

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK STİLİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETMENİN  
YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Tarek Yashar MOHAMMED

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

kasım, 2019

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Tareq Y. M. MOHAMMED'in "Dönüşümcü Liderlik Stilinin Örgüt Kültürü ve İşletmenin Yenilikçiliğine Etkisi Üzerine Bir Uygulama" başlıklı tezi 13 Kasım 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Bahar SUVACI

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Harika ÖZKAN

Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZET

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK STİLİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETMENİN YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ

Geleneksel liderlik stillerinin günümüz dünyasındaki hızlı değişim ve gelişim sürecine cevap veremez hale gelmesi, değişim ve gelişimi destekleyici liderlik yaklaşımlarının örgütlerce daha fazla benimsenmesine yol açmıştır. Bunlardan araştırmalara fazlaca konu olanı “dönüşümcü” veya “transformasyonel” liderlik stildir. Özellikle liderlerin örgüt kültürü üzerinde etkisinin olduğu göz önünde bulundurulacak olursa işletmeler açısından dönüşümcü liderlik stiline ciddi önem arz ettiği anlaşılmaktadır. Çünkü dönüşümcü liderler çalışanlara ilham vermeleri, onları yenilikçiliğe teşvik etmeleri, çalışanların görüşlerine önem vermeleri, değişen koşullara örgütü ve çalışanları kolayca adapte edebilmeleri ve bu doğrultuda çalışanları teşvik edebilmeleriyle dikkat çekmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderler, örgüt kültürünü yeniden inşa ederek örgütün rekabet edebilirliğini artıracak vizyona sahiptirler. Bu özellikleri ile dönüşümcü liderler, işletmelerin yeniliklere ve değişime daha açık olmasını sağlayacak, sürekli gelişen ve değişen ekonomik yapıda işletmelerin ayakta kalabilmelerini mümkün hale getirecek donanıma ve yeteneğe sahiptirler. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik stili ile örgüt kültürü ve işletmelerin yenilikçiliği arasında yakın bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik stiline örgüt kültürü ve işletmelerin yenilikçiliği üzerine olan etkisinin ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin, örgütsel yenilik üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderlik tutumunun düzeyi yükseldikçe örgütsel yenilik tutumunun arttığı, dönüşümcü liderlik tutumunun düzeyi azaldıkça örgütsel yenilik tutumunun azaldığı anlaşılmıştır. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerinde de pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Yenilik, Liderlik Stilleri, Dönüşümcü Liderlik.

## ABSTRACT

### AFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATION CULTURE AND INNOVATION OF THE ORGANIZATION

Traditional leadership styles couldn't meet fast changing and development period of today world; this case caused the organizations to adopt leadership understanding supporting change and development. The most known research subject among them is "transforming" or "transformational" leadership style. When it is considered that the leaders have affect on organization culture so it is understood that transformational leadership style has great importance regarding to enterprises. Because, Transformational Leaders attract notice that they inspire the personnel, encourage them to be innovative, give importance views of the personnel, easily adopting the organization and the personnel to changing terms and encourage the personnel in this regard. Also Transformational Leaders have vision to increase rivalry of the organization through building organization culture again. Thanks to their mentioned features, Transformational Leaders have qualifications and ability will provide organizations more available for innovations and change; will make the organizations standing in continuously developing and changing economical structure. Therefore, a close relation is seen between Transformational Leadership style and organization culture and innovation the organizations.

At the end of this study that aims to figure out affects of Transformational Leadership Style on organization culture and innovation of the organization, it has been understood that transformational leadership has positively meaningful affect on organizational innovation; as far as increasing transformational leadership attitude organizational innovation attitude increases, as far as decreasing transformational leadership attitude organizational innovation attitude decreases. At the same time, it has been concluded that transformational leadership has positively meaningful affect on organization culture.

**Key Words:** Organization Culture, Organizational Innovation, Leadership Syles, Transformational Leadership.

— / / —

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGULUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu, Çalışmamın hazırlık veri, Taplama analizi ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm araşmlarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi bu çalışmanın Anadolu üniversitesi tarafında kullanılan bilimsel intihal tespit programı ulla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim herhangi bir zamanda çalışmamla ilgili yaptığım bu beyan aykırı bir durumun saptanması durumunda ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlar kabul ettiğimi bildiririm .

Tarek yashar MOHAMMED

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ .....	1
<b>1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>3</b>
1.1. Lider ve Liderlik Kavramı .....	3
1.2. Lider ve Yönetici Farkı .....	4
1.3. Liderlik Özellikleri.....	7
1.4. Liderin Güç Kaynakları.....	8
1.4.1. Yasal güç.....	8
1.4.2. Uzmanlık gücü .....	9
1.4.3. Karizmatik güç .....	9
1.4.4. Ödüllendirme gücü .....	10
1.4.5. Cezalandırma gücü .....	10
1.5. Liderlik Yaklaşımları .....	11
1.5.1. Özellikler yaklaşımı.....	11
1.5.2. Davranışsal yaklaşım.....	12
1.5.3. Durumsallık yaklaşımı.....	13
1.5.4. Yönetim tarzlarına göre liderlik yaklaşımları .....	14
1.5.4.1. Otoriter liderlik .....	14
1.5.4.2. Demokratik liderlik.....	14
1.5.4.3. Tam serbesti tanyan liderlik.....	15
1.5.5. Modern liderlik yaklaşımları.....	15
1.5.5.1. İşlemsel (transaksiyonel) liderlik .....	16
1.5.5.2. Karizmatik liderlik.....	16
1.5.5.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik.....	17

<b>2. İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....</b>	<b>24</b>
2.1. Örgüt Kültürü Kavramı .....	24
2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	26
2.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	27
2.4. Örgüt Kültürü Çeşitleri.....	29
2.5. Örgüt Kültürü Modelleri.....	31
2.5.1. Deal ve Kennedy' nin örgütsel kültür modeli.....	31
2.5.2. Harrison ve Handy' nin örgütsel kültür modeli .....	33
2.5.3. Geert Hofstede' nin örgütsel kültür modeli .....	35
2.5.4. Peters ve Waterman'ın mükemmellik modeli .....	36
2.5.5. Ouchi Z Teorisi modeli.....	37
2.5.6. Parsons AGIL modeli .....	39
2.2.7. Trompenaars modeli.....	39
2.2.8. Quinn ve Cameron modeli .....	40
2.7. İşletmelerde Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Temel Faktörler .....	42
2.8. Örgüt Kültürünün Önemi .....	44
2.8.1. Çalışanlar açısından önemi .....	44
2.8.2. Yönetim açısından önemi .....	44
2.8.3. İşletmeler açısından önemi .....	45
<b>3. YENİLİK KAVRAMI, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA</b>	
<b>İŞLETMELERİN YENİLİKÇİLİĞİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....</b>	<b>46</b>
3.1. Yenilik Kavramı.....	46
3.2. Yenilik Kavramı İle İlgili Benzer Kavramlar .....	47
3.2.1. İcat .....	47
3.2.2. Yaratıcılık.....	48
3.2.3. Değişim.....	48
3.2.4. Teknoloji .....	49
3.3. Yenilikçiliğin Önemi .....	49
3.4. Yenilik Stratejileri .....	50
3.4.1. Saldırgan yenilik stratejisi .....	51
3.4.2. Savunmacı yenilik stratejisi .....	52
3.4.3. Taklitçi yenilik stratejisi .....	52
3.4.4. Bağımlı yenilik stratejisi.....	53

3.4.5. Geleneksel yenilik stratejisi .....	54
3.4.6. Fırsatları izleme (fırsatçı) yenilik stratejisi.....	54
3.5. Dönüşümcü Liderlik Bağlamında İşletmelerin Yenilikçiliği .....	55
3.6. Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgüt Kültürü .....	56
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>58</b>
<b>4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK STİLİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETMENİN YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>58</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	58
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	59
4.3. Araştırma Modeli .....	59
4.4. Araştırmanın Varsayımları .....	60
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	60
4.6. Verilerin Toplanması .....	60
4.7. Araştırmanın Bulguları.....	61
4.7.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulguların Dağılımı .....	61
4.7.2. Dönüşümcü Liderlik Bağlamında İşletmelerin Yenilikçiliği ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	62
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>71</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>74</b>

## **EKLER**

## **ÖZGEÇMİŞ**



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar.....	6
<b>Tablo 4.1. Ölçekler</b> .....	64
<b>Tablo 4.2.</b> Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımı.....	64
<b>Tablo 4.3.</b> Lider Davranış Etkinliği Ölçeği Faktör Analizi.....	65
<b>Tablo 4.4.</b> Örgütsel Yenilik Ölçeği Faktör Analizi.....	66
<b>Tablo 4.5.</b> Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi.....	67
<b>Tablo 4.6.</b> Doktor ve Hemşirelerde Dönüşümcü Liderlik Bağlamında İşletmelerin Yenilikçiliği ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	68
<b>Tablo 4.7.</b> Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi.....	70
<b>Tablo 4.8.</b> Dönüşümcü Liderlik Tutumunun Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi .....	71

## GİRİŞ

Kendini bilen, sahip olduğu yetenek ve imkânların bilincinde olarak potansiyelini en iyi şekilde değerlendirebilen, sağlam karakter yapısı olan yeniliklere açık, girişimci, lider ruhu olan kişilerin yetiştirilmesi günümüzde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet şartlarının değişmesi liderlik konusunun her alanda ciddiyetle üzerinde durulmasını gerektirmektedir. Bilhassa örgütlerin iç ve dış çevrelerinde hızlı değişimlerin yaşanması, daha etkili liderlik tarzlarının işletmelerde aranmasına neden olmaktadır (Avcı, 2015, s. 87). Nitekim araştırmalara göre, örgüt ortamı ve örgüt yöneticisinin liderlik stili, çalışanlar üzerinde engelleyici ya da destekleyici bir etki yaratmaktadır (Cemaloğlu, 2007, s. 78). Bu bağlamda liderin örgütü ileriye taşıyacak sağlam bir vizyonunun olması, örgütün küresel rekabet koşullarından asgari düzeyde etkilenecek küresel pazarda rekabet avantajı elde edebilmesi açısından önem taşımaktadır. Belli bir vizyonu olan liderler tarafından oluşturulan örgüt kültürü, örgütün devamlılığı ve örgüt başarısı liderin sahip olduğu bilinç seviyesinin ve ileri görüşlülüğünün bir yansımasıdır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, s. 62).

Sonuç olarak örgütlerin iç ve dış çevre koşullarında yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm, örgüt liderlerinin daha etkin olarak örgütü geleceğe taşıyabilmek için dönüştürücü olma mecburiyetinde bıraktığı söylenebilir. Dolayısıyla pazar koşulları ve rekabet koşulları ile baş ederek rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan işletmelerde dönüştürücü liderlik daha önemli hale gelmiş ve dönüştürücü liderlik kavramı son yıllarda en çok tartışılan ve araştırılan liderlik kavramlarından birisi olmuştur (Sandıkcı vd., 2015, s. 165). Gerek özel olsun gerek kamu olsun pek çok kurum ve kuruluş değişen liderlik anlayışının farkındalığı ile örgüt yapılarında ve sistemlerinde incelemeye gitmiştir. Örgütler liderliğin örgüt başarısı ve verimliliği üzerindeki etkileri üzerinde daha fazla durmaya başlamıştır (Avcı, 2015, s. 91). Nitekim örgütsel değişim ve yenilik süreci dönüştürücü liderler tarafından gerçekleştirilebilir. Dönüştürücü liderler, örgüt çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutarak, çalışanların da sürekli kendilerini yenilemelerini sağlayarak ve potansiyellerini açığa çıkararak örgütsel dönüşüm için gereken koşulları hazırlarlar (Özalp ve Öcal, 2000, s.207). Böylece örgütlerin devamlılığı ve başarısı, rekabet koşullarıyla baş edebilmesi mümkün hale gelir.

Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan bu çalışma, dört bölüm halinde incelenmiştir. Birinci bölümde liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları çerçevesinde lider ve liderlik kavramları, lider ile yönetici farkı, liderlik özellikleri, liderin güç kaynakları ve liderlik yaklaşımları açıklanmıştır.

İkinci bölümde ise örgüt kültürü kavramından, örgüt kültürünün özelliklerinden, çeşitlerinden ve öğelerinden bahsedilmiştir. Daha sonra örgüt kültürü modelleri, örgüt kültürünü etkileyen faktörler ve örgüt kültürünün çalışan, işletmeler ve yönetim açısından önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, dönüşümcü liderlik ile yakından ilişkili olan yenilik kavramından, yenilikçiliğin öneminden, yenilik stratejilerinden, dönüşümcü liderlik bağlamında işletmelerin yenilikçiliğinden ve örgüt kültüründen bahsedilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise uygulama kısmına yer verilmiştir. Uygulama kısmında düzenlenen anket verilerinden elde edilen bulgulara ve bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir. Çalışma sonuç, tartışma ve öneriler kısmı ile neticelendirilmiştir.

# 1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

## 1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider, kelime anlamı olarak, “yöneten, sürükleyen, önde giden” demektir. Lider, başkalarına benimsetmek ve istemek suretiyle iş yaptırabilen kişidir. Başka bir tanıma göre, vizyonu, cesareti, bilgi ve deneyimi ile yerinde ve zamanında kesin karar alabilen, yaratan ve uyan, güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilen ve sürekliliğini sağlayan kişidir (Bedük, 2010, s. 128).

Liderlik ise belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını belirleme ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için, bir kimsenin başkalarının davranışlarını ve faaliyetlerini gönüllülüğü sağlamak suretiyle etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesine gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir. Liderlik, astların görevlerini gayret ve özenle yapmaya yöneltme sanatıdır. Liderlik bir etkileme sürecidir (Bedük, 2010, s. 128). Lider ise kişidir (Dümen, 2008, s. 38). Liderlik, bir kişinin, paylaşılan bir amaç için bir grubun hareketlerini yönlendirmesidir (Avcı, 2015, s. 89).

Kavramsal açıdan bazı anlaşmazlıklar olmasına karşın pek çok uzmanın kabul ettiği liderlik tanımı şu şekildedir: Liderlik, bireyin örgütsel gayeleri gerçekleştirmek veya tanımlanan başarıya ulaşmak adına diğer grup üyelerini etkilediği süreçtir (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 399). Bu tanımın üç önemli boyutu bulunmaktadır: (Avcı, 2015, s. 90):

1) Etki: Liderlik bir etkileme sürecidir. Etkileme sürecinde lider grup üyelerinden pek çoğunu etkileyerek onların tavır ve eylemlerinde değişime yol açar.

2) Amaç: Liderlikte belirlenen örgütsel amaçlara ulaşabilmek önemlidir. Bu sebeple bir liderin örgütü belirlenen amaçlara ulaştırabilecek potansiyelde olması gereklidir. Bir örgüt ya da grup liderlerinin amaçsız hareket etmesi düşünülemez.

3) Takipçi: Bir grubun ya da örgütün liderinin etkilediği takipçileri vardır. Aynı zaman da lider de takipçilerinden etkilenir. Yani bu durum liderliğin karşılıklı olduğunu göstermektedir.

Literatüre bakıldığında liderlik kavramı, liderlik türleri ve liderlik özellikleri ile ilgili pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Buna karşın herkes tarafından kabul gören bir liderlik tanımı görebilmek güçtür. Yapılan tanımlamalara bakıldığında her tanımın liderliğin farklı boyut ve yönlerine değindiği görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, liderlik konusunun çok boyutlu olması; diğer bir nedeni ise örgütsel faaliyetlerin gerçekleştiği ortamlarda yaşanan değişim ve dönüşüm nedeniyle liderlerden beklenenlerin de sürekli olarak değişmesidir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, s. 62). Şişman'a göre (2002, s. 1) ise bunun bir başka sebebi, liderliğin sosyolojiden psikolojiye, siyaset biliminden eğitim bilimine pek çok alanın inceleme konusu olmasıdır.

Krausz liderliği, "başkalarının hareketlerine etki eden güç" olarak tanımlamıştır (Aslan, 2013, s. 24). Benzer şekilde Zaleznik de liderliği, "başkalarının düşünce ve eylemlerini etkileme gücü" şeklinde tanımlamıştır (Zaleznik, 1992, s. 126).

Davis (1988, s. 141) liderliği, örgüt ya da grup üyelerini belli hedefler doğrultusunda çaba sarf etmeye ikna etme gücü olarak tanımlarken Hodgetts (1997, s. 318) ise liderliği, bir teşebbüsün amaçlarına ulaşmasında başarı sağlanması adına grupların ve bireylerin faaliyetlerini etkileme süreci şeklinde ifade etmiştir.

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçiren yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz (Dümen, 2008, s. 38).

Görüleceği üzere liderliğin pek çok tanımı bulunmaktadır. Bu durumu Bass (1990, s. 11), "tanım yapmak isteyen insan sayısı kadar liderlik tanımı vardır" diyerek özetlemektedir.

## **1.2. Lider ve Yönetici Farkı**

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının kesinlikle birbirinin yerine kullanılabilecekleri söylenemez. Çünkü liderlik, yöneticiliğin bir yan sınıfıdır. Yöneticiler fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme gibi fonksiyonları yerine getirirler. Hâlbuki bir lider sadece başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimindedir (Bedük, 2010, s. 128-129).

21. yüzyıl liderlerini, yöneticilerden ayıran birtakım özellikler, Warren Bennis tarafından sınıflandırılmıştır. Bennis'in liderlikle yöneticilik arasındaki farklılıklara ilişkin yaklaşımı içerisinde en göze çarpan ifadesi; "Yöneticinin işleri doğru yapan; liderin ise doğru işleri yapan kişi" olduğu ayrımıdır (Aslan, 2013, s. 30). Bennis bu anlamda yöneticilikle liderliğin birbirinden ayrı süreçler olduğunu belirtmeyi amaçlamıştır.

1977'de Harvard Business Review'da yayımlanan "Yöneticiler ve Liderler: İki farklı mı?" başlıklı ünlü makalenin yazarı Abraham Zaleznik, "Yöneticiler aynı işi yineleyip dururlar, liderler ise yeniliğe açık, vizyon sahibi, hayal gücü geniş, cesur ve esnek kimselerdir." ifadeleriyle yönetici ve lider farkını belirtmektedir. Ayrıca iyi bir liderin aynı zamanda iyi bir yönetici olabileceğini, fakat her yöneticinin lider olamayacağını söylemiştir (Kaya, 2010, s. 73).

Farklı bir yaklaşımla Zaleznik liderlikle yöneticilik arasındaki farklılıkları beş grupta sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma özetle aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Zaleznik, 1992, s. 127-133):

a) *Kişilik Farklılıkları*: Yöneticilik için zekâ, çalışkanlık, kararlı olmak gibi nitelikler gerekliken liderlik için gizemli bir yapı aranmaktadır.

b) *Hedefe Yönelik Tavırlar Sergileme*: Yöneticiler, genellikle örgüt kültüründen etkilenerek tepkisel davranış kalıpları sergileme eğilimindeyken, liderler tepki vermekten ziyade fikir üreten, fikirleriyle ön plana çıkan kişilerdir.

c) *İş Anlayışları*: Yöneticiler, bir strateji oluşturmak ya da karar almak için görüşme ve tartışma gibi araçlardan yararlanırken ödüllendirme ve cezalandırma gibi baskı araçlarından da yararlanmaktadır. Liderler ise grup veya örgüt üyelerini ileri sürdükleri fikirleri ile heyecanlandırarak, fikirlerini gerçekleştirmek adına risk alabilme özelliği sergilerler.

d) *Başkalarıyla İlişkiler*: Yöneticinin çalıştığı bireylerle arasında düşük seviyede bir duygusal bağlılık vardır ve iletişim kurarken indirekt mesajları tercih ederek olayların sonucuna odaklanır. Lider ise genellikle fikirler üzerinden girdiği insan ilişkilerinde hararetili ve duygusaldır, aynı zamanda insan ilişkileri organize edilmemiştir.

e) *Kendilik Bilinci*: Yöneticinin değerlilik hissi kurum veya örgütteki görev ve sorumlulukları oranındadır. Lider ise kendisini çevresinden bağımsız hisseder, devamlı olarak değişime yönelik fırsat arayışı içerisinde bir kişilik özelliği gösterir.

Diğer taraftan yöneticilik ve liderlik kavramları birbiriyle eş anlamlı kelimeler değildir. Liderliğin yöneticilikten farkı entelektüellik ve bilimsellik özelliklerinden ziyade liderlikte duygusal tarafın daha ağır basmasından ileri gelmektedir. Bir insan hem oldukça iyi bir yönetici olabileceği gibi iyi bir lider de olabilir, kimisi ise bunlardan sadece birisi olur. Yani iyi bir yönetici olabilir ama liderlik özellikleri taşımadığı için iyi bir lider olamaz. Tam tersi de söz konusu olabilir. Yönetici, elindeki bütün kaynakları yönetsel ve örgütsel süreçlerden faydalanarak örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Bir yöneticiden aynı zamanda iyi bir lider olması da beklenir. Ancak pek çok yönetici için bu söz konusu değildir (Şişman, 1997, s.162).

**Tablo 1.1.** *Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar* (Bedük, 2010, s. 129)

<b>LİDER</b>	<b>YÖNETİCİ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeni bir süreci başlatır.</li><li>• Önden gider.</li><li>• Ekip adamıdır.</li><li>• Güvene önem verir.</li><li>• Gücünü kişiliğinden alır.</li><li>• Nasıl olacağını söyler.</li><li>• Vizyon belirler.</li><li>• Lider söz verir.</li><li>• Lider doğru işler yapar.</li><li>• Lider sorunun üstüne gider.</li><li>• Lider önemli işlerle uğraşır.</li><li>• Lider yürüyelim der.</li><li>• Lider yarımı düşünür.</li><li>• Lider biz der.</li><li>• Lider demokratiktir.</li><li>• Lider insanı öne çıkarır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Var olan süreci işletir.</li><li>• Arkadan iter.</li><li>• Tek adamdır.</li><li>• Kontrole önem verir.</li><li>• Gücünü yetkisinden alır.</li><li>• Nasıl yapılacağını söyler.</li><li>• Vizyonu uygular.</li><li>• Yönetici vaad eder.</li><li>• Yönetici işleri doğru yapar.</li><li>• Yönetici sorunu görmezden gelir.</li><li>• Yönetici günlük işlerle uğraşır.</li><li>• Yönetici yürüyün der.</li><li>• Yönetici bugünü düşünür.</li><li>• Yönetici ben der.</li><li>• Yönetici otoriterdir.</li><li>• Yönetici örgütü öne çıkarır.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Lider danışır, görüş ve fikir alır.</li><li>• Lider sevgi, saygı ve güven ortamı yaratır.</li><li>• Lider güç ve yetenek sahibidir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetici emir verir.</li><li>• Yönetici korku yaratır, baskı ve disipline uyar.</li><li>• Yönetici hak ve yetki sahibidir.</li></ul>
---	--

### 1.3. Liderlik Özellikleri

Farklı kaynaklarda liderin sahip olması gereken pek çok özellik ifade edilmektedir. Örneğin bu konuda, Robins, liderleri, lider olmayanlardan ayıran altı özellik tespit etmiştir. Ona göre vizyona sahip olma, başkalarını etkileyebilme, dürüstlük, kendine güven, teknik yetenek, lideri lider olmayanlardan ayıran özellikler içerisinde yer almaktadır (Aslan, 2013, s. 24-25).

Liderlikle ilgili yukarıda yapılan farklı tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, liderliğin birtakım özellikleri bulunmaktadır (Mimir, 2008, s. 3):

- Liderlikte lider ile takipçiler arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Lider ile takipçileri karşılıklı
- duygusal alışverişte bulunurlar ve duygusal yönden grup lideri kabullenmiştir.
- Bir grubun ya da örgütün olduğu her yerde bir lidere de gereksinim vardır. Bu grubun resmî ya da gayri resmî olması fark etmemekle birlikte grup veya örgütün amaçlarına ulaşmasında bir liderin olması çok önemlidir.
- Liderliğin oluşmasında resmi olarak görevlendirilme şartı yoktur.
- Liderlik yalnızca yöneticilere özgü bir nitelik değildir. Liderliğin farklı boyutları ve kapsamı vardır. Liderliğe dair farklılıklar, liderlerin buldukları kademede ki takipçi sayısında ve ulaşmak istedikleri amacın niteliğine ve içinde yer aldıkları ortam şartlarına göre değişmektedir.
- Bir lider açısından mevki, yüksek gelir ve ayrıcalıklı bir konum elde etmekten çok sorumluluk alabilmek önemlidir.
- Liderin temel alanını takipçilerinin gereksinimleri oluşturmaktadır. Lider, ilk etapta takipçilerinin bireysel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılama gayretinde olur. Kimi zaman da örgütsel hedeflerin dışında veya bu hedeflerin tersi ihtiyaçları karşılamaya gayret eder.



## **1.4. Liderin Güç Kaynakları**

Güç, olayların gidişatını değiştirme, direnci kırma, insanlara yapmayacakları şeyleri yaptırma gibi davranışları etkileme potansiyelidir (Aslan, 2013, s. 71). Başka bir ifadeyle güç, bir kimsenin diğerlerini kendi istediği doğrultuda yönlendirebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç kavramı kişilerarası ilişkilerle alakalıdır. Çünkü bir kişi için başkaları ile etkileşime geçmeden güçlüdür ya da güçsüzdür gibi bir yorum getirilemez. Şayet birey, diğerlerini kendi istediği doğrultuda hareket etmeye teşvik edebiliyorsa güçlüdür denebilir (Bedük, 2014, s. 243).

Güç kavramı genellikle kişilerarası ilişkilerde kullanıldığından ötürü liderlik kavramıyla da ilişkilidir. Liderliğin öğelerini güç ile bağdaştırarak bir tanımlama yapmak gerekirse; belirlenen hedeflere erişebilmek için takipçilerin davranışlarını etkilemede faydalanılan potansiyel bir yetenek olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda güç kavramından bahsedilebilmesi için ikinci bir kişinin olması gerektiği aşikârdır. Nitekim bir kişiye diğer insanlarla ilişki kurmadan güçlü ya da güçsüz denebilmesi mümkün değildir. Güç, diğer insanlarla etkileşim sırasında ortaya çıkmaktadır (Eraslan, 2003, s. 11). Liderin güç kaynakları yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü ve cezalandırma gücü olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

### **1.4.1. Yasal güç**

Yasal güç, kişinin bir örgütteki resmi konumundan doğan otoritesinden kaynaklanmaktadır. Astların, bir liderin organizasyondaki yeri veya konumundan dolayı onları yönetmeye yetkisi olduğuna inancı yasal güç olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2013, s. 85). Yasal güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücünü de bünyesinde barındırmakta, ancak onlardan daha geniş bir alanı kapsamaktadır (Bedük, 2014, s. 243).

Yasal güç, daha çok yöneticiler için önemli olup liderler için de geçerli olan ve onları etkili kılan bir güç çeşididir. Bir liderin bulunduğu konum, o konuma dair belirlenen bütün yasal güçlere de sahip olması anlamına gelmektedir. Otorite gücü ise, konumun getirdiği yasal gücün yanında, liderin kişisel özelliklerinden de kaynaklanan güçtür (Fındıkcı, 2013, s. 207-208).

Yasal gücün derecesi ise örgüte göre farklılık göstermektedir. Örneğin güvenlik örgütleri ve askeri örgütlerde her makamın yasal gücü çok iyi ve kesin sınırlarla belirlenmiş olup, daha aktif ve yapısal örgütlerde yasal gücün sınırları bu kadar keskin ve belirgin değildir (Yücel, 1999, s. 170). Bu bağlamda çalışanlar liderin otoritesini kabul ediyorlarsa, onu takip etmek ve isteklerini yerine getirmek mecburiyetindedirler. İnsanın yetkisi ne kadar çoksa, gücü de o kadar fazladır. Örneğin, müdür pozisyonunda bulunan kişinin yasal gücü, müdür yardımcısına kıyasla daha fazladır.

#### **1.4.2. Uzmanlık gücü**

Uzmanlık gücü, bir kişinin belirli bir alandaki uzmanlık ya da özel bilgisine dayanmaktadır. Uzmanın, işiyle ilgili sahip olduğu bilgi ve yetenekleri ona bir “Etkileme Fazlalığı” yaratmaktadır. Uzmanlık gücü, üstlerin işin teknik yönüne ilişkin yeterliliğine dayanmaktadır ve bir kişinin, ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip olmaya hakemlik yapması olarak tanımlanabilir. Bu güç türü, tecrübe ve formal eğitim yoluyla kazanılır ve analiz, uygulama ve kontrol etme gibi yetenekleri içermektedir (Aslan, 2013, s. 88).

Uzmanlık gücü stabil bir şekilde kalmayıp, zaman içerisinde azalma ya da artma eğilimi gösterebilir. Bir liderin sahip olduğu bilgiler, örgütte başarılı sonuçlar alınmasını sağlıyorsa, bu liderin gücüne de olumlu olarak yansıyor ve liderin gücünü artırmaktadır. İsbetli kararlar alınmadığında ise liderin uzmanlık gücü azalmaktadır. Bunun yanında liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübeler, teknik beceriler ne kadar az kişide olursa liderin uzmanlık gücü de o oranda artmaktadır. Bu nedenle liderler, iç ve dış çevre koşulları ile ilgili değişimler hakkında bilgi sahibi olmalı, kendini devamlı geliştirmelidir. Aksi halde uzmanlık gücü zamanla azalacaktır (Erdal, 2007, s. 14).

#### **1.4.3. Karizmatik güç**

Bu güç kaynağı doğrudan yöneticinin kişiliği ile ilgilidir. Yöneticinin kişiliğinin çalışanlara ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir (Bedük, 2014, s. 244).

Bir liderde bu gücün olması takipçilerde güven, bağlılık ve etkilenme ve lideri onaylama duygusu yaratır. Ayrıca lideri rol-model olarak benzeme isteği uyandırır. Bu gücün kullanılabilmesi noktasında çalışanın liderine benzeme isteği yatmaktadır. Bu

bağlamda bir lider, çalışandan beklediği bir davranışı önce model olarak kendisi gerçekleştirirse, çalışan da lideri örnek olarak aldığından, kendisinden beklenen davranışı otomatik olarak sergilemeye başlayacaktır (Yücel, 1999, s. 171).

#### **1.4.4. Ödüllendirme gücü**

Astların, talimatlara uymaları karşılığında amirin ödüllendirme kabiliyeti ve kaynağına sahip olduğuna ilişkin algıları ödüllendirme gücü olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2013, s. 87).

Ödüllendirme vasıtalarının pek çok çeşidi vardır: Maaş artışı, prim ödeme, terfi ettirme (görevde yükseltme), daha fazla yetki ve sorumluluk verme, statüyü değiştirme, övme, takdir etme bunlardan bazılarıdır. Bir lider veya yönetici bu araçları elinde bulundurarak, çalışanlarını etkileyebiliyorsa, ödüllendirme gücüne sahiptir (Koçel, 2001, s. 653).

Ödüllendirme gücü için liderlerin en kolay kullanabileceği güç çeşidi olduğu söylenebilir. Lider ödüllendirme gücünü kullanırken, ödül-performans ilişkisine riayet etmesi ve çalışanların da bu ilişkinin bilincinde olması gereklidir. Tabi ki liderin çalışanlardan beklentilerinin de yapılabilir seviyede ve mantık çerçevesinde olması şarttır. Aksi takdirde, ödül verileceği sözü bile örgütte etki uyandırmayabilir. Ödüllendirme gücü kullanılırken dikkat edilmesi gereken en önemli husus verilen ödüllere karşı çalışanlarda bir bağımlılık oluşturulmamasıdır. Çünkü çalışan yaptığı her işin ardından ödül beklentisinde olabilir. Ayrıca ödüllendirme biçiminin rüşvet biçiminde algılanmamasına da dikkat edilmesi gereklidir. Dikkat edilmesi gereken başka bir önemli nokta ise ödüllendirme gücü kullanılırken çalışanlar arasında eşitlik ve adaletin gözetilmesidir (Yücel, 1999, s. 170).

#### **1.4.5. Cezalandırma gücü**

Cezalandırma gücü, “bir yöneticinin astlarının istenilmeyen davranışlarını, cezalandırma araçlarıyla etkileme yeteneğidir. Cezalandırma gücü korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey güç kaynağıdır. Bu kaynak fiziksel güç kullanımından, silah vb. araç kullanmaya ve organizasyonlarda çalışanların işine son gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlara kadar değişmektedir (Bedük, 2014, s. 244).

Cezalandırma gücünün çalışanlar üzerinde kullanımı sonucunda direnme hareketiyle karşılaşılabilir. Bu güç çeşidi çalışanın yanlışıını fark etmesi için çok yumuşak biçimde uygulansa dahi çalışandan alınabilecek en iyi sonuç çalışanın cezayı kabullenmesi olacaktır. Bu nedenle, örgütlerde bu güç çeşidinin kullanımı pek önerilmemektedir (Yücel, 1999, s. 171).

## **1.5. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik niteliklerinin neler olduğunu inceleyen pek çok araştırma yapılmış ve kuramsal modeller geliştirilmiştir. Aşağıda liderlik konusunda ortaya çıkan yaklaşımlar üzerinde durulacaktır.

### **1.5.1. Özellikler yaklaşımı**

1900-1950’li yıllar arasında liderliğin doğuştan geldiği ve kişiye has bazı özelliklere bağlı olduğu inancı hâkimdi. Bu sebeple liderleri diğer insanlardan ayıran evrensel özellikler belirlenmeye çalışılmıştır (Baytok, 2006, s. 74).

Bu yaklaşımın temeli Homas Carlyle’nin “Büyük Adamlar Okulu” kuramına dayanmaktadır. Bu kurama göre tarih, büyük adamların öykülerinden müteşekkildir. Bu bağlamda bazı kimseler birtakım niteliklerle doğarlar, bu nitelikler bu kimselerin her yerde sivrilerek önder olarak çıkmasını sağlar. Zaman içerisinde bu görüş yerini liderliğe dair niteliklerin doğuştan gelmesinin yanı sıra eğitim ve tecrübeyle de geliştirilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır (Şimşek, 2007, s. 198).

Yapılan pek çok çalışmada çalışkan olmak, güzel konuşma becerisi, zekilik, karar verebilme, algılayabilme ve vücut yapısı gibi nitelikler üzerinde durarak liderlere has özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunların neticesinde başarı ihtiyacına yönelik, zekâ, karar verme yeteneği, gözetim yeteneği, öz güven ve ön ayak olabilme gibi altı temel özellik üzerinde yoğunlaşmıştır (Aksel, 2003, s. 24). Bu kurama göre lider, kişilik özellikleri ve fiziksel özellikleri yönünden çalışanlardan farklıdır. Bu anlayış neticesinde bir liderin çalışanlardan hangi nitelikleriyle ayrıldığına dair yüzlerce araştırma yapılmıştır (Koçel, 2001, s. 469). Yapılan bu çalışmalarda liderin bazı özellikleri şöyle sıralanmıştır (Bingöl, 1996, s. 243; Şimşek, 2007, s. 198-199): Yaş, boy, cinsiyet, olgunluk, güzel konuşma yeteneği, zekâ, yükselme arzusu, kişiler arası ilişki kurabilme yeteneği,

inisiyatif kullanabilme, samimiyet, yakışıklılık, açık sözlülük, ileriye görebilme yeteneği, başkalarına güven verme, özgüven, ikna gücü, yöneticilik yeteneği, hükmetme, iş başarıma yeteneği, istek oluşturma yeteneği, dürüstlük, doğruluk, bilgi, kararlılık.

Lider, sıralanan bu özelliklere çalışanlardan daha çok sahip olan kimsedir. Dolayısıyla bir grup içerisinde sayılan özelliklere en fazla sahip olan kişi tespit edilebilirse gruba liderlik yapılabilecek doğru kişinin seçimi ve yetiştirilmesi de oldukça kolay olacaktır. Bir işletmede personel seçimi sırasında da bu özellikleri taşıyan kişiler üzerine odaklanılırsa geleceğin yöneticisi ya da liderinin yetiştirilmesi işletme çıkarları gereği mümkün hale gelecektir (Şimşek, 2007, s. 199).

Günümüzde özellikler yaklaşımının Bennis, Katz, Yukl gibi bilim adamları tarafından güncelliğini korumaya devam ettiği söylenilebilir. Ancak yeni yaklaşımlarda, kişilik özelliklerinden öte işle ilgili özellikler ele alınmaya başlanmıştır. Bunlar arasında; teknik yeterlilik, insan ilişkileri yeteneği ve güzel konuşma becerileri sayılabilir (Aslan, 2013, s. 119).

### **1.5.2. Davranışsal yaklaşım**

Davranışsal yaklaşıma göre, liderleri başarılı ve etkin kılan, onların taşıdıkları niteliklerden ziyade liderlik esnasında sergiledikleri davranışlardır. Mesela liderin çalışanlarıyla iletişim biçimi, çalışanlarına yetki devredip etmediği, kontrol ve planlama biçimi, amaçları tespit etme biçimi gibi davranışlar liderin etkin ve başarılı bir lider olup olmadığını belirleyen önemli faktörlerden bazılarıdır. Dolayısıyla bu kuramda liderin kişisel nitelikleri kadar davranışları ve çalışanlarla ilişkilerine ağırlık verilmektedir (Nalbant, 2002, s. 22).

Davranışsal kuram ile ilgili birçok deneysel araştırma yapılarak, kuram test edilmeye çalışılmıştır. Bu kuramı temsil eden araştırmalar; Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Blake ve Mounton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı matrisi, İskandinav araştırmaları ve McGregor'un X ve Y Kuramıdır (Eraslan, 2003, s. 33).

### 1.5.3. Durumsallık yaklaşımı

Liderlikle alakalı gerçekleştirilen araştırmaların çoğunda liderin kişisel özellikleri, sahip olduğu nitelikler ve davranış şekilleri üzerinde durulmuştur. Özellikler Kuramı ve Davranışsal Kuram çerçevesinde gelişen bu anlayışın zamanla yetersiz kaldığı fark edilmiştir. Modernleşen ve karmaşıklaşan organizasyonel yapılar da bu liderlik anlayışının ihtiyaçlara cevap veremediği anlaşılmıştır. Nitekim liderlik, yalnızca sahip olan nitelikler ile davranışlara indirgenemeyecek kadar karmaşık bir olgudur. Her çeşit organizasyon yapısında etki yaratacak tek bir liderlik şeklinin olması mümkün değildir. Liderliğin etkililiği örgütsel ve çevresel etkenlere göre değişme gösterebilir. Bu sebeple 1950'lerden itibaren liderlikle ilgili araştırmaların odağı lider-çalışan ilişkisine ve çevresel durumlara yönelmiştir (Eraslan, 2003, s. 42-43).

Durumsallık yaklaşımına göre liderliğin etkililiğini belirleyen iki unsur bulunmaktadır. Bunlar; liderin nitelikleri ve liderin içinde bulunduğu duruma uyum sağlama seviyesidir. Bu yaklaşıma göre farklı koşullar, farklı liderlik tarzını gerektirir. Başka bir ifade ile etkin bir liderlik duruma göre değişir (Bedük, 2010, s. 43).

Çağdaş bir kuram olan durumsallık yaklaşımının temel varsayımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Dümen, 2008, s. 57-58):

- Liderlik, liderin örgüt üyeleriyle ilişkilerinde başvurduğu davranış biçimleri baz alınarak betimlenebilir.
- Bir liderin davranışının ne zaman otoriter, ne zaman demokratik olması gerektiği önemli bir husustur.
- Tüm şartlar ve durumlar için geçerli, evrensel bir liderlik biçimi bulunmamaktadır. Bir lider davranışının belirlenmesinde şartlarla, durumsal özellikler belirleyicidir.
- Liderlik biçiminin tespitindeki en önemli ölçüt etkililik olmalıdır. En üst seviyede örgütsel etkililiğe katkısı olan, örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayan davranış liderlik biçiminin sečilmesinde kıstas olmalıdır.

Günümüz liderlik kuramı olarak görülen Durumsallık Kuramını temsil eden kuramlar; Fiedler'in Durumsallık Kuramı, House'un Yol-Amaç Kuramı, Hersey ve

Blanchard'ın Durumsallık Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu (3D) Liderlik Kuramı, Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramıdır (Dümen, 2008, s. 58).

#### **1.5.4. Yönetim tarzlarına göre liderlik yaklaşımları**

Yönetim tarzlarına göre liderlik yaklaşımları otoriter liderlik, demokratik liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik olmak üzere üç kısımda incelenmektedir.

##### ***1.5.4.1. Otoriter liderlik***

Hedefe yönelik standartları belirleyen ve buna dayalı olarak sonuçları sürekli kontrol ederek olumlu veya olumsuz geri bildirimlerle destekleyen liderlik türüdür (Aslan, 2013, s. 35).

Otoriter liderlikte karar verme ve güç liderdedir. Lider görevini yerine getirirken sahip olduğu tüm olanakları kullanarak baskı ile yönetimi sağlar. Lider, iş görenlerin emirlerini kayıtsız şartsız bir şekilde yerine getirmesini bekler. İş görenlerin görüşlerine ehemmiyet vermez. Otoriter liderlik, lider güçlü bir güdü ve ödül sağlar. Otoriter liderler, kararlarını hızlı alırlar. Bu liderlik tarzının sakıncası ise düşük moral, çatışma ve psikolojik doyumsuzluktur (Akat vd., 1994, s. 223).

Otoriter liderliğin kendine göre korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar. Her şeye kuşku ile yaklaşır. Sürekli işin başında olması gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 218).

##### ***1.5.4.2. Demokratik liderlik***

Demokratik lider, iş görenlere yetki devreden, onların katılımını teşvik eden, iş görenleri etkimek için uzmanlık ve beğeni gücünden yararlanan kişidir (Daft, 2000, s. 507). Demokratik lider, iş görenlerine öncülük ve rehberlik yapar. Organizasyonla ilgili konulara dahil olmalarını destekler ve onları teşvik eder. Kriz dönemleri haricinde örgüt amaçlarını grup kararları çerçevesinde şekillendirir. Çalışanların örgütlenme, planlama ve karar alma aşamalarına katılımlarını destekler. Çalışanlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Verilen kararlar daha sağlıklı olur. Demokratik lider çalışanlara nezaket çerçevesinde yaklaşır ve onlara değer verdiğini gösterir. Çalışanlar üzerinde cezadan ziyade ödül sistemini uygular (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75).

Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası zaman kayıplarına ve karar sisteminin yavaş ilerlemesine sebep olmasıdır. Ani karar verilmesi durumunda bu liderlik tarzı başarısız olmaktadır. Diğer sakıncası ise herkesin fikir vermeye zorlanması, uzman olmadığı konularda fikrinin sorulması hem çalışanları zor durumda bırakabilmekte hem de yanlış fikirlerin ortaya konmasına neden olmaktadır (Eren, 2010, s. 461-463).

#### **1.5.4.3. Tam serbesti tanıyan liderlik**

Tam serbesti tanıyan liderlik, liderin tüm kararların alınmasında grup üyelerini serbest bıraktığı liderliktir. Profesyonel meslekler haricinde bu tür liderliği çalışanlar üzerinde uygulamak güçtür. Çünkü bu liderlik tarzında iş görenler arasında gruplaşmalara ve çatışmalara rastlanabilir. Lider, problemlerin çözümünde güç kullanımından çekinerek çözümü tesadüflere bırakır (Aslan, 2013, s. 35). Bu liderlik tarzında liderin asıl görevi kaynak teminidir. Lider, sadece kendisine bir konu hakkında görüşü sorulduğunda fikir beyan eder, fakat ortaya ettiği görüşün grup üyelerini bağlayıcı niteliği yoktur. Bu tarz liderler, yetki kullanımında yetersiz olup, yetki kullanımını astlarına bırakmaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75).

Bu liderlik türünde lider, çalışanları genel amaçlar doğrultusunda yönlendiremediği ve ortak örgütsel hedeflerde grup üyelerini toplayamadığı için bazı sakıncalar yaratmaktadır. Bunlardan birincisi, grup içerisinde anarşinin oluşması ve bundan ötürü grup üyelerinin yanlış yönlere gitmesine sebep olunmasıdır. İkincisi ise, grup başarılarının ciddi derecede azalmasıdır. Üçüncüsü ise grup içerisinde işten kaçan ve çalışmayı sevmeyenlerin anarşi ve kargaşayı artırması, hatta grupta parçalanmalara yol açmasıdır (Eren, 2010, s. 464).

#### **1.5.5. Modern liderlik yaklaşımları**

Liderlik kavramı, pek çok yazar tarafından kapsamlı şekilde araştırılmıştır. Ancak rekabet koşullarının değişmesi ve bilgi teknolojilerindeki gelişim sebebiyle örgütsel başarıya daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bu nedenle liderlik kavramı, tekrar ele alınarak modern yaklaşımlarla ifade edilmeye başlanmıştır. Özellikle geçtiğimiz yirmi yılda örgütsel davranış araştırmacıları işlemsel, karizmatik ve dönüşümcü liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımları hususunda fikir birliği göstermeye başlamışlardır (Sandıkcı vd., 2015, s. 164). Modern liderlik yaklaşımları olarak



adlandırılan bu yeni liderlik teorilerine aşağıda sırasıyla değinilmiştir. Fakat konumuz gereği dđnüşümcü liderlik üzerinde daha fazla durulmuştur.

#### ***1.5.5.1. İşlemsel (transaksiyonel) liderlik***

Modern liderlik yaklaşımları geçmişte yapılan liderlikle alakalı tanımlama ve sınıflamaların günümüz şartlarında yetersiz kalması gerekçesiyle doğmuştur. Bu yaklaşımlardan birisi de işlemsel liderliktir. Bass işlemsel lideri, yönettikleri kişilerden beklentilerini net olarak belirtebilen ve beklediği performansı gösterdikleri takdirde nasıl ödüllendirileceklerini açıklayan liderdir şeklinde açıklamaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009, s. 18). Dolayısıyla işlemsel liderlik daha çok bir yöneticilik tarzıdır. Performansa ve denetlemeye, ödül ve cezaya odaklıdır. Olumlu sonuçlar ödüllendirilir, arzu edilmeyen sonuçlar ya eleştirilir ya da cezalandırılır (Keklik, 2012, s. 78).

İşlemsel liderler geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Geleneklere ve geçmişe bağlı kişilerin durumsallığına yani çabaya ve başarılı performansa önem vererek başarıyı ön plana çıkarır. Sorumluluktan ve karar almaktan kaçınırlar. Aladeliliği ifade eder. Geleneksel olan İşlemsel lider izleyen ile önder arasında bir değiş-tokuş öngörür. Organize etme, yürütme ve kontrol etme fonksiyonları ile ilgilenir (Bedük, 2010, s. 94).

#### ***1.5.5.2. Karizmatik liderlik***

Karizma kavramı, sosyal bilimlerde çok uzun süreler olağanüstü liderleri ve liderliği tanımlamak için kullanılmıştır. Karizma, eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca 'da "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" anlamına gelmektedir (Keklik, 2012, s. 77).

Bir organizasyonun veya sosyal bir hareketin amaçları ve değeri hakkında ideal örneği oluşturan ve izleyenleri tarafından kendisine büyük saygı duyulup, emirleri dikkatle beklenen liderdir. Kısaca karizmatik gücü ve yetkisi olan lidere karizmatik lider denilmektedir (Bedük, 2010, s. 111).

Karizmatik liderler, kendilerine oldukça güvenen, çevrelerinde etki gücü bulunan kimselerdir. Davranışlarıyla örgüt üyelerine rol model olurlar ve onlara güven duyduklarını hissettirirler. Örgüt üyelerinden yüksek beklentilerini dile getirerek, grup

misyonu için motivasyon yaratırlar. Bir liderin karizması kriz durumunda ortaya çıkar. Karizmatik lider, kriz anında durumu iyi analiz ederek değerlendirir, kişisel gücünü harekete geçirir, fedakârlık yaparak göreneklere uymayan stratejilerden faydalanır (Keklik, 2012, s. 77).

Karizmatik liderliğin başlıca özellikleri şunlardır (Paksoy, 2002, s. 194-196):

- Kendine Güven: Yargı ve yeteneklerine güvenleri tamdır.
- Vizyon: Karizmatik lider geleceğin şimdiki durumdan daha iyi olacağını ve vizyonu ile mevcut durum arasındaki farklılık ne kadar çok ise çalışanlar liderin vizyonunu o derece etkili bulurlar.
- Vizyonu İfade Etme Yeteneği: Karizmatik lider vizyonu, diğerlerinin anlayacağı şekilde ifade etme yeteneğine sahip ve bundan dolayı bu tür bir açıklama onlar için motivasyon aracı görevi görür.
- Vizyonları İçin Yüksek İnançları vardır: Karizmatik liderler vizyonları uğruna fedakârlık yapmaktan çekinmezler ve vizyonlarına bağlıdırlar. Bu vizyona ulaşabilmek için kişisel risk almaya ve bunun bedeli yüksek maliyetler ödemeye hazırdırlar.
- Olağanüstü Davranışlar Sergileme: Karizmatik liderler yenilikçi kişiler olarak algılanırlar ve normlara karşı çıkarlar. Başarılı oldukları takdirde izleyenlerinde hayranlık uyandırırırlar.
- Bir Değişim Adamı Olarak Görünme: Karizmatik liderler mevcut durumu korumak yerine değişimi tercih ederler.
- Çevreye Duyarlılık: Karizmatik liderler, değişim için fırsat ve tehditleri algılama yeteneğine sahiptirler.

#### ***1.5.5.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik***

Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri, örgütsel değişim kapasitelerini geliştirmelerine bağlıdır. Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde alışılmış liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek oldukça zordur (Keklik, 2012, s. 78).

Dönüşümcü liderlik kavramının ilk kez gündeme getirildiği tarih 1973'tür. Bu kavramın gündeme getirilmesi Downtown tarafından olup bir teori şeklinde literatüre

kazandırılması ise Burns tarafından gerçekleştirilmiştir. Burns, Max Weber'in karizmatik liderlik yaklaşımından yola çıkarak liderlerin ve takipçilerin davranışlarından ziyade aralarındaki ilişki ve etkileşim üzerinde durmuştur. Burns liderliği dönüştürücü ve işlemsel şeklinde iki boyutta ele almıştır. Bu kavramlar 1980'li yıllardan itibaren literatürde etkin bir yer edinmeye başlamıştır (Şentürk vd., 2016, s. 175). Burns'den sonra dönüştürücü liderlik, Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından yönetim ve organizasyon alanına taşınmıştır. Kavram, Bernard Bass tarafından "Leadership and Performance Beyond Expectation" adlı kitabında genişletilmiştir (Aslan, 2013, s. 173).

Yukl dönüştürücü liderliği, örgüt ya da grup üyelerini etkileyerek onların tutum ve davranışlarında değişime yol açarak örgütün amaçları, stratejisi ve misyonu doğrultusunda örgütsel bağlılık oluşturabilmek şeklinde ifade etmiştir (Yukl, 1989, s. 269). Bass ise liderler örgüt üyelerinin ilgilerini artırdığında, örgüt üyelerinde örgütün amaç, strateji ve misyonu ile ilgili grubun bilinç düzeyini yükselterek kabullenme yarattıklarında ve örgüt varlığı adına geleceğe yönelik birlikte hareket etme arzusunun kamçılıklarında dönüştürücü liderlikten söz edilebileceğini belirtmektedir (Bass, 1990, s. 21).

David Hughes'e göre ise dönüştürücü liderlik, liderin bir vizyon oluşturarak oluşturduğu vizyon doğrultusunda çalışanları harekete geçirmesi ve değişimsel sürekliliği sağlamak adına politik, kültürel ve teknik sistemlerde birtakım değişikliklere giderek örgütü yeni eğilimlere göre düzenleyebilme sürecidir (Özalp ve Öcal, 2000, s. 210-211).

Özalp ve Öcal (2000, s. 211) ise dönüştürücü liderliği, çevresel şartlardaki değişime uygun şekilde örgütte dönüşümsel bir süreç başlatarak izleyicilerin üzerinde cesaret, güven ve saygınlık uyandırıp onların tutumlarını, inançlarını ve değerlerini etkilerken örgütü de amaçlarına ve misyonuna ulaştırma süreci olarak tanımlamışlardır.

Kısaca dönüştürücü liderlik, bir liderin grubun hedeflerini ve misyonunu benimsediğinde takipçilerin çıkarları için kendi çıkarından vazgeçtiğinde var olabilen liderlik tarzıdır denilebilir (Aslan, 2013, s. 173).

#### ***1.5.5.3.1. Dönüşümcü liderin özellikleri***

Günümüzde çevresel şartlardaki hızlı değişim, pek çok işletmeyi yeniden yapılanma ve dönüşme süreci içerisine sokmuştur. Fakat bu hızlı değişim, çevresel koşullara uyumu güçleştirerek uzun vadeli planlar yapmayı ve doğru kararlar alabilmeyi güçleştirmektedir. Bu durum yöneticilerin örgütsel değişim hususunda daha temkinli hareket etmelerine yol açmaktadır. Diğer taraftan işletmeler, bu koşullar altında hayatta kalabilmek, gelişebilmek, rekabet koşullarıyla baş edebilmek için değişim sürecine girerek örgüt üyelerini bu sürece adapte edebilecek ve bu doğrultuda yönlendirmede bulunabilecek dönüşümcü liderlere gereksinim duymaktadırlar (Özalp ve Öcal, 2000, s. 221). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik işletmelerin gerek uluslararası gerek yerel rekabet koşullarıyla baş edebilmeleri açısından oldukça ehemmiyet taşımaktadır. Dönüşümcü liderler yenliğe ve değişime açık, gelecekle daha fazla ilgilenen bireylerdir. Aynı zamanda örgütlerin bir misyonunun, stratejisinin ve vizyonunun olması gerektiğini savunurlar. Bu tarz liderler hem çalışanlarda hem de örgütte değişime yol açarak, çalıştıkları ortama dinamizm kazandırır. Çalışanların potansiyelini ve yeteneklerini açığa çıkararak, onlara verdikleri yetkilerle kendilerine daha çok inanmalarını ve güvenmelerini sağlarlar. Dönüşümcü liderler çalışanlarına ilham kaynağı olarak, onların tutum ve davranışını etkiler ve motivasyonlarını yükseltir. Dönüşümcü liderin çalışanlar üzerindeki bu olumlu etkisinden dolayı çalışanlarda lidere ve örgüte karşı bağlılık oluşur (Yavuz, 2009, s. 54-55).

Astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yöneltmeye çaba sarf ederler. Bu tip liderler astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak kendilerine olan güvenlerini arttırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar (Bedük, 2010, s. 42).

Dönüşümcü liderler çalışanlarını motive edebilmek için duygularını kullanır, iyimserlikle hareket ederler ve örgütte olumlu bir imaj çizerler. Böylece liderlerinden aldıkları bu pozitif etki çalışanlara da olumlu şekilde yansır. Aksi durumda çalışanlar, çalışmaya dair isteksizlik göstererek, yeterince gayret sarf etmezler ve düşük performans sergileme eğiliminde olurlar (Korkmaz, 2006, s. 205).

Dönüşümcü liderler, geleceğe dair örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi adına, oluşturdukları yeni vizyon doğrultusunda örgütsel şartlarda gerekli değişiklikleri yaparak

çevresel şartlardaki değişimi örgüt lehine dönüştürürler (Özalp ve Öcal, 2000, s. 217). Gerçekleştirdikleri değişim ve dönüşüm, çalışanlar üzerinde olumlu etki doğurur. Çalışanlar da örgüt çıkarını gözeterek yeniliğe açık bir tutum içerisine girerler. Böylece çalışanların da tutum ve davranışlarında, inançlarında değişim sağlanmış olur (Yavuz, 2009, s. 53). Bu doğrultuda dönüşümcü liderler, grubun ya da örgütün üyelerine vizyonlarını ifade ederek, örgütsel değişimi başlatırlar. Bu süreçte lider, örgütte köklü değişiklikler yapabilmek için örgütsel değişimin ve yenilenmenin gerekliliği ile ilgili örgüt üyelerini ikna eder. Böylece örgüt içerisinde değişim karşısında bir direnç oluşumunun önüne geçilmiş olur. Ayrıca örgütsel lider, problemlerin tespiti ve bu problemlere dair çözüm önerileri geliştirilmesi hususunda izleyicileri destekler (Özalp ve Öcal, 2000, s. 217).

Dönüşümcü liderlerin bir başka önemli özelliği ise, takipçilerine karşı davranış ve tutumlarında alçak gönüllüken, yetkin olduğu hususlarda iradesini ve yaptırım gücünü net bir biçimde ortaya koyabilmesidir. Bu tarz liderler, örgütleri bulunduğu konumdan daha üst seviyelere taşımaktadır. Dönüşümcü liderlerin nazarında en değerli varlık insan değil, değil, doğru insanlardır (Yavuz, 2009, s. 52).

Dönüşümcü liderler, örgüt üyeleri ile yakın ilişkiler geliştirirler ve her bir örgüt üyesinin kişisel ihtiyaçları konusunda duyarlı olarak onlara karşı bireysel ilgi gösterirler. Çalışanların güvenini artırmak amacıyla zaman zaman çalışanlara yetki devrederler. Bu süreçte dönüşümcü liderler meydana gelebilecek hatalar karşısında hoşgörü ve duyarlılık gösterirler. Neticede dönüşümcü liderin örgüt çalışanlarına karşı sergilediği tutum sayesinde çalışanlar, kendilerini motive olmuş ve teşvik edilmiş bir şekilde değişime tamamıyla hazır hissederler. Böylece örgüt üyeleri örgütsel değişim konusunda aktif olarak çalışırlar ve örgüt içerisinde örgütsel değişimi savunarak görev ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar (Sandıkçı vd., 2015, s. 165-166).

Dönüşümcü liderliğe dair bahsedilen özellikler değerlendirildiğinde, günümüz işletmelerinin yaşadıkları köklü değişimleri yönetebilmelerinde bu liderlik tarzının oldukça önemli olduğu görülmektedir. Pek çok yapılan araştırma ile de dönüşümcü liderlerin işletmelerde olumlu etkiler yarattıkları anlaşılmıştır. Görüldüğü üzere günümüz koşullarında dönüşümcü liderlik en etkili liderlik tarzlarından birisidir (Dümen, 2008, s. 81).

Diğer taraftan, Goodheim (1987), Dunham ve Klafehn (1990), Bass, Avolio (2000) gibi yönetim teorisyenlerine göre ise dönüşümcü liderlik olumlu anlamda pek çok niteliği barındırsa da geleneksel işlemsel niteliklerle birlikte kullanılmalıdır. Geleneksel yönetim yeteneği olmaksızın dönüşümcü liderlerin başarılı olması mümkün değildir (Keklik, 2012, s. 79).

#### ***1.5.5.3.2. Dönüşümcü liderliğin boyutları***

Genel olarak dönüşümcü liderlik alt boyutları; idealleştirerek etkileme, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere dört başlık altında değerlendirilmektedir.

**İdealleştirerek etkileme:** İdealleştirerek etkilemede, dönüşüme öncülük etmesi için seçilen liderin yetenek, başarı ve bütünlük için bir beceriye sahip olması gerekmektedir. Bu boyut liderde kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak iş görenleri etkileyebilme sürecidir (Eraslan, 2003, s. 99).

Lider, karşısındaki kişide güven uyandıran, hayranlık duyulan, çevresi tarafından saygı gösterilen kişidir. Lider, takipçilerinin rol-modelidir. Lider, bulunduğu konum ve taşıdığı vasıflar gereği diğer insanları özellikle de astlarını küçümsemez, onları önemser, saygı çerçevesinde ilişkiler geliştirir, örgütün stratejisi, misyonu ve hedefleriyle ilgili düşüncelerini takipçileri ile açıkça paylaşır, davranış ve tutumları ile takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratır. Çalışanlar, liderin belirlenen hedefler doğrultusunda elde ettiği başarıları gözlemledikçe onu daha fazla örnek almaya ve modellemeye başlarlar. İdealleştirilmiş etki sayesinde liderler; çalışanlarından yüksek performans elde ederek, örgüt çıkarlarını için daha fazla çaba göstermelerini sağlarlar (Avcı, 2015, s. 91).

Etkiyi idealize etmiş liderler, güven ve saygıyla astlar için önerilerde bulunarak onların risk almalarını kolaylaştırırlar. Bu tür saygı ve güven, gerektiğinde belirgin olarak lider tarafından çok iyi bir şekilde kurulmalıdır. Sonuç olarak dönüşümcü liderler hayran olunan, saygı duyulan ve güvenilir kişilerdir ve bunlarla özdeşleştirilirler, taklit edilirler (Dümen, 2008, s. 75).

**İlham verme:** İlham verme, dönüşümcü liderlerin semboller aracılığıyla beklentilerini takipçilerine ilettikleri ve bunu gerçekleştirirken önemli gördükleri amaçlarını basit şekillerle izah ettikleri durumdur. Bu sayede dönüşümcü liderler çalışanların kapasitelerinin üzerinde performans sergilemelerini sağlarlar (Bass, 1990, s. 118).

Bu boyutta liderler, çalışanlara ilham verip onları motive ederler, böylece çalışanlar yapacakları işleri daha iyi kavrayarak, bu işlere karşı baş edebilme gücünü kendilerinde bulurlar. Ayrıca örgütte takım ruhu canlanır. İlham verme; bir nevi vizyon oluşturma, bu vizyonu çalışanlara iletme, çalışanların işyerindeki çalışanlarına sembollerle yoğunlaşarak uygun davranışlarda bulunmaları noktasında onlara rol model olma ve oluşturma sürecidir. Bu anlamda dönüşümcü liderler, değişen amaçları çalışanlara hırsıyla benimseten ve uygulatan değil, çalışanlarına ilham veren ve kendisi de davranışlarıyla örnek olan kişilerdir (Dümen, 2008, s. 77).

**Entelektüel teşvik:** Dönüşümcü liderliğin diğer boyutlarından birisi de entelektüel uyarım olarak da adlandırılan entelektüel teşviktir. Entelektüel teşvik ile dönüşümcü liderler çalışanların mantık, zekâ ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, onları üretken ve girişimci düşünme yolunda teşvik ederler (Bass, 1990, s. 118).

Dönüşümcü liderler, yalnızca zihinsel destek ile değil, telkinle ve işe destek vererek de çalışanları motive edebilmektedir. Dönüşümcü lider, grup ya da örgütün amaçlarını izlediği gibi, çalışanların gelişimini de izlemektedir. Çalışanların potansiyellerini açığa çıkararak yetenek ve becerilerini geliştirmelerini sağlamak ve kendilerine daha çok güven duymalarına yardımcı olmaktadır. Böylece çalışanlardan normalinden daha fazla sonuç almayı amaçlamaktadır (Celep, 2004, s. 25). Çalışanların örgütteki pozisyonları ne olursa olsun her birinin görüşünü önemsemekte ve karar alma sürecine dahil olmaları için fırsatlar yaratmaktadır (İşcan, 2006, s. 164).

Dönüşümcü liderler, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için iş görenleri alışılmış davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece iş görenler öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilirler. Lider problemlerin çözümünde farklı kuramları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda

görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyisi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Dümen, 2008, s. 76).

**Bireysel ilgi:** Bireysel ilgi boyutunda lider, çalışanlarının kişisel gelişimleri konusunda onlara rehberli ederek, destek olmaktadır. Ayrıca gereksinimlerini önemseyerek, kişisel gelişimlerini destekleyici görevler vermektedir. Tutum ve davranışlarıyla lider, çalışanlarının kişisel farklılıklarına saygı duyduğunu göstermektedir. Lider, çalışanlarının ihtiyaçlarına odaklanarak onların potansiyellerini açığa çıkarmaları ve daha da geliştirmeleri için sürekli çaba harcar (Şentürk vd., 2016, s. 176).

Dönüşümcü lider çalışanların bireysel ihtiyaçlarına özel önem verirken, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz. Tüm çalışanlarına eşit yaklaşım gösterir. Empati yetenekleri ve koçluk becerileri oldukça gelişmiştir (Bass, 1990, s. 118). Eskiden liderlik denildiğinde takipçilerin üzerinde güç ve kontrol sağlama anlaşılırken dönüşümcü liderlik yaklaşımında, takipçilerin kendi güçlerini ve liderlik potansiyellerini fark etmeleri sağlanmaktadır (Owen vd., 2007, s. 319). Liderin takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarını önemseyerek onlara destek olması ve yaptıkları işler karşısında onları takdir etmesi özgüvenleri üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Örgütlerde bireysel ilgi neticesinde amaçlanan ise, çalışana özel bir birey olduğu hissettirerek onu motive etmek ve örgütsel bağlılığını artırmaktır (Yavuz, 2009, s. 54).

Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin boyutlarına bakıldığında her bir boyutun değişim ve dönüşüm süreci üzerinde ayrı önemi olduğu anlaşılmaktadır. Mesela idealleştirilmiş etki çalışanın örgütsel bağlılığını sağlarken belirlenen vizyon ve misyonun çalışanlarca kanıksanmasına katkıda bulunur. İlham verme boyutunda ise lider takipçilerin karşılaşılan fırsatları nasıl değerlendirebilecekleri ile ilgili onları bir amaç doğrultusunda yönlendirir, dönüşüm ve sonrası için çalışanların güdülenmesini sağlar Entelektüel teşvik boyutunda ise lider, çalışanları düşünmeye sevk eder, farklılıkların önemini bilincindedir ve bunu örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır. Lider örgüt üyelerinden her birinin fikrini önemser ve onların kendilerine güvenmelerini sağlar. Bireysel ilgide ise liderler, çalışanların iç dünyası ile ilgilenerek onları cesaretlendirirler. Onlara koçluk yaparak bilgi ve beceri yönünden gelişmelerini sağla



## 2. İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Küreselleşme süreci ile birlikte gerek ulusal gerekse uluslararası çapta faaliyette bulunan işletmelerin rekabet şartları değişmiştir. Rekabet şartlarının değişmesi üzerine işletmeler piyasada daha güçlü şekilde yer alabilmek için kendilerine özgü bir işletme kültürlerinin olması gerektiğini kavramışlardır. Bu sebeple günümüz işletmelerinin bir örgüt kültürünün olması başarılı olmalarında oldukça önemli bir husustur.

### 2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramını daha iyi anlayabilmek açısından öncelikle örgüt ve kültür kavramlarına değinmek yerinde olacaktır. Örgüt sadece insan topluluklarının bir araya gelmesiyle oluşmaz. Bir örgütün oluşabilmesi için öncelikle o topluluk arasında bir iş bölümünün, ortak değerlerin, amaçların ve hiyerarşik ilişkinin olması gereklidir. Bu doğrultuda aile içim kâr amacı taşımayan sosyal örgüt denebilir. Okullar, hastaneler ve üniversiteler de örgüt tanımına uyan kurumlardır (Özgen vd. 2005, s. 114; Erkunt, 2015, s. 58).

Günlük yaşam içerisinde sıklıkla kullanılan kültür kelimesi ise oldukça geniş bir kavramdır. Kültür çok eski bir kelime olup antropologlar tarafından günümüz manasıyla kullanımı 19. yüzyıla dayanmaktadır. Daha sonraki dönemde ise kültür kelimesi hızla yayılarak günlük kullanım diline de yerleşmiştir (Omay, 2009, s. 7).

Kültür kavramıyla ilgili sosyal bilimcilerin uzlaşısı sağladığı ortak bir tanım bulunmamaktadır. Genel olarak ise sosyal bilimcilere göre kültür, bir topluluğun diğer topluluklardan anlamlı şekilde ayrılan özellikler setidir. Kültürle ilgili tanımlarda kültürel öğelerin topluluk üyelerince kabul edilmesi üzerinde durulmaktadır. Bu doğrultuda House vd. (2002) kültürü topluluk üyelerinin ortak deneyimleri sonucu ortaya çıkan ve nesilden nesile aktarıla gelen inançlar, tutumlar, değerler, yorumlar ve mühim olaylardır (Aktaran Bakan, 2008, s. 6).

İşletmeler açısından ise kültür kavramını tanımlamak gerekirse; bir örgütün çalışma biçimine ve faaliyetlerinin neticesine etki eden, belli adetler ile diğer bireyler arası ilişkilerin sonuçlarının bütünüdür (Durmaz, 2007, s. 27).

Kültür ve örgüt ile ilgili açıklamalardan sonra örgüt kültürü; bir örgütün üyelerince paylaşılan inançlar, normlar, standartlar, sosyal değerler ile anlayış topluluğudur. Değişik kültürel ortamlardan gelerek mesleki ölçüt ve normlar doğrultusunda bir arada bulunan bireyler, bir grup meydana getirmenin bir neticesi olarak, başka örgütlerden farklı, örgüt içerisinde nispeten ortak değer ve inanç sistemi oluştururlar. Bu anlamda örgüte yeni katılan bir bireye örgüt kültürü, örgütsel işleyiş ve örgüt içi davranışları anlama noktasında yardımcı olan ortak değer yargıları ile inanç sistemini sunmaktadır (Seymen ve Bolat, 2002, s. 32).

Şimşek vd. (2001, s. 31-32)'ne göre örgüt kültürü; örgüt içerisinde farklı tutumların, değerlerin, inançların, ahlaki anlayışların ve düşüncelerin bir arada var olabilmesini sağlayan ve bu doğrultuda oluşmuş sistem ile yakın bir ilişki içerisinde (Aktaran Erkunt, 2015, s. 62).

Kuh ve Witt (2000), örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde çeşitli işlevlerinin olduğundan bahsetmişlerdir. Bunlar; örgüt üyelerine kimlik kazandırması, çalışanların örgüt içerisinde bağımsız bireyler olarak faaliyet göstermelerinden ziyade bütün olarak hedefler doğrultusunda hareket edebilmelerini mümkün kılması, çalışanlar arasında sosyal bir sistemin kurulması, çalışanların davranışlarına yön vererek onlara rehberlik etmesidir (Aktaran Barut ve Onay, 2018, s. 183).

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak örgüt kültürü, bir örgütteki çalışanların davranışlarını yönlendirerek onları bir arada tutan ortak değerler, normlar ve inançlardan meydana gelen güç şeklinde tanımlanabilir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürü karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu sebeple çalışanların davranışları için açık ve yalın bir model teşkil edemez (Mansurova, 2017, s. 58).

Tanımlardaki ortak özellikler ise; örgüt üyelerince paylaşılan ortak değerler olması, örgüt kültürü değerlerinin çalışanlarca olduğu gibi kabul edilmesi ve bu değerlerin çalışanlar için sembolik anlam taşımasıdır (Çetin vd 2010, s. 42).

Örgüt kültürü kavramının yönetim terimleri arasına girişi çok geç olmuştur. Ancak 1980'lerden itibaren psikologlar ve sosyologlar, yönetim ve yönetim bilimler tarafından ciddi şekilde çeşitli boyutlarıyla incelenerek gereken önem verilmiştir (Şişman, 1994, s. 23).

## 2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün ortak tek bir tanımı olmadığı gibi özellikleri ile ilgili de kaynaklarda farklı bilgiler yer almaktadır. Yazarlar örgüt kültürünün özellikleri ile ilgili farklı sınıflandırmalara gitmişlerdir. Aşağıda önemli görülen bir kaçına yer verilmiştir.

Newstron ve Davis örgüt kültürünün özelliklerini dört maddede toplamaktadır. Bunlar (Aktaran Şimşek ve Fidan, 2005):

- Örgütler tıpkı parmak izleri gibi benzersizdir. Her örgüt tarihiyle, misyonuyla, sahip olduğu vizyonla, hikâyeleriyle ve değerleriyle ayrı bir kültür yapısına sahiptir.
- Örgüt kültürü süreç içerisinde yavaş bir değişim gösterdiğinden dengeli bir yapı arz etmektedir.
- Pek çok örgüt kültürü tarihsel oluşumundan dolayı açık şekilde ifade edilmeden ima yoluyla da anlaşılabilen bir nitelik gösterir.
- Kültür; örgütün amaçları, rekabet şartları ve çevresel faktörlere bağlı olarak süreç içerisinde şekillendiğinden bütün örgütlere uyarlanabilecek ideal bir kurum kültürü bulunmamaktadır.

Erkmen (2010, s. 18)'in aktardığına göre örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Mansurova, 2017, s. 68):

- Detaycı olma: Çalışanların detaylar üzerinde durma ve analiz derecesi.
- İnovasyon ve risk alabilme: Çalışanların risk alabilme ve yeniliğe açıklık düzeyi.
- Sonuç odaklı olma: Yönetim üyelerinin hedefe ulaşmada faydalanılan teknik ve yöntemlerden çok sonuca odaklanma düzeyi.
- Durağanlık: Örgüt içerisindeki faaliyetlerin gelişim yerine durağan hale gelme derecesi.
- Ekip odaklı olma: İşletme faaliyetlerinde bireyden ziyade gruba odaklanma düzeyi.
- Birey odaklı olma: Yönetim üyelerinin verilen kararlarda bireyi ön plana alarak, sonuçlardan ne kadar etkilendiği üzerinde durma düzeyi.
- Saldırgan olma: Çalışanların ekip ruhu içerisinde uyumlu çalışmak yerine birbirlerini rakip olarak görmesi ve saldırganca davranma düzeyi.

Ataman Unutkan'a göre (1995, s. 40)'a ise örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgüt kültürü semboller ve sembolik hareketler vasıtasıyla öğrenilebilir, öğretilir ve nesilden nesile aktarılabilir.
- Örgüt kültürü sistem, yapı, strateji gibi teknik hususlarla yetenek, personel ve yönetim tarzı gibi beşeri hususlar arasında bir uyum ve bağlantı sağlar.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin norm, değer ve tutum sistemleriyle alakalıdır.
- Örgüt kültürünün sosyal niteliği vardır.
- Örgüt kültürünün antropolojik kavramlarla ilişkisi vardır.
- Örgüt kültürü bütüncül bir özelliğe sahiptir.
- Örgüt kültürü zaman içerisinde oluşan bir kavram olduğu için geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- Değişken ve uyum sağlayabilir niteliktedir.

### 2.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri, örgüt ortamında örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan semboller, değerler, normlar ve çeşitli uygulamalardır. Aşağıda örgüt kültürünün başlıca öğelerine yer verilmiştir.

**Semboller:** Örgüt üyeleri için özel anlamı olan eylemler, biçim ve sözlerdir. Semboller, duyguların, düşüncelerin ve değerlerin örgüt üyeleri arasında anlaşılmasını olası hale getiren biçimsel araçlardır. Örgütün bir işareti ya da simgesi olarak kullanılan flamalar, şarkılar, giysiler, logolar gibi pek çok faktör örgüt içerisinde duygu, düşünce ve değerlerin iletilmesine aracılık ederler (Aktan ve Tutar, 2006, s. 15-16).

**Liderler ve Kahramanlar:** Örgüt kültürünün oluşumu, gelişimi ve değişimi üzerinde liderler oldukça etkilidir. Bu sebeple liderler örgüt kültürünün en belirleyici ve en önemli öğelerinden birisidir. Kahramanlar ise gerçek kişiler olabileceği gibi hayali kişiler de olabilir. Kahramanlar belli bir kültürde başarıları ile takdir toplayan, geçmiş bir dönemde ya da mevcut koşullarda kurumda fark yaratacak icraatlara, değişimlere, icatlara imza atan ve diğer örgüt üyeleri için de örnek teşkil eden kişilerdir (Sezgin ve Bulut, 2013, s. 191; Kesken, 2011, s. 18).

**Temel değerler:** Örgüt kültürünün bir diğer ögesi değerlerdir. Her örgüt, birtakım temel değerler sistemini barındırır. Örgüt üyelerinin yaptıkları bir işin veya sergiledikleri davranışın sebebine inildiğinde genellikle örgüt üyelerini yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Mesela bir işletmedeki çalışanlar istedikleri zaman yöneticilerle görüşebilme imkânına sahiplerse o işletmede iletişimin mühim bir değer olduğu anlaşılmaktadır (Güçlü, 2003, s. 151).

**Törenler:** Törenler gerek toplumsal gerekse örgütsel yaşamda yer eden, örgütlerin temel değerlerinin ve amaçlarının öne çıkarılmasında etkili olan ve pekiştireç gücü bulunan aktivitelerdir. Törenlerin, işletmeye yeni katılan çalışanların tanıtılması, çalışanlara belli mesajların iletimi, örgüt içerisinde birlik duygusunu sağlaması gibi çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır (Kaya, 2007, s. 31). Güçlü bir kültürü olan işletmeler bu fonksiyonlarından ötürü törenleri önemsemekte ve çeşitli aktivitelerin gerçekleştirilmesine özen göstermektedir. Zayıf bir kültürü olan işletmeler ise törenlerin önemli olmadığını düşünmektedir (Mansurova, 2017, s. 64).

**Normlar:** Normlar, toplum üyelerine yol gösteren, doğruyu, yanlış, iyiyi, kötüyü belirleyen standartlar, fikirler ve kurallar bütünüdür. Değerler, genellikle soyut ve genel kavramlardan meydana gelirken normlar yazılı ve sözlü olabileceği gibi aynı zamanda belli kurallardan müteşekkildir (Günaydın, 2007, s. 71).

**Dil:** Dil, kültürün temel unsurlarından birisi olup, yazılı ve sözlü iletişim vasıtasıdır. Dil, bireyler arası anlaşmayı, iletişimi sağladığından ötürü sosyal olarak yaşatılıp, oluşturulmaktadır. Bu sayede yazılı ve sözlü anlatımlar insan fiillerinin bir parçasını meydana getirmektedir. Bir örgütteki hâkim benzeteler ve bazı mecazlar, kişilerin diğerlerine, dünyaya ve olaylara bakışını ve tutumlarını istemsizce ve derin şekilde etkilemektedir (Erkunt, 2015, s. 79).

**Hikâyeler:** Bir örgütteki değerlerin ve normların aktarımında hikâyeler oldukça önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültüründe hikâyeler, örgüt üyelerinin geçmişte tanık oldukları ya da yaşadıkları çeşitli olaylardır. Hikâyeler, gerçek olaylara dayansa da genellikle abartılı şekilde anlatılmaktadır. Örgüt kültüründe hikâyelerin işlevi çalışanlara örgüt kültürü ile ilgili ipuçları vermektir. Bu anlamda hikâyeler için geçmişin mesajlarını örgüt üyelerine taşıyan bir köprüdür denebilir (Alamur, 2005, s. 43). Dolayısıyla örgüte

yeni dahil olan bireyler bu hikayelerde yola çıkarak örgütsel değerlerle ilgili hızlı ve kolay şekilde bilgi sahibi olarak bu değerleri kolayca benimserler (Mansurova, 2017, s. 66).

**Adetler:** Adetler, devamlı olarak tekrarlanan, örgütte uygulanagelen davranışlardan oluşur. Adetler yazılı olmadıkları halde bir örgütte işlerin nasıl yürüdüğü ile ilgili çalışanlara net mesajlar verirler. Örneğin bazı işletmelerde çalışanlar birbirlerine “Hanım”, “Bey” gibi unvanlarla hitap ederken, bazı işletmelerde çalışanların birbirine isimleri ile hitap etmelerinde bir sakınca görülmez (Güçlü, 2003, s. 153).

#### **2.4. Örgüt Kültürü Çeşitleri**

Örgüt kültürü çeşitleri güçlü ve zayıf kültür, baskın ve alt kültür, şebekeleşmiş-çıkarıcı-toplumcu ve parçalı kültür olmak üzere gruplandırılabilir.

#### **Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür**

Örgüt kültürü ile ilgili en fazla tartışılan ve üzerinde durulan konulardan birisi zayıf kültür ile güçlü kültür ayrımıdır. Güçlü kültür, örgütlerce açık şekilde düzenlenen ve paylaşılan değerlerdir. Başka bir ifadeyle güçlü kültür, bir işletmede çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen ve paylaşılan değerlerdir (Güçlü, 2003, s. 150).

Güçlü kültürel yapının hâkim olduğu örgütlerde, çalışanların başarı ve yaratıcılık güdülerini teşvik edilerek, onlara örgütte geniş biçimde özerklik verilir ve yakın denetimden ziyade uzaktan yönetim tarzı kullanılır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde, örgütün temel prensipleri ve değerleri yoğun şekilde algılanır ve büyük ölçüde de çalışanlarca paylaşılır. Alt kültürler arası bağlılık vardır. Güçlü kültürler özgü niteliklerden birisi de iş gören devir hızının düşük olmasıdır (Konuk, 2006, s. 41). İş gören devir hızının yüksekliği işletmelerde maliyeti artıran ve işletmenin verimliliğini düşüren bir durumdur.

Zayıf kültüre sahip örgütlerde ise iş gören ile yönetici arasında iletişim eksikliği ve kopukluklar, düşmanlık ve kuşku hisleri hâkimdir. Ortak bir vizyonun olmaması da zayıf kültürlerde rastlanan başka bir husus olmakla birlikte bu örgütlerde kaybetme kaygısının kazanma beklentisinden daha yoğun hissedildiği görülür. Diğer taraftan örgüt kendi içerisinde güçlü bir kültürel yapı sergilese dahi, dışı kapalı bir özellik göstermesi değişim ve yeniliklere karşı direnç oluşturmasına sebep olur. Bu durum da örgütü yok

olma tehlikesine sürükler. Çünkü güçlü kültürlerin önemli bir niteliği olan değerlere bağlılık abartıldığında, örgütün amacı kültürü muhafaza etmek olacağından, içe kapanma, yeniliklere direnç ve durağanlık meydana gelecektir. Örgütlerin kültürlerinin korumaya yönelik benmerkezci olarak nitelendirilebilecek bu tavrı, öngörüsüz hareketlerde bulunmalarına yol açarak çevresel şartlara uyum sağlamalarını güçleştirecektir (Terzi, 2000, s. 67).

### **Baskın Kültür ve Alt Kültür**

Örgütler, kendi baskın kültür ve alt kültür modellerine sahip mini topluluklardır. Örgütler için birlikte çalışmaya inanan insanların bir araya gelerek oluşturduğu kaynaşmış bir ekip denebilir. Örgütlerde baskın kültür, iş görenlerin büyük kısmınca paylaşılan temel değerlerdir. Mesela bir havayolu şirketinde çalışanların geneli tarafından disiplinli olma, müşteri memnuniyeti, işletmeye bağlılık gibi değerler benimseniyorsa, bahsedilen değerler o işletmenin örgütsel davranışını belirleyen baskın kültürünü meydana getirmektedir. Esasında bir örgütün kültüründen söz edilirken, o örgütün sahip olduğu baskın kültür anlatılmaktadır (Güçlü, 2003, s. 149-150).

Alt kültür ise, örgütte iş görenlerin bir bölümünce paylaşılan değerler olup, bunlar deneyimler, durumlar ve ortak değerlerden müteşekkildir ve örgütsel gelişime katkı sağlarlar. Örgütsel kültür, farklı güçteki etkileri olan alt kültürlerden meydana gelir. Alt kültürler genellikle sosyal faaliyetler, hiyerarşi ve çalışma üniteleri gibi coğrafi niteliklerle yakın ilişkilidir. Bir örgütte hâkim olan uygulamalar ve değerler alt kültürlerden kaynaklanır. Baskın kültürler ise örgütte gizli bir kontrol mekanizması sağlarken bürokratik yapıyı sağlamlaştırır. Baskın kültürün nitelikleri alt kültür öğelerinin şekillenmesinde ciddi bir öneme sahiptir (Yiğitceoğlu, 2013, s. 16-17). Yani baskın kültür alt kültürü de besleyen bir özellik göstermektedir.

### **Şebekeleşmiş – Çıkarıcı – Toplumcu ve Parçalı Kültür**

Örgüt içerisindeki sosyalleşme ve dayanışma baz alındığında ise çıkarıcı, toplumcu, parçalı, şebekeleşmiş kültür olmak üzere dört kültür çeşidinden bahsedilebilir.

*Şebekeleşmiş kültür:* Şebekeleşmiş kültürde sosyallik yüksek olup, dayanışma düşük seviyededir. Şebekeleşmiş kültür yapısının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar

arasında diyalog kuvvetlidir. Çalışanlar iş yerinde sohbet edip öğle yemeklerinde bir arada bulunurken, iş çıkışı da birlikte zaman geçirirler. Şebekeleşmiş kültürel yapıda eleştiri ve fikir ayrılıkları yakın arkadaşlıklar sebebiyle fazla görülmez (Berberoğlu, 2003, s. 38).

*Çıkarıcı kültür:* Çıkarıcı kültür yapısının hâkim olduğu örgütlerde sosyalleşme düşük olup, çalışanlar arası dayanışma yüksektir. Yani şebekeleşmiş kültürel yapının tam tersi bir durum söz konusudur. Örgüt çalışanları arasındaki ilişki sadece iş ilişkisinden ibarettir. Çalışanlar arasındaki ilişki iş hayatı dışına asla taşınmaz. Bu nedenle çalışanlar arasında sosyal bağlar kuvvetli değildir ve işletmeye bağlılık düşük düzeydedir (Koçak, 2009, s. 65).

*Toplumcu kültür:* Toplumcu kültürel yapının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar arasında sosyalleşme ve dayanışma düzeyi yüksektir. Dolayısıyla çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirme seviyeleri de yüksektir. Çalışanlar kendi kimlikleri ile işletme kimliğini bir tutma eğilimindedir. Ortak değerler ve hedefler hususunda çalışanlar dayanışma içinde olurlar, çalışma ortalarında örgüt misyonunu belirten ibarelere rastlanır (Berberoğlu, 2003, s. 38).

*Parçalı kültür:* Parçalı kültürel yapının hâkim olduğu örgütlerde ise çalışanlar arası dayanışma da sosyallik de zayıftır. Çalışanların örgüte aidiyet duyguları düşüktür ve çalışanlar örgüt için değil kendileri için çalışırlar. Örgüt içi iletişim zayıftır. Bir proje ya da tasarı, diğer çalışma arkadaşlarından adeta bir sır gibi saklanırken, eleştiri ve dedikodularla çalışma arkadaşlarının sabote edilmesine sıklıkla rastlanır (Koçak, 2009, s. 66).

## **2.5. Örgüt Kültürü Modelleri**

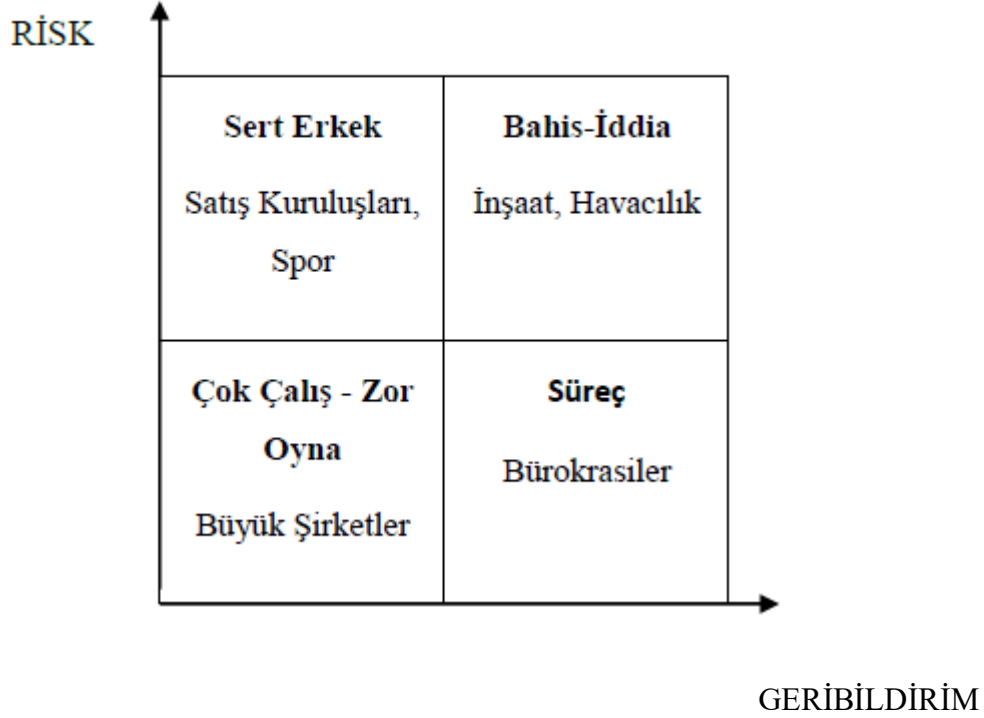
Örgüt kültürüyle ilgili farklı bakış açıları getiren çeşitli modeller bulunmaktadır. Bu modeller örgüt kültürü alanında çalışan yönetim bilimi uzmanlarınca geliştirilmiştir. Bunlardan önemli olduğu düşünülenlere aşağıda yer verilmiştir.

### **2.5.1. Deal ve Kennedy' nin örgütsel kültür modeli**

Deal ve Kennedy çeşitli örgütler üzerinde yaptıkları araştırma ve incelemenin sonucunda risk alma ve geri bildirim faktörlerini temel alarak dört farklı örgüt kültürü tipi



ortaya koymuşlardır. Bunlar; sert erkek-maço kültürü, bahis-iddia kültürü, çok çalış-sert oyna kültürü ve süreç kültürüdür (Mansurova, 2017, s. 74).



**Şekil:** Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli (Mansurova, 2017, s. 75).

**Sert Erkek-Maço veya Korkusuzlar Kültürü:** Bu kültür çeşidinde geribildirim hızlı olup risk yüksektir. Buna göre örgütte kararların hızlı bir şekilde alınarak, çalışanların düzenli şekilde riskleri üstlenmeleri için örgütteki bireylerin sert olmaları gereklidir. Bu kültürde ekip çalışmasının ehemmiyeti yoktur. Kişisel başarı ve kişisel çalışma daha ön plandadır. Reklamcılık, spor ve satış kuruluşları bu tür kültüre sahip alanlara örnek gösterilebilir.

**Bahis-İddia Kültürü:** Bu kültür tipinde başarı riski yüksek olup, sonuçları ise uzun vadede alınabilir. Bu kültür tipinin hâkim olduğu uzay endüstrisi, ağır makine sanayi, AR-GE faaliyetleri gibi büyük çaplı yatırımlar ile büyük risklere giren ve izledikleri stratejinin başarıya götürüp götürmediğinden çok uzun süre sonra haberdar olan örgütlerde rastlanır. Yani bu kültür tipinde geri bildirim oldukça geç alınmakta olup, üstlenilen risk yüksektir. Sabır ve uzmanlık, yüksek seviyede teknolojik ve bilimsel kapasite gerektirmektedir (Kalkan, 2013, s. 42).

**Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü:** Bu kültür tipinde geri bildirim hızlı olup, alınan risk düşüktür. Bahis-iddia kültürünün tam zıddı da denebilir. Bu tür örgütlere Avon, Burger King gibi örgütler örnek gösterilebilir. Bireysel satışın, satış elemanlarına herhangi bir olumsuz etkisi olmadığından riski de yüksek değildir. Satış merkezli bir çalışma prensibi benimsendiğinden, iş görenler performanslarına karşılık hızlı geri bildirim almaktadırlar. Satış yöntemleri olarak yarışmalar, anlaşmalar ve çeşitli faaliyetler kullanılmaktadır. Bu yöntemler satış miktarında ve çalışan performansında olumlu etki yaratmaktadır (Bozoğlu, 2011, s. 26).

**Süreç Kültürü:** Bu kültür tipinde geri bildirim de üstlenilen risk de düşüktür. Düşük geri bildirim, çalışanların işi nasıl yaptıklarından ziyade, yapma yöntemlerine odaklanmalarını sağlamaktadır. Süreç kültürünün hâkim olduğu örgütlerde güçlü bir bürokratik yapı vardır (Mansurova, 2017, s. 75). Bu nedenle bürokrasi kültürü de denilmektedir. Sigorta şirketleri, bankalar, kamu işletmeleri örnek olarak verilebilir. Bu kültürü çeşidinde detaylara ve kâğıt çalışmalarına oldukça önem verilmektedir. Standartlar, rutin, bütüncülük, uygunluk önemlidir. Deal ve Kennedy tarafından ortaya atılan bu kültür tipleri örgütlerde karışık şekilde görülmektedir. Yani sadece bir kültür tipi bir örgütte bulunmayıp, bu örgüt tiplerinin karışımı görülmektedir (Eren, 2001, s. 138).

### **2.5.2. Harrison ve Handy' nin örgütsel kültür modeli**

Harrison'ın kültür modeli araştırmaları William Handy (1981) tarafından geliştirilerek yeni bir kültür modeli oluşturulmuştur. Bu modelde kültür tiplerine eski Yunan tanrılarının isimleri verilmiştir (Durmaz, 2010, s. 21).

**Güç kültürü (Zeus):** Bu kültür tipine genellikle küçük girişimci örgütlerde rastlanmaktadır. Bu örgütlerde karar mekanizması hızlı çalışmaktadır. Fakat yıpranma, çevreye karşı ilgisizlik, rekabet edememe gibi durumlar bu kültür yapısının hâkim olduğu örgütlerde sorun oluşturmaktadır. Bu tür sorunların aşılabilmesi için ise, veraset ve seçici olma gibi kavramlar ön plana çıkarılmaktadır. Güç kültürünün olduğu örgütlerde çalışanlar arasında güven ve yakın ilişkiler gelişmiş olduğundan çalışanların birbirlerine karşı duyarlılığı da yüksektir. Merkez yönetimce alınan kararlar da bu duyarlılık çerçevesinde olmaktadır. Bu durum ise yazılı kurallara göre oluşturulmuş bir bürokratik yapı gereksinimini azaltırken, tüm sorumluluğun tek kişide olmasına yol açacağından bir

kişinin hatası tüm örgütün hatasına sebep olabilmektedir. Küçük girişimci örgütlerde rastlanan bu kültürel yapıda, bireye önem verildiğinden dolayı, örgüt gelirlerinin yönetsel giderler ile bireysel ödüllere harcadığı belirtilebilir (Durmaz, 2010, s. 21).

**Rol kültürü (Apollo):** Bu kültür tipi genellikle bürokrasi ile anılmaktadır. Rol kültürünün hâkim olduğu örgütlerde biçimsellik ve merkezilik aşırı düzeyde görülür. Ayrıca iletişim ve haberleşme kurallarına, detaylı iş tanımlarına, hiyerarşik düzenlemelere ve katı çizgilerle belirlenmiş örgütsel rollere rastlanır. Bu kültür tipi Weber'in bürokrasi modeli ile benzeşmektedir (Unutkan, 1995, s. 57). Rol kültüründe iş ya da örgütsel rol tanımlaması işi yapan çalışanlardan daha fazla önem taşımaktadır. Bireysel güç hoş karşılanmazken uzmanlık gücü yerine göre hoş karşılanmaktadır. Prosedürler ve roller ana etkileme mekanizmalarını oluşturur. Rol kültürünün etkililiği çalışanın kişiliğinden çok iş bölümü ve sorumluluktaki rasyonelliğe bağlıdır. Yaratıcı ve dinamik bir kişilik özelliğine sahip çalışan bu tür örgütler için uygun değildir. Genellikle sigorta şirketleri ve resmi kuruluşlarda bu kültür tipi görülmektedir (Terzi, 2000, s. 77).

**Görev kültürü (Athena):** Görev kültüründe örgütsel meselelere başarılı ve sürekli çözümler üretilir. Bu doğrultuda öncelikle örgütteki sorun tanımlanır, ardından sorunun çözümüne dair kaynaklar düzenlenerek sorunun çözümlenmesi beklenir. Örgütsel performans ise çözümlenen sorunlar çerçevesinde değerlendirilir. Deneyim zenginliği örgütsel güçle ilişkilendirilir. Örgütteki problemlere çözüm geliştirilerek, belirlenen amaçlara ulaşılması grupların görevi olarak görülmektedir. Bu sebeple gruplara ve takım liderliğine verilen önem yüksektir. Bu kültür tipinin olduğu örgütlerde deneyim kazanma ve deneyimleme neticesi kazanılan uzmanlık önemsendiğinden, deneyimlemeden dolayı yüksek maliyet harcanmaktadır. Bu kültür tipine genellikle AR-GE faaliyetleri gösteren işletmelerde, danışmanlık hizmeti veren işletmelerde ve reklamcılık alanında faaliyet yapan işletmelerde rastlanmaktadır (Durmaz, 2010, s. 22).

**Birey kültürü (Dionisus):** Adından da anlaşılacağı üzere bu kültür tipinde odak noktası bireydir. Örgütsel yapı, örgüt elemanlarının gereksinimlerini karşılamak ve onları desteklemek için vardır. Güç, rol ve birey kültüründe çalışanlar örgüt için vardır. Ancak birey kültüründe tam tersine örgüt iş görenler için vardır. Birey kültürü genellikle profesyonellerce tercih edilen bir kültür sistemidir. Bu kültür tipinde yöneticilik, ev işleri gibi rutin bir sorumluluktur. Seçim ve terfi gibi örgütteki önemli kararları ise çalışanlar

tarafından oluşturulan gruplar verir. Birey kültürü, herkesin kendi işiyle meşgul olduğu, başkasının işine karışmadığı, bireyin çalıştığı örgüt dışında da varlığını koruyabilmesinin olası olduğu ortamlarda işlerlik kazanır. Bu kültür tipine küçük çaplı danışmanlık hizmeti veren şirketler ile avukatlık ve mimarlık bürolarında rastlanır (Terzi, 2000, s. 80).

Birey kültüründe otoritenin çok önemi yoktur. İş görenlerin mesleki yeterliliklerine göre bazen otorite dağılımı yapılabilmektedir. Çünkü bu tarz örgütlerde alınan kararlarda görüş birliğinin olması önemlidir (Şimşek, 2014, s. 26-27). Handy bu örgüt kültürü sınıflandırmasını yaparken hangi kültür tipinin hangi işletme faaliyetinde etkili olacağını da belirtmiştir. Handy'e göre rutin işlerde rol kültürü, kriz durumlarında güç kültürü, örgütsel yenilikte görev kültürü etkili sonuç verecektir. Örgüt yönetiminde ise bu kültür tiplerinin karışımının benimsenmesini önermiştir (Unutkan, 1995, s. 58-59).

### 2.5.3. Geert Hofstede' nin örgütsel kültür modeli

1984 ve 1986 senelerinde Geert Hofstede, Hollanda ve Danimarka'da yürüttüğü çalışma kapsamında değişik işletmelerde çalışan 3400 kişi üzerinde bir inceleme yapmıştır. Yapılan çalışmada işletmelerin kültürleri üzerinde belirli olan kültürel unsurlar baz alınarak bir kümeleme çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu kümeleme çalışmasında belirlenen unsurlar ise şöyledir (Diker, 2014, s. 197-198):

- Normatif – Pragmatik
- Geleneksel – Profesyonel
- Süreç odaklılık – Sonuç Odaklılık
- Açık sistem – Kapalı Sistem
- Çalışan odaklılık – İş Odaklılık
- Kaybetme – Sıkı Kontrol

Sıralanan bu unsurlara göre üç örgüt alt kültürü tipi belirlenmiştir. Bunlar profesyonel kültür, idari kültür ve müşteri arayüz kültürüdür (Diker, 2014, s. 197-198).

**Profesyonel Kültür:** Bu kültür tipi diğer kültür sınıflandırmaları içerisinde en pragmatik olanıdır. Profesyonel kültürde denetim esas olup, profesyonel bir yapılanma vardır. Dolayısıyla bu kültür tipinin olduğu örgütlerde yapılan işler de ağır ve zor

olduğundan iş görenler uzman ve profesyonel kişilerden oluşmaktadır. Örgütte sonuç değil süreç odaklılık esastır.

**İdari Kültür:** İdari kültür, idari işlerin ağırlıklı olduğu örgütlerde benimsenmektedir. Normatif kültür özelliği taşıyan idari kültür, sınırlı özellikleri ile diğer kültür tiplerinden ayrılır. Bu kültür tipinin olduğu örgütlerde iş odaklılık vardır. Ayrıca profesyonel kültürdeki gibi sonuca değil sürece yönelik işler yürütülür. Denetim mekanizması sıkı olup, geleneksel yapı hâkimdir

**Müşteri Arayüz Kültürü:** Kültür tipleri içerisinde en fazla sonuç odaklı olan kültür tipidir. Bu kültür tipinin hâkim olduğu örgütlerde bürokratik bir yapı vardır ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek zorunluluktur. Açık yapılı sistem vardır. Bu örgütler dinamik bir yapıda oldukları için işler profesyonelce yürütülmekte ve denetim mekanizması sıkı şekilde işlemektedir. Bu kültür tipi pragmatik olmayıp daha çok normatif özellik göstermektedir.

#### **2.5.4. Peters ve Waterman'ın mükemmellik modeli**

Robert Waterman ve Tom Peters “In Search On Excellence” (Mükemmeli Arayış isimli eserlerinde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi ayrıntılı olarak incelemişlerdir. Bu doğrultuda Peters ve Waterman ABD işletmelerinin başarı sebeplerini araştırmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 106). Peters ve Waterman' a göre her örgütün stratejileri arasında dış istikrarsızlık koşullarından etkilenmeyi önleyici faktörler bulunmalıdır. Örgütleri başarıya ulaştıran faktörler şu şekilde maddelenebilir (Mansurova, 2017, s. 90):

- Örgütün yönetim kadrosunun fazla olmaması ve basit bir yapıda olması,
- En iyi biçimde yapılan işlere odaklanması,
- Örgüt yönetiminin başarılarına inancının olması,
- Karar alma aşamasında iş görenleri n girişimci yönlerinin desteklenmesi
- Müşterilerle yakın ilişkilere önem verilmesi,
- Üretim miktarının artırılmasında insan faktörünün çok önemli olduğunun anlaşılması ve değerlendirmelerin bu yönde yapılması,
- Disiplin ile özgürlüğün çatışmamasına dikkat edilmesi gibi.

Peters ve Waterman'a göre sayılan bu faktörler, başarıya ulaşmayı hedefleyen her örgütte yerine getirilmesi gereken faktörlerdir. Ancak "başarı" kelimesinin karşılığı örgütten örgüte farklılık arz ettiğinden bu model fazla kabul görmemiştir. Diğer taraftan bu faktörlerin analizi, onların yalnızca yönetim kadrosunun kişisel görüşlerini yansıttığını kanıtlamıştır (Mansurova, 2017, s. 90).

### **2.5.5. Ouchi Z Teorisi modeli**

William G. Ouchi, bir grup işletme üzerinde çalışma yaparak Parson'un genel modeline karşılık "Z teorisi" olarak isimlendirilen modeli geliştirmiştir. Ouchi, üç ayrı grup işletme üzerinde örgüt kültürüyle ilgili inceleme yapmıştır. Bu üç gruptan birincisini tipik Japon şirketleri, ikincisini tipik Amerikan şirketleri, üçüncüsünü ise Z tipi Amerikan şirketleri oluşturmaktadır. Ouchi teorisinin temelini meydana getiren Z tipi şirketleri açıklarken tipik Japon şirket modelini oluşturan kalite, iş gücünün sürekliliği, verimlilik ve güdülenme gibi temel faktörlerin büyük şirketlerin başarısında önemli unsurlar olduğunu daima göz önünde tutmuştur (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 104).

Ouchi, "Z Yönetim Teorisi" isimli eserinde öncelikle katılımcı ve kendine özgü bir kültürel yapı arz eden Japon yönetim uygulamalarına dair bilgi verdikten sonra, bu yönetim uygulamalarının Amerikan şirketlerinde nasıl uygulanabileceğini açıklamıştır. Bunu yaparken ise Amerikan ve Japon toplumlarında hâkim değer yargılarını göz önünde tutmuştur. Başarılı Amerikan işletmelerinden çeşitli örneklerle Z yönetim modelini izah etmeye çalışmış ve Amerika'daki işletme yöneticilerinin isterlerse Japon firmalarının başarılı yönetim stratejilerini işletmelerinde uygulayabileceklerini belirtmiştir (Eren, 2001, s. 158). Z yönetim teorisinde iş görenlere bağlılık, çalışanlara ilgi, karar verme ve sorumluluk, kariyer gelişimi, kontrol, değerlendirme gibi unsurlar üzerinde durulmuştur. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Yıldırım, 2015, s. 29-30).

**İş görenlere Bağlılık:** Japon firmalarında yaşam boyu istihdam önemli olup, iş görene bağlılık vardır. Çünkü büyük Japon firmalarında yaşam ile işin bütünleşmesi arzu edilmektedir. Böylece iş görenin bir iş dalında gelişerek gittikçe profesyonelleşeceği ve firmaya daha çok katkısının olacağı düşünülmektedir. Japon firmalarında iş görenin sık sık iş yeri değiştirmesine rastlanmamaktadır. Amerikan firmalarında ise kısa süreli istihdam söz konusudur. Z yönetim teorisinde ise uzun süreli istihdam amaçlanmaktadır.

**Çalışanlara İlgisi:** Japon firmalarında çalışanlara ilgi yalnızca çalışma ortamı ile sınırlı tutulmayıp ev, aile ve sosyal çevreyi de kapsamaktadır. Amerikan firmalarında ise bu durum, yalnızca iş ortamı ile sınırlıdır. Z tipi yönetim teorisinde çalışanın çevresi ve ailesiyle olan ilişkileri de önemsenmelidir. Bu bağlamda çalışanın geleceğe dair beklentileri, kaygıları, ev hayatı çalışanla gerçekçi bir ilişki kurulabilmesi bakımından çok önemlidir. Bu nedenle çalışanlar ve ailelerinin de dâhil olduğu aktiviteler düzenlenmelidir.

**Karar verme ve sorumluluk:** Karar verme ve sorumluluk kavramları işletme yönetimi açısından birbirleriyle yakından ilişkilidir. Buna göre Japon firmalarında ekip ruhu desteklendiği için kararlar ortaklaşa alınır. Amerikan firmalarında ise, tek bir kişinin aldığı karar uygulamaya konulduğundan sorumluluk da tek kişiye aittir. Z yönetim teorisinde ise işletmelerde karar verme sürecinin ortaklaşa gerçekleştirilmesi ve sürece dâhil olanların üzerine düşen sorumluluğun bilincinde olması gereklidir.

**Kariyer Gelişimi:** Japon firmalarında kariyer gelişimi değişik alanlarda uzmanlıklarla birlikte olmaktadır. Amerikan firmalarında ise iş görenler e sadece bir alanda uzmanlık imkânı verilmektedir. Z tipi yönetim teorisinde ise Japon firmalarındaki kadar olmasa dahi orta derecede bir uzmanlaşma ve birkaç faaliyetin beraber yürütülmesi beklenmektedir.

**Kontrol:** Japon firmalarında ekip çalışması sonucu bir kontrol mekanizması oluşmaktadır. Çünkü ekip çalışması içerisinde bir kontrol mekanizması oluşturulmaktadır. Amerikan firmalarında ise kontrol kurallar ve standartlarla sağlanır. Z tipi yönetim teorisinde açık ve gizli kontrol mekanizmasının olması gerektiği belirtilmektedir.

**Değerlendirme:** Değerlendirme Japon firmalarında oldukça yavaşken Amerikan şirketlerinde terfiler ve değerlendirmeler hızlı şekilde olmaktadır. Z tipi yönetim teorisinde ise Japon firmalarındaki kadar yavaş bir değerlendirme istenmezken, Amerikan firmalarındaki gibi hızlı bir değerlendirme de istenmemektedir.

### 2.5.6. Parsons AGIL modeli

Örgüt kültürü modellerinden bir başkası ise Parsons (1956) tarafından ortaya koyulan AGIL Modeli'dir. Parsons'a göre örgüt, daha kapsamlı bir sistemin başlıca bir işlevine katkısı olan, belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelik sosyal bir sistemdir. Bu doğrultuda örgüt, amaçlarını içerisinde bulunduğu toplumsal sistemin mekanizmaları çerçevesinde belirleyen ve bu amaçlara dair faaliyetlerini yasal hale getiren, kurumsa bir değerler sistemi şeklinde ele alınmaktadır (Durmaz, 2010, s. 28). Parsons AGIL Modeli dört fonksiyondan meydana gelmektedir. Bunlar (Eren, 2001, s. 142);

**Adaptation (Uyum):** Bir şeye ya da duruma başarılı şekilde adapte olunabilmesi için öncelikle sosyal sistem çevresi tanınarak, çevresel değişimler anlanmalı ve bu doğrultuda gerekli uyum sağlanmalıdır.

**Goal Attainment (Amaçlar):** Önceden belirlenen amaçları gerçekleştirerek başarı elde etme.

**Integration (Bütünleşme):** Sistem alt sistemleri ve parçaları arasında eşgüdüm ve uyumu sağlama.

**Legitimacy (Meşruiyet):** İçinde bulunulan çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

Bu modele göre, örgütün kültürel değerleri işletmenin çevresinde olan değişimlere nasıl uyum sağlaması gerektiğini tayin etmektedir. Bir başka değerler grubu ise işletmenin nasıl bir bütünü oluşturup süreklilik sağlayacağını ve çevresiyle olan meşruluğunu koruyacağını gösterir (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 103).

### 2.2.7. Trompenaars modeli

Trompenaars (1998)'a göre, kültür modeli aile kültürü, Eiffel kulesi kültürü, hazır roket kültürü ve kuluçka makinesi kültürü olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Aktaran Paylı, 2017, s. 32-33):

**Aile Kültürü:** Bu kültür tipinde örgütsel yapı aile yapısı gibidir. Bu tür örgütlerde işletme sahibi ya da yöneticisi baba figürüne karşılık gelmektedir, yani otoriteyi temsil



etmektedir. İşletme sahibi ile çalışanlar arasında samimi bir ilişki vardır. Bu tür örgütlerde yanlışlıklar düzeltilerek sezgilere dayalı düşünce ve öğrenme biçimi kullanılmaktadır.

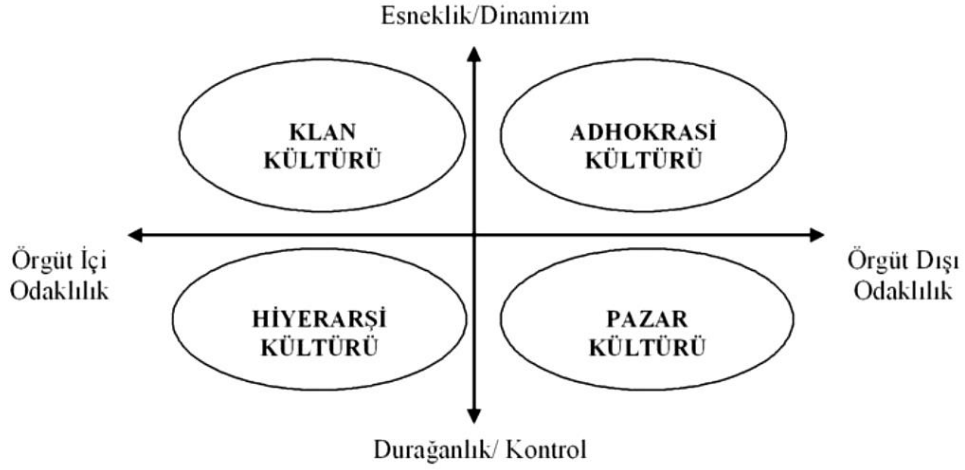
**Eiffel Kulesi Kültürü:** Bu kültürlerde örgüt seviyeleri hiyerarşik şekilde oluşturulmuştur. Örgüt modeli en üstten alta doğru daralan bir yapı göstermektedir. Dolayısıyla yönetim ile taban arasında farklı katmanlar bulunmaktadır. Rollere ve kurallara bağlı görevler bu kültür tipinin en önemli özelliğinden birisidir. Öğrenme ve düşünme biçimlerinden analitik zekâ ve mantık üzerinde durulur. İş görenlerin motivasyonu, ödüllendirme ile yüksek seviyede tutulmaya çalışılır.

**Hazır Roket Kültürü:** Hazır roket kültüründe mevcut kurallar her an ortaya çıkabilecek problemlere karşı çözümler üretebilmek için bulunur. İşveren oldukça yetkin ve işinin uzmanıdır. Yönetimle ilgili görevler örgütsel amaçlar doğrultusunda belirlenmektedir. Otorite ve güç dağılımı uzmanlar arasında eşit şekilde olmaktadır. Çözümüne yönelik, işlevsel ve profesyonel öğrenme ve düşünme yöntemleri üzerinde durulur.

**Kuluçka Makinesi Kültürü:** Bu kültür tipini benimseyen örgütler yeniliklere ve gelişime açık, sürekliliğe dayalı bir yapıdadır. Öğrenme ve düşünme biçimleri de üretim ve değişim odaklıdır.

### 2.2.8. Quinn ve Cameron modeli

Bir başka örgüt kültürü modeli ise Quinn ve Cameron (2005)'ın geliştirdiği "Rekabetçi Değerler Modeli"dir. Bu kültür modeli pek çok araştırmacı ve akademisyenin çeşitli araştırmaları neticesinde ortaya çıkmıştır. Esasında bu araştırmaların asıl çıkış noktası, örgütsel etkinlik düzeyini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik tasarlanan araştırmalar olmalarıdır. Araştırmalarda, etkinliği bir kavram olarak tanımlamanın güçlüğü üzerinde durularak bu güçlüğü aşmaya dair çözümler üretilmeye çalışılmıştır (Durmaz, 2010, s. 29). Bu doğrultuda araştırmacılar örgüt kültürünü girişimci, iş birliğine dayalı, yapılaştırılmış ve pazar merkezli kültür olmak üzere sınıflandırmışlardır (Diker, 2014, s. 196-197).



Şekil: Quinn ve Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri (Erdem, 2007, s. 65)

**Girişimci Kültür (Adhokrasi Kültürü):** Bu kültür tipi organik yapı, yeniliklere açık, girişimci, esnek, yaratıcı örgütlerde hâkimdir. Bu tür örgütlerde pozisyonlar ve statüler fazla önemsenmez ve bunların geçici olduğu düşünülür. İleri seviyede bir organik yapı vardır. Örgütte merkezileşme eğilimi pek görülmez. Çalışanların bireysel olarak risk üstlenmeleri, yenilikler yapmaları teşvik edilerek inisiyatif verilir. Daft (2004)'a göre, elektronik ticaret ağını kullanan işletmeler, elektronik ve kozmetik alanında faaliyet gösteren işletmeler, müşteri memnuniyeti hususunda hızlı davranmaları gerektiğinde bu kültür tipinden faydalanmaktadır (Erdem, 2007, s. 66).

**İşbirliğine Dayalı Kültür (Klan Kültürü):** Bu kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Liderler birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık söz konusudur. Sağlık kurumları ve üniversiteler gibi kurumlar bu kültürle örnek olarak gösterilebilir (Diker, 2014, s. 196-197)

**Yapılaşmış Kültür (Hiyerarşi Kültürü):** Bu kültür yapısı durağanlık/kontrol ve örgüt içi odaklılık boyutları arasında şekillenir. Bu yapıdaki örgütlere bürokratik ve mekanik örgütler örnek gösterilebilir. Dolayısıyla bu örgütlerde kurallar ve düzen çok önemlidir. Kimin ne iş yaptığı ya da yapacağı belli olmalı ve bu düzenin dışına çıkılmamalıdır. Ouchi (1987)'e göre bürokratik mekanizmalarda bireye "sen istediğini değil, sana söyleneni yap, çünkü sana bunun için para ödeniyor." mesajı verilmektedir.

Ayrıca bürokratik yapılarda otonomluk duygusu azalarak, amaçsızlık baş gösterir ve yabancılaşmayı doğurur. Bu kültür tipinin Deal ve Kennedy (1982)'nin örgütsel kültür modelindeki karşılığı süreç kültürüdür (Erdem, 2007, s. 66).

**Pazar Merkezli Kültür (Pazar Kültürü):** Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. Bu örgütler daha çok sonuç odaklı çalışma yaşamını öngörür. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödülleri bireyin örgüte kattığı değerlere göredir. Danışmanlık firmaları, General Elektrik gibi firmalar örnek olarak gösterilebilir (Diker, 2014, s. 196-197).

## 2.7. İşletmelerde Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Temel Faktörler

Örgüt kültürü örgütün "kişiliğini" yansıtır. Her örgütün kendine has özellikleri, fonksiyonları, öğeleri olsa da genel kabul görmüş sınıflandırmalar da mevcuttur. Bu, örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörler için de geçerlidir. Bu faktörler arasında: örgütün tarihi ve büyüklüğü, örgüt üyeleri- çalışanlar, kurucular, yöneticiler ve liderler, örgütün amaçları, sosyal çevresi ve kullandığı teknoloji yer almaktadır. Bu faktörler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

**İşletmenin tarihi ve büyüklüğü:** İşletmelerin tarihlerini göz önünde bulundurmadan kültürlerini tam olarak anlamak imkânsızdır. Çünkü kurumsal kültür dinamik, değişken ve geçmişe dayanan bir olgudur. Kurumun tarihi kültürün oluşumunu etkileyen en önemli faktörlerdendir. Eğer kurum geçmişte sağlam değerler sistemine dayanarak kurulmuşsa, bu kurumun güçlü bir kültürü vardır. Aynı şekilde kurumun büyüklüğü de etken bir faktördür. Kurum küçükse, üyeleri arasındaki ilişkiler daha samimi, ortam daha sıcaktır. Büyük kurumlarda ise, kontrol mekanizması daha sıkı olduğundan dolayı ilişkiler daha çok resmiyete dayanmaktadır (Güney, 2007, s. 214).

**Örgüt kurucuları, yöneticiler, liderler:** Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000, s. 25-26). Kurucularla birlikte liderler ve yöneticilerin etkisi de sonsuzdur. Liderler ve yöneticiler kültürel geçmişleriyle, davranışlarıyla, kişilikleriyle etrafında onlarla bazı değer ve inançları paylaşan insanları

toplayıp örgüt kültürünün oluşmasını sağlarlar. Kısacası örgüt kültürü, kurucuların, liderlerin, yöneticilerin ve bu örgütte çalışan insanların etkileşiminden ortaya çıkmaktadır (Mansurova, 2017, s. 73).

**Örgütün dış çevresi:** İşletmeler çevreleriyle sürekli etkileşim içinde olduklarından dolayı sosyal çevre işletme kültürünün oluşumunda etken faktörlerden biridir. Sosyal çevre hem işletmenin faaliyet sürdürdüğü ekonomik çevreyi, hem toplumsal kültürü kapsadığı için, örgütte faaliyet gösteren insanlar, kullanılan bilgi ve teknoloji dış çevreninin izlerini taşımaktadırlar (Sığırı ve Gürbüz, 2014, s. 598). Örgüte iş gören olarak gelen insanlar sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin birçok kültürel alt yapıya sahip insanlardan oluştuğu söylenebilir. İş görenler, örgüte getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir paydada birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Yine örgütler açık sistemler olarak çevreyle enerji ve bilgi alışverişine gireceklerdir. Örgüt kültürünün oluşmasında örgütün dış çevresini oluşturanların sahip olduğu kültürün de etkili olduğu söylenebilir (Terzi, 2000, s. 25-31).

**Teknoloji:** Örgütler iş süreçlerini, kurumsal ve teknolojik yapılarını faaliyet gösterdikleri çevrenin yapısal özelliklerine ve beklentilerine göre ayarlamaktadırlar. Bu durumda kurumsal kültürün unsurları olan değer ve inançlar da endüstri çevreden etkilenmiş olmaktadır. Kısaca kurumsal kültürün oluşması sadece insanlarla ve örgüt içi değişkenlerle değil, aynı zamanda teknolojik süreçlerle yakından ilişkilidir. Teknolojinin gelişmesi örgüt kültürü öğelerinin ve genelde kültürel yapının gelişmesine yol açmaktadır (Mansurova, 2017, s. 74).

**Örgüt amaçları.** Örgüt kültürünün oluşumunda en önemli faktörlerden biri de örgütsel amaçlardır. Örgütsel amaçlar örgütlerin varlık nedeni olup, onları bir birinden ayırmaktadır. Çünkü her bir örgütün kendine özgü amaç ve hedefleri vardır. Bu amaçlar örgüt üyelerini aynı inanç ve değerler, aynı normlar ve aynı çalışma anlayışı etrafında toplar. Örgütün amaçları değiştikçe kültür de değişir (Mansurova, 2017, s. 74). Örgüt kültürü, çalışanlara firmanın misyonunun ne olduğu, firmaya nasıl katkıda bulunacakları, amaçların ne olduğu ve amaçlara ulaşmak için hangi metotların kullanılacağı, sonuçların nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında nasıl tavır takınılacağı, firmadaki güç ve yetki paylaşımının nasıl olduğu, iletişimin nasıl gerçekleştiği, firmanın dünyaya bakış açısının nasıl olduğu konularında yanıtlar sağlamaktadır (Unutkan, 1995, s. 76).

## **2.8. Örgüt Kültürünün Önemi**

### **2.8.1. Çalışanlar açısından önemi**

Kurum kültürünün bir başka önemi de kurumsal davranışta tutarlılığı artırmasıdır. İşçilere nasıl davranmaları gerektiğini nakletmekte ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Güçlü kültürlerin davranışsal tutarlılığı artırmasından yola çıkarak, kurum içinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturduğu ve resmiyetin yerini alan bir rol üstlendiği söylenebilir. Kurumlarda resmiyetten kaynaklanan kural ve yönetmelikler, işçi davranışlarını düzenlemektedir (Şimşek ve Fidan, 2005, s. 25).

Kurumlardaki resmiyet, açıklık, düzen ve tutarlılık yaratmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü de hiçbir yazılı dokümana gerek kalmadan aynı sonucu başarmaktadır. Daha da ötesi güçlü kültürler, resmi yapısal kontrollerden daha tesirlidir çünkü kurum kültürü sadece çalışanların davranışını değil, aklını ve ruhunu da kontrol edebilmektedir (Şimşek ve Fidan, 2005, s. 26).

Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemini kısaca şöyle özetleyebiliriz (Mansurova, 2017, s. 60):

- Örgüt kültürü yeni üyelere neyin yanlış, neyin doğru olduğunu aktararak, onların davranışlarına yol gösterir.
- Örgüt kültürü çalışanlarda takım ruhu oluşturur.
- Örgüt kültürü çatışmaların çözülmesi için yöntemler sunar.
- Örgüt kültürü çalışanlarda güvenlik ve sorumluluk duygusu oluşturur.
- Örgüt kültürü çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusunun gelişmesine sebep olur.

### **2.8.2. Yönetim açısından önemi**

İyi bir yönetici faaliyet gösterdiği ortamda çalışma koşullarını etkileyen unsurları bilmek, yönettiği insanların tutum ve davranışlarını önceden kestirmek zorundadır. Çalışanlarının davranışlarını önceden belirlemek için, toplumun ve bu toplumun üyeleri olan insanların kültürünün bilinmesi gerekir. Bu yüzden yönetici, çalışma biçimini toplumun kültürüne ayak uydurarak kurar. Bu açıdan da yönetimin ve kültürün birbirine büyük ölçüde bağlı olduğu görülmektedir (Aydınlı, 2003, s. 79).

### 2.8.3. İşletmeler açısından önemi

Kurum kültürü, bir kurumun misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve kurumsal etkinliğin, değişimin başarılmasında önemli bir öğedir. Önemlidir çünkü derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanmaktadır. Geçmişte başarıyı getirdiği için kabul gören varsayımlardan oluşan, iş yapma metotlarını yansıtmaktadır (Şimşek ve Fidan, 2005, s. 25).

Örgütler, faaliyet gösterdikleri alanlarda rekabet avantajını kazanmak için farklı stratejiler geliştirmek zorundadırlar. İşte örgütsel kültür, bir işletmenin misyon ve stratejilerin başarı ile gerçekleştirilmesinde, amaçlarına ulaşım derecesinde, çevredeki değişimlere uyum sağlamasında önemli bir unsurdur. Söz konusu değişim olunca, kurumsal kültür bir fren veya motor fonksiyonunu görmelidir. Bu fonksiyonun başarı ile gerçekleştirilmesi için de kültür hem güçlü hem esnek olmalıdır (Mansurova, 2017, s. 62).

Kurum kültürü, kurumda yönetimin değişimi ve performansın arttırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görmektedir. Kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirilmesine engel olan değişime direnç veya kuruma bağlı olmama gibi engelleri kaldırmaya çalışmaktadır (Şimşek ve Fidan, 2005, s. 25).

### 3. YENİLİK KAVRAMI, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BAĞLAMINDA İŞLETMELERİN YENİLİKÇİLİĞİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 3.1.Yenilik Kavramı

Yenilik kavramı “yeni” sıfatından türetilmiş bir kavramdır. Yeni kelimesi, zaman ve kullanım boyutuna göre değişik sözlük anlamları taşımaktadır. Zaman boyutu açısından yeni; çıkışı ve oluşu üzerinden fazla bir zaman geçmemiş herhangi bir şey olarak ifade edilebilir. Örneğin yeni haber almak, yeni kaza geçirmek gibi. Kullanım boyutu açısından ise yeni; hiç kullanılmamış ya da çok az kullanılmış anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile yeni kavramı; ilk kez ortaya atılan, karşılaşılan, oluşturulan şeklinde açıklanabileceği gibi öncekilerden farklı olan bir durum ya da herhangi bir şey olarak da açıklamak mümkündür (Özdaşlı, 2010, s. 94).

Yenilik, Latince “innovane” kökünden türetilmiş olup, yabancı kaynaklardaki kullanımı “innovation” şeklindedir. Türkçe ’de yabancı kaynaklarda kullanımından hareketle “yenilik” kelimesinin yerine sıklıkla “inovasyon” kelimesinin de kullanıldığı görülmektedir (Erdem vd., 2011, s. 82). İnovasyon “teknoloji ve bilimin ekonomiye ve topluma fayda sağlayacak biçimde yenilenmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Yani inovasyon denildiğinde bilim ve teknolojiye yararlanılarak ortaya çıkarılan çıktılarının hem ekonomiye hem de topluma bir faydasının olması gerektiği anlaşılmaktadır (Zerenler ve Karakuş, 2017, s. 308).

Yenilik kavramı ilk kez politika bilimcisi ve ekonomist Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” ifade etmiştir. Daha sonra ise yeniliğin geniş bir tanımını yapan Schumpeter (1911) yeniliği şöyle açıklamıştır: Müşterilerin henüz haberdar olmadığı bir ürünün veya bildiği bir ürünün yeni bir özelliklerle piyasaya sunulması, üretimde yeni bir yöntemin uygulanması, yeni bir örgüt yapısı kurulması, yeni pazarlara girilmesi, yeni ve farklı tedarik yöntemlerinin kullanılmaya başlanmasıdır (Zerenler ve Karakuş, 2017, s. 307).

Korkmaz vd. (2009, s. 84) de yeniliği; bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi şeklinde tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar ise, yenilikçiliği hem bir süreç hem de bir sonuç olarak değerlendirmektedirler. Yeniliği süreç olarak ele alacak olursak “yeni bir ürünün, yöntemi veya örgütsel yapılanmayı araştırmayı, keşfetmeyi, denemeyi, geliştirmeyi ve bunun sonucunda ticarileştirmeyi ifade etmektedir (Oğuztürk 2003, s. 254). Bir sonuç olarak yenilik ise “dönüşüm sonucu

ortaya çıkan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, hizmet ya da yöntemi içermektedir (Eraslan vd. 2008, s. 25).

Yenilik konusundaki temel doküman olarak nitelendirilen Oslo Manuel'e göre ise yenilik; "işletmelerde, yeni ve önemli derecede geliştirilmiş ürün veya hizmetler, süreçler, yeni bir pazarlama yöntemi veya organizasyonel yapılarında yeni bir uygulamadır (Kılıç vd., 2014, s. 39).

Yenilik, bir işletmenin bir düşünceyi, politikayı sistemi, aracı, hizmeti, ürünü ya da süreci ilk defa kullanması veya sunmasıdır. Yenilik, yeni ve farklı düşünme yöntemleri, bir şeyler yapmanın yeni yollarını bulma, üretilen bir şeyi deneme ve insanlarla ilgili sosyal ve ekonomik aktivitelerde yararlanma ve benimseme eylemlerinin biri ya da tümü şeklinde tanımlanabilir (Bedük, 2010, s. 217).

### **3.2. Yenilik Kavramı İle İlgili Benzer Kavramlar**

Yenilik kavramı bazen yakın anlam taşıyan yaratıcılık, icat, değişim, teknoloji gibi kavramlarla karıştırılabilmekte ya da birbirinin yerine kullanılabileceği düşünülmektedir. Bunun sebebi ise yenilik kavramının geniş bir kavram olmasıdır. Bu bağlamda yenilik kavramını tüm bu kavramların ilerisinde farklı bir kavram olarak değerlendirmek gereklidir (Uzkurt, 2008, s. 26-27). Aşağıda yenilik kavramı ile benzerlik gösteren kavramlara yer verilmiştir.

#### **3.2.1. İcat**

İcat; ürün, süreç ve hizmetlerde yeni bir fikir yaratmak şeklinde tanımlanabilir. Pek çok icat çeşitli uygulama basamakları ve araştırmalardan sonra ortaya çıkmaktadır. İcat, öncelikle araştırmacıda bir fikrin uyanması ile başlamakta, araştırmacının bir dürtü, uyarı ve heyecan hissetmesiyle de bir icadın ortaya çıkış serüveni başlamaktadır. Bu aşamadan sonra kavramların oluşumu ve öneriler geliştirme basamağı gelmektedir. Bu aşamada fikirler somut hale dönüşür ve bir model oluşturulur. Çoğunlukla bu aşamaya ulaşabilen fikirler için patent alma söz konusu olabilmektedir. Yenilik ise bu aşamaya kadar gelmiş icat fikrinin benimsenmesi, uygulamaya yani üretim aşamasına geçirilmesi ve satılmasını kapsayan süreçtir (Budak, 1998, s. 21). Bu bağlamda icat etmek yaratıcı bir kavram, yenilik yapmak ise yaratıcı bir süreçtir. Genellikle icatlar bir araştırma neticesinde ortaya çıkmakta ve beraberinde yeni bir bilgiyi ve fikri doğurmaktadır (Kılıç, 1989, s. 104).



Yenilikçilik için olmayan bir şeyi yaratmak denebilir. Bu bir icat olabileceği gibi daha önce bilinen bir şeyin değişik bir alanda kullanılarak yenilik yaratılması şeklinde de olabilmektedir (Kavrakoğlu, 2006, s.167). Dolayısıyla yenilik ile icat kavramları birbirine benzer kavramlar olup, yenilik kavramının kapsamı daha geniştir.

### **3.2.2. Yaratıcılık**

Yenilik kavramı ile en çok karıştırılan, birbirinin yerine kullanılan kavramlardan birisi de yaratıcılık kavramıdır. Yaratıcılık, yenilikçiliğin ilk basamağını oluşturmaktadır. Çünkü yaratıcı düşünme olmadan bir yenilik ortaya çıkarılması mümkün değildir. Yaratıcı düşünme, mevcut kavramların arasında ilişki kurarak yeni kavramlar ortaya çıkarılması şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlamadan hareketle yaratıcı düşünme, değişim ve yeniliğe kaynaklık etmektedir denebilir (Yıldırım, 1998, s. 7-21). Yaratıcılığın bir tanımını yapmak gerekirse; yeni bileşimlerden yararlanabilme yeteneği olarak açıklanabilir (Haefele, 1962, s. 6). İşletmeler açısından bakıldığında ise aşağıdaki düşüncelerin hakim olduğu işletmelerde yaratıcılığın olduğu belirtilmektedir (Yılmaz, 2008, s.98-99);

- Değişim herkes için gereklidir.
- Daha iyi ve farklı düşünceler değişimi doğurur.
- Daha iyi şekilde herkes düşünebilir.
- Daha iyi şekilde düşünebilmenin araçları vardır.

Yaratıcılık mevcut fikirlerden yola çıkarak yeni fikirler üretme süreci iken, yenilik bir sorunun çözümü olarak görülen düşüncelerden yararlanmadır. Fakat, yaratıcılık sürecinin neticesinde ortaya çıkan her düşüncenin problem çözme gücü yoktur. Bu doğrultuda yenilik bir eylem bildirir. Yani yaratıcılık süreci sonucunda ortaya çıkan düşünce ile problem durumunu çözerek, yeni bir şeyin, ürünün ya da durumun meydana gelmesini sağlamaktır (Budak, 1998, s.20).

### **3.2.3. Değişim**

İnsanlık tarihi boyunca toplumların hemen hemen her boyutta gelişme ve değişme yaşadığı görülmektedir. Değişim kavramı, günümüz dünyasında sıklıkla kullanılan kavramlardan birisidir. Değişim, her ne sebeple olursa olsun alışkanlıklardan vazgeçebilmeyi gerektirmektedir. Bu durum da bireyde tedirginlik ve belirsizlik duygusu yaratmaktadır (Çetin, 2008, s. 107-112). Genel bir ifadeyle değişim; herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye taşımaktır. Bu, bir konudaki yeteneğin geliştirilerek, farklı bir düzeye kavuşturulması olabileceği gibi, nesnelerin yerlerini değiştirmek şeklinde de olabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerdeki değişim de işletme faaliyetleri ile alakalı hususları mevcut konumdan farklı kılma şeklinde açıklanabilir (Koçel, 2005, s. 700).

Başka bir tanıma göre ise değişim; çıkış noktasını teknolojik ve bilimsel yeniliklerden alarak, bunları girişimciler ile diğer toplumsal ajanlar vasıtasıyla yaratıcı bir yıkım evresinden geçirerek yeniden oluşturmaktır (Top, 2008, s. 11). Bu tanım doğrultusunda, yenilikçilik bir değişim süreci olmakla birlikte her değişim yenilik olarak değerlendirilemez. Çünkü yenilikte orijinalliğin olması gerekir. Dolayısıyla değişim orijinal ise ve değiştirdiği sistemin amaçlarının daha ekonomik ve etkili şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayabiliyorsa yenilik olarak değerlendirilebilmektedir (Budak, 1998, s. 20).

Yenilik ve yaratıcılık konusunda esas olan, değişimin manasının doğru bir şekilde algılanmasıdır. Çünkü kimi zaman değişim yaratıcılık ve yeniliğe evrilebilmekte, kimi zaman da yaratıcılık ve yenilik değişime evrilebilmektedir (Top, 2008, s. 9). Günümüz dünyasındaki hızlı değişim, işletmelerin gelecek adına öngörülemez bir karmaşa ve belirsizlik yaratmaktadır. Bu bağlamda günümüz dünyasındaki değişime adapte olamayan ya da bir düzeye kadar takip edemeyen işletmelerin gelecekte var olabilmeleri oldukça güçtür.

### **3.2.4. Teknoloji**

Teknoloji denilince akla bilim gelmektedir. Ancak teknoloji bilim değil, bilimin günlük hayatımızda uygulanmasıdır. İşletmelerde ise yenilikçilik için oldukça önemli bir faktördür. İşletmelerin teknolojiden faydalanması ile birlikte yenilik süreci de başlamaktadır. Nitekim yenilikçi endüstrilerin ortak özelliği teknolojideki hızlı değişim ve bunun beraberinde yeniliklerin gelmesidir (Yılmaz, 2003, s. 15).

Teknoloji; daha verimli bir hizmetin ya da ürünün üretimi için tasarlanan değişikliklerdir (Daft, 1997, s. 397). Türk Dil Kurumu'nun tanımlamasına göre ise; "Bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri, bunların kullanım biçimlerini kapsayan uygulama bilgisi, uygulayım bilimidir.

İşletmeler açısından düşünüldüğünde ise teknoloji; Mal ve hizmet tasarımlarını mümkün kılan, mühendislik ve yönetime dair bilgiler bütünüdür. (Doğan, 1982, s. 158-159). Teknoloji kavramının tek başına bir anlamı yoktur. Fakat yaratıcılığın neticesinde yenilikle ortaya çıkması durumunda teknoloji anlamlı olmaktadır (Budak, 1998, s. 40).

### **3.3. Yenilikçiliğin Önemi**

Günümüz rekabet koşulları düşünüldüğünde işletmeler sürdürülebilirlikleri açısından yenilik yapmak mecburiyetindedirler. Yenilik fikri tedarikçilerden, müşterilerden gelebileceği gibi bilimsel ve teknolojik gelişmeler de işletmelerde yenilik yapılmasını tetiklemektedir. Burada önemli olan yenilik fikrinin kaynağından ziyade iletmenin yeniliğe ne kadar açık olduğudur. Çünkü bir işletme genel olarak yeniliklere

çok açık değilse kaynağı her ne olursa olsun yenilik yapmakta isteksiz olacak ve yenilik faktörlerini gerektiği şekilde değerlendiremeyecektir. Ayrıca firmanın bakış açısından dolayı firmaya seçilen çalışanlar da yeniliklere açık kimseler olmayacaktır. Diğer taraftan, bir işletmenin yeni ürünler ortaya koyması, ürünlerin maliyetini düşürebilecek şekilde üretim yapabilmesi oldukça önemlidir. Bu da yeniliklere ve yeni araştırmalara açık olunması ile mümkündür (Kılıç vd., 2014, s. 39).

Yenilikçi bir işletme, piyasadaki ürünlerden daha çeşitli, maliyeti düşük ve kaliteli ürün geliştirme imkânına sahiptir. Bu imkân işletmelere rekabet üstünlüğü de sağlamaktadır. Özellikle günümüzde ürün çeşitliliğinin ve sayısının fazlalığı göz önünde bulundurulacak olursa bu hususun işletmeler açısından oldukça önemli olduğu görülecektir. Yenilik makro seviyede ekonominin büyümesinde önemli bir unsurken, mikro seviyede ise işletmelerin rekabet gücünü ve pazar paylarını artıran oldukça önemli bir unsurdur (Korkmaz vd., 2009, s. 84).

Yenilikçiliğin temelini oluşturan araştırma geliştirme yatırımları, işletmelerin teknoloji geliştirmede öncü olmasını sağlayarak, rakiplerine göre rekabetçi avantaj kazanmasına yardımcı olmakta, ihracat ve gelişmesini çok daha fazla teşvik etmektedir. İhracat ve araştırma, geliştirme yatırımlarının bu şekilde birbirini etkilemesi işletme veya ülke ekonomisi için yararlı bir dönüşüm yaratmaktadır (Korkmaz vd., 2009, s. 84).

### **3.4. Yenilik Stratejileri**

Küreselleşme süreci ile birlikte toplumsal etkileşim arttığından toplumların değişim ve dönüşüm süreci de hızlanmıştır. Bunda, teknoloji ve haberleşme araçlarındaki gelişimin etkisi oldukça büyüktür. Dünyada yaşanan bilgi teknolojisi alanındaki gelişmeler işletmelerin yapılarında değişikliğe gitmelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmeler açısından değişimin yolu ise yenilikten geçmektedir. İşletmeler gerçekleştirdikleri yeniliklerle rakiplerine karşı rekabet gücü kazanmakla birlikte, mevcut durumlarını korumak için sistematik şekilde stratejiler geliştirerek rakipleri karşısında avantaj sağlamak zorundadırlar (Atakan, 2017, s. 6).

Rekabet koşullarının dinamik bir yapıda sürdüğü düşünülecek olursa, işletmelerin sürekli bir yenilenme ve gelişme içerisinde olması gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla işletmeler çevrelerindeki gelişmeleri takip ederek, diğer işletmelere çeşitli açılardan fark atmak durumundadırlar. Ayrıca kendilerini de sürekli eleştirerek yaptıkları yenilik ve değişimleri geliştirme çabası içerisinde olmalıdırlar. Böylece rekabet koşullarının dinamik yapısıyla baş edilebileceği belirtilebilir (Altuntuğ, 2007, s. 13).

İşletmeler dinamizm sağlamak, gelişim ve değişimin öncüsü olmak için yenilik stratejileri izlemektedirler. Yenilik stratejileri, işletmelerin değişen piyasa koşullarında rakiplerine karşı avantaj üstünlüğü sağlayarak, geleceklerini yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır. İşletmelerin yenilik stratejilerinde bazı iç ve dış faktörler belirleyici rol oynamaktadır. İç faktörler; işletmenin finansal gücü, teknolojik gelişmelerin işletmeye uyarlanabilmesi ve faaliyet büyüklüğü şeklinde sıralanabilir. Dış faktörler ise pazarın konumu ve uzaklığı, sektörel yapı, teknolojik özellikler, mevsimsel dalgalanmalar, siyasi ve ekonomik gelişmeler şeklinde sıralanabilir (Atakan, 2017, s. 6).

Rekabet gücü elde etmek isteyen işletmeler, yenilik stratejisi izlerken sadece birini uygulamak zorunda değildir. Faaliyet alanları doğrultusunda bir veya birkaç stratejiyi uygulayabilirler. Ayrıca takip ettikleri yenilik stratejisini sonuna kadar devam ettirmek zorunda da değildirler. İşletmeler faaliyette buldukları çevresel koşullarda yaşanan değişimler doğrultusunda izledikleri stratejide değişikliğe gidebilirler. Bunu yaparken aynı alanda faaliyet gösteren başarılı başka bir işletmenin izlediği stratejiyi takip edebilecekleri gibi kendilerini başarıya taşıyacağına inandıkları başka bir yenilik stratejisi de izleyebilirler (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 2-3). Aşağıda literatürde yenilik stratejilerinden başlıcaları olarak kabul gören saldırgan yenilik stratejisine, savunmacı yenilik stratejisine, taklitçi yenilik stratejisine, bağımlı yenilik stratejisine, geleneksel yenilik stratejisine ve fırsatları izleme (fırsatçı) yenilik stratejisine yer verilmiştir.

### **3.4.1. Saldırgan yenilik stratejisi**

Saldırgan yenilik stratejisi genellikle piyasada lider konumunda olmak ya da kalmak isteyen işletmeler tarafından takip edilen bir stratejidir. Bu strateji, bilim ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek bu gelişmelerle bir bağ kurmayı, Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırımların önemsenmesini, fırsatları yakalayabilme yeteneğini gerektirir (Freeman ve Soete, 2004, s. 308). Yenilik konusunda saldırgan bir strateji, güçlü rakiplerin olduğu piyasada var olabilme, onlarla aynı faaliyet kolunda yarışabilme, pazardan pay alabilme ve payını koruyarak büyütme gücü sağlar. Bu stratejiyi izleyen işletmeler, hedefleri uğruna kârdan feragat etmekten, fiyat indirimine gitmekten çekinmeden cesur kararlar alabilirler. Üretim hacmi, pazarlama, kalite, ürün çeşitliliği gibi konularda rakip işletmelerle kendilerini karşılaştırarak onlardan önce gereken hamleyi yapmaya çalışırlar (Deniz, 2011, s. 155).

Saldırgan yenilik stratejisi, piyasada öncü olmayı sağlayacak yenilikler konusunda herkesten önce harekete geçerek, bu hareketin getireceği avantajlardan faydalanmayı amaçlar. Dolayısıyla bu stratejiyi izleyen işletmeler, yatırımlarının büyük bir kısmını Ar-Ge faaliyetlerine ayırmak durumundadırlar. Ayrıca çevresel koşullarda yaşanan değişimleri iyi gözlemleyen ve değişimlere hızlı şekilde uyum sağlayabilecek esneklikte olmaları, örgüt içi ve dışı iletişimin oldukça güçlü ve hızlı olması, teknolojik

gelişmelerle entegre olunabilmesi, iş görenleri n ise sorumluluk ve risk alma konusunda istekli olmaları gerekmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 176).

İşletmelerin Ar-Ge faaliyetlerini de belli bir strateji doğrultusunda gerçekleştirmeleri önemlidir. Ar-Ge faaliyetleri yalnızca sonuç odaklı olarak yürütülmemelidir, aynı zamanda iyi bir sonuca götüreceği olan bilimsel araştırmaların da önemsenmesi gerekmektedir. Bilimsel alanda yapılan araştırmalar takip edilerek, bu araştırmalardan istifade edilebilir, yapılacak çalışmalara bu doğrultuda yön verilebilir. Özellikle pazara yeni bir ürün sunabilme konusunda bu tür yenilikçi çalışmaların işletmeleri ticari başarıya götüreceği düşünülmektedir (Gökcek, 2007, s. 72).

### **3.4.2. Savunmacı yenilik stratejisi**

İşletmeler tarafından saldırgan yenilik stratejisinin uzun süre takip edilmesi pek tercih edilen bir durum değildir. Pek çok işletme, pazarda sürekli lider konumunda olmanın getirdiği yükümlülüğü ve öncü işletme olmayı istememekle birlikte gelişmelerin ve yeniliklerin gerisinde kalmış bir pozisyonda da olmayı tercih etmezler. Nitekim yenilik ve değişimde öncü olmak oldukça risklidir. Dolayısıyla bu riski almak istemeyen işletmeler, bir faaliyet alanında yenilik yapan işletmelerin bu süreçte düştükleri hatalardan ve açtıkları pazardan faydalanma niyetindedirler. Ayrıca yenilik sürecinde yapılan hatalar, yüksek maliyetli sonuçlar da doğurabilmektedir (Durna, 2002, s. 131). Öncü işletmelerden sonra bu yenilikleri takip eden işletmeler, aynı hatalara düşmeden ve bedel ödmeden pazara girme olanağına sahiptir. Diğer taraftan oldukça başarılı bir saldırgan strateji izleyen rakibi karşısında, yarışamayacağını anlayan bir işletme de mecburen savunmacı strateji takip etmek zorunda kalabilir (Göral, 2012, s. 34-35).

Savunmacı strateji izleyen işletmelerde Ar-Ge faaliyetlerine yer verilmediği düşünülmekle birlikte, doğru bir kanı olmadığını belirtmek gerekir. Çünkü Ar-Ge faaliyetleri ile öncü işletmenin ortaya koyduğu yeniliği daha ileriye taşımak, hatta üründe ufak farklılıştırmalarla daha başarılı sonuçlar elde etmek mümkündür. Fakat bir işletmenin bunu gerçekleştirebilmesi için, rakiplerini yakından takip ederek analiz yapması, tersine mühendislik konularında da donanımlı olması gerekmektedir (Gökcek, 2007, s. 73). Dolayısıyla Ar-Ge faaliyetleri savunmacı strateji izleyen işletmeler açısından da başarılı olabilmelerini sağlayacak, göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir etkidir.

### **3.4.3. Taklitçi yenilik stratejisi**

Taklitçi yenilik stratejisini takip eden işletmeler, düşük maliyet, işgücü, enerji ve malzeme ile faaliyetlerini sürdürerek Ar-Ge faaliyetlerine de yüksek bütçe ayırmak istemezler. Bu tür işletmelerin düşük maliyetle çalışabildikleri müddetçe pazarda başarılı olabilme ihtimalleri vardır. Diğer taraftan örgüt dışı değişimlerle ilgili bilgi toplama, know-how alınacak işletmeleri tespit etme ve hangi yeniliğin taklit edilmesi gerektiği gibi seçimlerde problem yaşarlar (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 3).

Bu tür işletmeler, yenilikleri uzaktan takip ederek mevcut bilgi ve teknoloji ile bir şeyler gerçekleştirmeye çalışırlar. Yapılan bir yeniliği daha ileriye taşıma gibi bir gayeleri yoktur. Patentli yeniliklerin ise patent sürelerinin dolmasının beklenmesi de taklitçi stratejinin bir gereğidir. Böylece taklitçi strateji izleyen işletmeler lisans ücreti ödemek zorunda da kalmamaktadır. Diğer taraftan bu tür işletmeler, taklit ettikleri yeniliği yeni bir pazarda sunabilme fırsatı yakaladıklarında yüksek kârlar elde edebilmektedirler. Bu işletmeler düşük maliyetlerle faaliyette bulduklarından ürünü daha ucuz şekilde pazara sunabilmektedirler (Örücü vd., 2011, s. 63). Bu durum da bu tür işletmelere avantaj sağlamaktadır. Taklitçi işletmeler, pazara girme ve öncü işletmelerle rekabet edebilme gücü kazanabilmelerini de düşük maliyetli üretim ve faaliyet avantajlarına borçludurlar. Öncü işletmeler ise sürekli yenilik ve iyileştirme çalışmaları ile taklitçi işletmelerin önüne geçebilirler (Freeman ve Soete, 2003, s. 319).

#### **3.4.4. Bağımlı yenilik stratejisi**

Bağımlı strateji izleyen işletmeler, genellikle büyük işletmelere bağlı şekilde faaliyetlerini yürüten, Ar-Ge faaliyetlerine yer vermeyen küçük çaplı işletmelerdir. Bu tür işletmeler bağlı oldukları büyük işletmeden talep olmadığı müddetçe ürün üretiminde ve verdikleri hizmette değişikliğe gitmezler (Freeman ve Soete, 2003, s. 322).

Bağımlı strateji izleyen işletmeler büyük işletmelerin atölyesi ya da bir parçası olarak nitelendirilebilir. Fakat bazı küçük işletmeler pazardan daha fazla pay elde etmeye ve farklılaştırmaya giderek biçimsel bağımsızlıklarını korumak isteyebilirler. Bağımlı, küçük işletmeyi bir yan sanayi kuruluşu şeklide değerlendirerek müşteri ilişkilerini devam ettirmek, büyük işletmelere ekonomik dalgalanmaların etkisine karşı fayda sağlayabilir. Bağımlı işletmelerin pazarlık gücü zayıf olmasına karşın, genel ve idari masrafları daha düşük, girişim yetenekleri daha yüksek ve buldukları bölgeye ya da yöreye nüfuz etme güçleri daha iyidir. Dolayısıyla bu üstünlükler, bu tür işletmelerin kârlılığını artıran faktörlerdir. Bağımlı işletmelerin çoğunluğu pazardan çekilmek zorunda kalsa da büyük işletmelerce devralınsa da hâlâ bu tür işletmelerin fazlaca kurulduğu görülmektedir (Göral, 2012, s. 37).

Bağımlı yenilik stratejisinde bilimsel araştırma ve çalışmalardan ziyade mesleki yeterlilik ve yetenek daha ön plandadır. Yenilik üretimine, rekabet koşullarının yeniliği zorunlu hale getirmesi ve pazar talebinin yüksek olması durumunda yönelim olmaktadır. Yenilik kapsamında ise bilimsel temelli araştırmalarla ürün geliştirme çalışmalarından ziyade moda doğrultusunda ürün tasarımıyla ilgili yenilikler yapılmaktadır. Diğer taraftan bu tür işletmelere mesleki yeteneğe verdikleri önemden dolayı talep yüksektir. Ancak teknolojik yeniliklerin hâkim olduğu endüstriyel alanlarda faaliyetlerini devam

ettirmeleri güçtür. Çünkü diğer işletmelerin gerçekleştirdikleri yeniliklerin etkisiyle süreç içerisinde dışlanmaya başlarlar (Göral, 2012, s. 37).

### **3.4.5. Geleneksel yenilik stratejisi**

Geleneksel yenilik stratejisi uygulayan işletmeler, pazarda değişikliğe gitme yönünde bir talep ve rekabet şartlarında da bu yönde bir zorlama olmadığından dolayı değişikliğe gitme gereksinimi hissetmezler. Bunun yanında ürün yeniliği yapacak teknolojik bilgi ve donanımına da sahip değillerdir. Fakat moda doğrultusunda tasarımsal bazı yenilikler gerçekleştirebilirler. Geleneksel strateji izleyen işletmeleri bağımlı strateji izleyen işletmelerden ayıran fark, ürünün niteliğinden ileri gelmektedir. Çünkü bağımlı işletmelerde ürünün büyük işletimlerden veya dışarıdan gelmesi sebebiyle ürün ve tasarım boyutunda ciddi fark atabilmektedirler (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 4).

Geleneksel strateji izleyen işletmelerin piyasada var olma sebebi, çoğunlukla el becerilerine dayanan, teknolojiye çok fazla gerek duyulmadan ortaya koyulabilen, eşi ve benzeri bulunamayan nitelikte ürünler üretmeleridir. Bu ürünlere de talep oldukça fazladır. Ayrıca bu işletmelerin gelişmiş sanayi ülkelerinde tutunma şansları vardır. Çoğunlukla el işleri, restoran ve dekorasyon üzerine faaliyet gerçekleştiren işletmeler bu stratejiyi uygulamaktadırlar (Özkan, 2009, s. 64) Bu işletmelerde ürün yeniliği zanaat becerisinden gelmektedir ve zanaat becerisi arttıkça ürüne olan talepte de artış olmaktadır. Ancak endüstriyel alanlarda teknolojik yenilikler karşısında bazı faaliyet kolları tutunamaya bilmektedir (Duvacı 2017, s. 22). Ayrıca mod olarak adlandırılan kısa süreli değişimlerle de geleneksel işletmelerin ayakta kalabilmesi oldukça güçtür. Bilhassa teknolojik gelişmelerin oldukça hızlı yaşandığı rekabet ortamında bu tür işletme faaliyetlerinin moda olarak piyasada tutundurulmaya veya canlandırılmaya çalışılması sadece kısa süreli bir etki oluşturacaktır (Zerenler vd., 2003, s. 18-19).

### **3.4.6. Fırsatları izleme (fırsatçı) yenilik stratejisi**

Oldukça hızlı değişen piyasa koşullarında girişimcilerin yeni fırsatlar görme olasılığı da yüksektir. Fırsatları görebilme ve belirleyebilme, bir işletme için yüksek araştırma-geliştirme maliyeti gerektirmeyen bir konudur. Nitekim işletmeler, daha önce hiçbir işletmenin aklına gelmeyen, müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilecek ürün ve hizmetleri piyasaya sunarak başarı yakalayabilirler. İşletmelerin diğer işletmelerle aynı yeniliklere başvurarak rekabet etmeleri güçtür (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 4). Bu sebeple işletmelerin fırsatları görebilme ve belirleyebilme vizyonunun olması oldukça önemlidir.

Fırsatçı strateji izleyen işletmeler, piyasada olan açığa yönelik faaliyet yapmaya çalıştıklarından yoğun araştırma içerisindedirler ve yenilikçidirler. Bu tür işletmeler piyasaya ürün farklılaştırarak girmek için uygun zamanı beklerler. Bunun için de rakiplerinin zayıf yönlerini tespit etmeye çalışırlar. Böylece rakiplerinin zayıf taraflarını analiz ederek, o konuda piyasada üstünlük kurmaya çaba gösterirler ve pazar paylarını arttırmaya çalışırlar bu işletmeler bir faaliyet alanından diğerine kolaylıkla geçebilir

yeteneğine sahiptirler. Diğer taraftan teknolojik anlamda radikal bir yenilik yaptığı halde başarısız olan işletmelerin gerçekleştirdiği yeniliklerden faydalanarak piyasaya girebilirler. Bu noktada işletmenin bilgi ve iletişim ağı, diğer işletmelerle ve çevreyle olan ilişkileri ve işletmenin öz sermayesi önemiyet taşımaktadır (Zerenler vd., 2003, s. 20-21).

### **3.5. Dönüşümcü Liderlik Bağlamında İşletmelerin Yenilikçiliği**

Yeniliğe açık olmayan, bir kimsenin lider olarak nitelendirilebilmesi mümkün değildir. Çünkü liderlerin niteliklerinin başında yenilikçi olmaları, başkalarının cesaret edemediği şeylere cesaret etmeleri ve başkalarının aklına gelmeyen şeyleri uygulamaya koymaları gelmektedir. Ayrıca liderler geçmişten ders alarak, gelecekle ilgili ise isabetli öngörülerde bulunarak şimdikiyi yaşarlar. Liderliğin işletme faaliyetlerinde ve işletmelerin yenilik süreçlerinde oldukça etkili olduğu bilinmektedir. Bir işletmede başarılı yeniliklerin gerçekleştirilmesi liderler vasıtasıyla ya da yönetimin üst kademesi tarafından kontrol edilen stratejik ve önemli kaynakların uyumuyla mümkündür. Liderler yalnızca yenilikçi fikirleriyle işletmeye hizmette bulunmazlar, bunun yanında işletmedeki yenilikçi faaliyetlere ve fikirlere de destek olurlar (Karcioğlu ve Kaygın, 2013, s. 106).

Liderlik tarzları içerisinde yenilikçiliğin en önemli olduğu liderlik modeli ise dönüşümcü liderliktir. Çünkü dönüşümcü liderler, iş görenleri hızlı değişime karşı adapte edebilme, yenilikçilik konusunda teşvik etme ve belirsizlik durumunda işi tanımlayabilme yeteneğine sahiptirler. Bunun için de dönüşümcü liderlerde tüm personelle güven kurma, çalışanları motive etme, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilme gibi belirgin özellikler bulunmaktadır (Duvacı, 2017, s. 51).

İşletmelerin yenilikçiliğinde liderlerin ilham verme ve entelektüel teşviki kullanmaları önemli rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderler, işletmedeki yaratıcı fikirleri geniş bakış açıları sayesinde daha da geliştirirler. Dönüşümcü liderlerin bu hareketi onların öncü rolünü göstermektedir. Bu tür liderlerin diğer örgüt üyelerini eyleme geçirici bir vizyonları vardır. Örgüt üyelerini performanslarının da ötesinde iş yapmaya teşvik ederler ve yaptıkları işlerde yenilikçi yaklaşımlar sergilemeleri konusunda cesaret verirler. Dönüştürücü liderlerin pazar yenilikleri konusunda da olumlu bir etkileri vardır. Kendilerine ve çalışanlarına güvenerek güçlü bir yenilik vizyonu ortaya koyan dönüşümcü lider, pazar yeniliğinde başarılı olmaya gayret eder. Yeniliğin başarılı olması için örgüt üyelerini de harekete geçirirler (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009, s. 464). Dolayısıyla dönüşümcü liderler, yenilikçi düşünce süreçlerine hâkim, proaktif, yenilikçi yaklaşımlara değer veren ve destekleyen özellikleri ile örgütte de yenilikçi bir iklimin



hâkim olmasını sağlamaları sayesinde, örgütün girişimci yönünü güçlendirerek örgütsel başarıya katkı sağlamaktadırlar (Görker ve Erdil, 2018, s. 126).

### **3.6. Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgüt Kültürü**

Her örgütün kendine özgü bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Bir örgüt içerisindeki üyelerden herkesin kabul ettiği ve içselleştirdiği, örgüt içi düzeni ve uyumu sağlayan, üyeler için yol gösterici ve örgütsel uyumda kolaylık sağlayan örgüt kültürüne uygun davranışlar sergilemeleri beklenir. Örgüt kültürünün oluşumu ve örgüt kültürüne uygun hareket edilmesinde ise örgüt liderlerin oldukça önemli rolü vardır (Temel, 2016, s. 52).

Örgüt kültürü ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmacılar da bu iki konu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu belirtmektedir (Yıldırım, 2012; Erkunt, 2015; Tütüncü ve Akgündüz, 2012). İşletmelerde örgüt kültürü liderler vasıtasıyla inşa edilmekle beraber taktik ve stratejik düşünce de örgüt kültürünün inşasında oldukça önemlidir. Nitekim stratejik düşünce bir iletmenin gelecek vizyonunun oluşturulması bakımından önem taşır. Örgütsel vizyonu meydana çıkaran, diğer üyelere yayan ve bu doğrultuda örgütü harekete geçiren ise liderdir. Diğer taraftan liderler, örgütte neyin nasıl olması gerektiği hususunda kendi görüşlerini örgüte yerleştirmeye çalışırlar, yeterince baskın bir lider oluşmakta olan örgüt kültürü üzerinde iz bırakacaktır (Yıldırım, 2012, s. 42).

Örgüt kültürü büyük oranda örgüt liderine bağlı olarak şekillenir ve gelişir, fakat örgüt kültürü de örgütteki liderliği etkileyebilmektedir. Dönüşümcü liderler ise mevcut örgüt kültürünü önce tanıyıp analiz ederek, yeni bir vizyon oluşturmakta, ardından temel değerler ve normları revize ederek örgüt kültürünü değiştirmeye çalışmaktadırlar. Yenilikçi anlayışın hâkim olduğu tatminkâr bir örgüt kültüründe; tüm çalışanların değerli olduğu ve örgüte katkısının olabileceği, en karmaşık sorunların dahi örgütün alt düzeylerinde çözülebileceği anlayışına sahip bir dönüşümcü lidere rastlamak mümkündür. Dönüşümcü liderler buldukları örgütte statükocu bir kültürdense örgütte gelişimi ve yeniliği harekete geçiren bir kültür yaratmaya çalışırlar (Erkmen, 2010, s. 103-104).

Dolayısıyla dönüşümcü liderler, örgüt kültürünü oluşturucu ve dönüştürücü bir etkiye sahiptirler. Dönüşümcü liderler bu özelliklerinin yanı sıra, gerekli gördükleri

durumda yeni bir vizyon belirleyerek örgüt kültüründe değişim yapmaktan çekince duymazlar. Davranışlarıyla da örgüt üyelerini teşvik ederek, belirlediği vizyonu benimsemelerini kolaylaştırır. Fakat örgüt kültüründe değişim yapmak kolay değildir. İnsanların daha önceden kalıplaşmış inançlarını, normlarını, değer yargılarını terk ederek, bir değişim sürecine hemen atılmalarını beklemek mümkün değildir. Hatta bu noktada liderlerin dirençle karşılaşmaları da mümkündür (Temel, 2016, s. 52).

Dönüşümcü liderler bir taraftan örgüt kültüründen etkilenirken bir taraftan da gerekli gördüklerinde örgüt kültürünü bir vasıta olarak kullanarak değiştirebilmektedir. Bu noktada örgüt kültürü de örgüt üyelerine liderin neyi önemseydiği ve hangi davranışları desteklediği hususunda ipucu vermesi bakımından önem arz etmektedir (Erkunt, 2015

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK STİLİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLETMENİN YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, modeli, varsayımları, sınırlılıkları, verilerin toplanması ve araştırmanın bulgularına dair açıklamalara yer verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Teknoloji ve haberleşme alanında yaşanan gelişmeler, küreselleşmenin de etkisiyle iş dünyasındaki rekabet koşullarında, iş koşullarında, üretim ve hizmet ağı yapısında değişimlerin yaşanmasına yol açmıştır. Bu değişimlere ayak uydurarak, yeniliklere açık olan işletmeler küresel dünyada varlıklarını ve başarılarını sürdürürken, geleneksel yönetim anlayışını terk edemeyen ya da geleneksel yönetimin yanında yeniliklere yer vermeyen işletmelerin sürekliliği günümüz dünyasında mümkün gözükmemektedir.

Örgütlerin rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve yenilikçiliği ise yöneticilerin ya da liderlerin vizyonu ve yönetim tarzları ile doğru orantılıdır. Nitekim yapılan araştırmalara göre modern liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik stiline sahip yöneticilerin çalışanların vizyon kazanmasını sağlayarak mevcut durumda değişimler yarattıkları ve çalışanların potansiyellerini açığa çıkaran çalışmalara yer verdikleri görülmüştür.

Bir örgütte yöneticinin liderlik stili sadece örgütün yeniliği ve gelişimi üzerinde değil örgüt kültürü üzerinde de etkilidir. Örgütlerde liderlerin sahip olduğu vizyon ve misyonlar örgütün kültürel yapısını etkileyerek, mevcut değerlerin değişmesini gerektirir. Yöneticinin liderlik konusundaki başarısı başta örgüt kültürü olmak üzere çalışanları ve çalışma atmosferini oldukça etkilemektedir. Dolayısıyla örgütlerden beklenen verim ve başarının elde edilebilmesi bakımından liderlik stillerinin bilhassa da dönüşümcü liderlik stilinin oldukça önemli bir rolü vardır. Bu bağlamda çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik stilinin örgüt kültürü ve örgütlerin yenilikçiliği üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Literatüre bakıldığında dönüşümcü liderlik stilinin sadece örgüt kültürüne veya sadece

örgütlerin yenilikçiliğine etkisi üzerine pek çok çalışmanın olduğu görülmektedir. Fakat dönüşümcü liderlik stiline bu iki etken üzerine olan etkisinin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmadığından dolayı çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı ve bu anlamda önemli olduğu düşünülmektedir.

#### **4.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Araştırmalarda iki tür evren vardır. Birisi genel evren, öteki ise çalışma evrenidir. Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Bu yönü ile somuttur. Araştırmacının ya doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebileceği evrendir. Pratikte araştırmalar, çalışma evreni üzerinde yapılmakta olup sonuçların da yalnızca bu sınırlı evrene genellenmesi kaçınılmazdır (Karasar, 2003, s. 110). Bu doğrultuda araştırma evrenini Eskişehir ilinde 2018 yılında faaliyet göstermekte hastanelerde çalışmakta olan personeller oluşturmaktadır.

Örnekleme ise, belli bir evrenden, belli kuralara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Örneklemin belli ve bilinen kuralları vardır. Ancak o zaman alınan örneklemin evreni temsil edebileceği kabul edilir (Karasar, 2003, s. 110-111). Örnekleme büyüklüğünün belirlenmesi, örnek bir kütleden elde edilen verilerden yola çıkarak evren hakkında genellemeler yapmak, olasılığına dayanır. Bu sebeple, örnek küme büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı azalır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, araştırmacıların uygun bir örnek küme için, hem temsil yeteneği sağlayan bir örnekleme büyüklüğünü, hem de maliyet, zaman ve bilgi analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekir (Altunışık vd., 2010, s. 134). Bu bağlamda araştırmanın örneklemini ise Eskişehir ilinde, 2018 yılında faaliyet göstermekte olan biri özel, diğeri devlet hastanesi olmak üzere 179 hastane personeli oluşturmaktadır.

#### **4.3. Araştırma Modeli**

Bu çalışma nicel bir araştırma olup, araştırma modeli açısından genel tarama modelidir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örnekleme üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Bu çalışmada

değişkenler arasındaki ilişki varlığını, derecesini belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılacaktır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan modellerdir (Karasar, 2003, s. 79-80).

#### **4.4. Araştırmanın Varsayımları**

- Araştırma kapsamında katılımcıların anket sorularını doğru ve dürüst şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.
- Yararlanılan kaynaklardaki bilgiler doğru olarak kabul edilmiştir.
- Dönüşümcü liderlik stilinin örgüt kültürü ve işletmelerin yenilikçiliği üzerinde etkisinin olduğu varsayılmıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Bu araştırma, Eskişehir ilinde 2018 yılında faaliyet göstermekte olan hastanelerde çalışmakta olan personellerden oluşan çalışma evreni ile sınırlıdır.
- Hastanenin sadece hemşire ve doktor personeli çalışma evreni kapsamına dahil edilmiştir.
- Araştırma, seçilen hastane personellerinin şahsi gizliliği doğrultusunda elde edilen bilgiler ile sınırlıdır.
- Araştırma, veri toplamada kullanılan anket tekniği ile sınırlıdır.

#### **4.6. Verilerin Toplanması**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket en genel tanımıyla cevaplayanın daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorunlara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi olarak tanımlanabilir (Altunışık vd. 2010, s. 78). Anket formu Lider Davranış Etkinliği Ölçeği, Örgütsel Yenilik Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği olmak üzere 44 sorudan oluşmaktadır. Lider Davranış Etkinliği Ölçeği için İstanbul Aydın Üniversitesi'nin Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi'nden (sybs.aydin.edu.tr), Örgütsel Yenilik Ölçeği için Soyalın (2013)'in araştırmasından, Örgüt Kültürü Ölçeği için ise İra ve Şahin (2011)'in araştırmasından istifade edilmiştir.

Ölçek, “1=Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5=Kesinlikle Katılıyorum” aralığında 5’li Likert tipinde 44 sorudan oluşmaktadır.

**Tablo 4.1. Ölçekler:**

ÖLÇEK	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Lider Davranış Etkinliği	0,74	16
Örgütsel Yenilik Ölçeği	0,75	13
Örgüt Kültürü Ölçeği	0,70	15

Yukarıdaki tablo incelendiğinde tez çalışmasının güvenilirlik katsayısı analiz sonuçları; Lider Davranış Etkinliği Ölçeği için Cronbach ( $\alpha$ )=0,74; Örgütsel Yenilik Ölçeği için Cronbach ( $\alpha$ )=0,75; Örgüt Kültürü Ölçeği için Cronbach ( $\alpha$ )= 0,70. Güvenirlik katsayısının 0.70 ve üzeri olması test puanları için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk 2005, s. Kalaycı 2010). Bu sonuçlar ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmada, veriler toplandıktan sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İstatistik programından yararlanılarak verilerin analizi yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma ile hesaplanmıştır. Önce frekans, korelasyon ve en son regresyon analizi yapılmıştır. Değerler 0-1 arasında değişmekte olup, tıpkı korelasyon katsayısının büyüklüğünün yorumlanmasında olduğu gibi, 0-30 arası değerler zayıf, 31-60 arası değerler orta, 61-100 arası değerler ise güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir (Özbay, 2009, s. 463).

#### **4.7. Araştırmanın Bulguları**

##### **4.7.1. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulguların Dağılımı**

Katılımcıların meslek dağılımına yönelik bulgular aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 4.2. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Dağılımı**

Meslek	N	%
Hemşire	100	55,9
Doktor	79	44,1
<b>Toplam</b>	<b>179</b>	<b>100</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	102	57,0
Erkek	77	43,0
<b>Toplam</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	121	67,6
Bekar	58	32,4
<b>Toplam</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>		
18-25	12	6,7
26-35	117	65,4
36-45	27	15,1
46-65	23	12,8
<b>Toplam</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	23	12,8
Lisans	77	43,0
Yüksek Lisans	79	44,1
<b>Toplam</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>
<b>Aylık Toplam Gelir</b>		
Orta	2	1,1
İyi	111	62,0
Çok İyi	66	36,9
<b>Toplam</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4.1' e göre toplam 179 katılımcının 100'ü yani %55,9'u hemşire, 79'u yani %44,1'i ise doktordur. Katılımcıların %57'si kadın, %67,6sı ise evli,%65,4'ü 26-35 yaş arasında %44,1'inin yüksek lisans eğitim durumuna sahip olduğu ve %62'sinin aylık toplam gelirini iyi olarak ifade ettiği saptanmıştır.

#### **4.7.2. Dönüşümcü Liderlik Bağlamında İşletmelerin Yenilikçiliği ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

Katılımcıların dönüşümcü liderlik bağlamında, örgütsel yenilik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacı ile değişkenler arası ilişkilere yönelik açıklayıcı

faktör analizi ve gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 4.3 Lider Davranış Etkinliği Ölçeği Faktör Analizi**

Madde No	Maddeler	Faktör Yüğü
1	Hastanenin misyon, vizyon, temel değer ve ilkelerini belirlemede önderlik eder.	,780
2	Belirlenen misyon, vizyon, temel değer ve ilkeler doğrultusunda hastanenin politikaları, stratejileri ve bunlarla ilişkili süreçlerin oluşturulması çalışmalarında aktif ve etkin rol alır.	,667
3	Kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük eder.	,990
4	Birey ve birim düzeyindeki hedeflerin, hastanenin kurumsal hedefleri ile ilişkili hale getirilmesine öncülük eder.	,648
5	Birey, birim ve kurumsal düzeydeki hedeflere ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan öğrenme ortam ve olanaklarını hazırlar	,744
6	Çalışanlarını, bilgi birikimleri ve yetkinlikleri göz önünde tutarak yetkilendirir ve görevlendirir.	,689
7	Çalışanlarını, takım halinde çalışmalarını için teşvik eder ve destekler.	,607
8	Çalışanlarının performanslarını adil şekilde değerlendirir.	,692
9	Çalışanlarını, kariyerlerini geliştirmeleri için teşvik eder ve destekler.	,660
10	Bilgi ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşır.	,749
11	Sorunlar karşısında uygun ve yapıcı çözümler üretir.	,768
12	Kendi liderlik özelliklerini ve etkinliğini gözden geçirir ve bu özelliğini sürekli olarak geliştirir.	,694
13	Hastaneyi ulusal ve uluslararası platformlarda etkin olarak tanıtır ve temsil eder.	,694
14	İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşların yönetici ve temsilcileri ile iyi ilişkiler kurar.	,642
15	Hastanenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekler ve çalışmalara aktif katılım sağlar.	,733
16	Çevre ve toplumsal sorumluluk bilincini artırır, bu alanlarda etkinlikler düzenler ve/veya bu kapsamdaki etkinlikleri destekler.	,655



**Tablo 4.4 Örgütsel Yenilik Ölçeği Faktör Analizi**

<b>Madde No</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
1	Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada hastanemiz rakiplerinden önce hareket eder	,649
2	Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimizin gözünde çok yenilikçi olarak değerlendirilmektedir.	,656
3	Rakiplerimize kıyasla, hastanemizin sunduğı yeni ürün ve hizmetlerin başarısı düşüktür.	,687
4	Rakiplerimizle kıyaslandığımızda hastanemiz son beş yılda piyasaya daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	,700
5	İş süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.	,677
6	Son 5 yılda, hastanemizde birçok yeni yönetsel yaklaşım (Ör.TKY,Altı Sigma,Proje Yönetimi vs.)oluşturuldu.	,728
7	Bir problemi alışlagelmiş yöntemlerle çözemediğimizde, kolaylıkla yeni metotlar oluştururuz.	,750
8	Mal ve hizmet üretim metotlarını rakiplerimizden çok daha hızlı değiştirmekteyiz.	,684
9	Ürün ve hizmetlerimizin pazarlanmasında en son kullandığımız yöntemler rakiplerimizin yöntemlerine göre çok daha yenilikçidir.	,651
10	Hastanemiz piyasaya sunduğı yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır.	,684
11	Şu anda piyasaya sunduğumuz ürün ve hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerin neredeyse aynıdır.	,702
12	Hastanemizde geliştirilen yeni ürün ve hizmetler sıklıkla bizi pazarda yeni rakiplerle karşı karşıya getirmektedir.	,600
13	Hastanemizin üst yöneticileri, riskli büyüme fırsatları diyebileceğimiz girişimlere girmekten çekinmez.	,708

**Tablo 4.5 Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi**

<b>Madde No</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Ortalama</b>
1	Hiç kimse hastane yönetimiyle ters düşmek istemez.	,698
2	Hastane de olup biten her şey, işletme yönetiminin denetimindedir.	,658
3	Hastanede değişim ve yenilikler işletme yönetimince başlatılır.	,648
4	Anlaşmazlıklar işletme yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.	,604
5	Hastanede her şeyin bir standardı vardır.	,647
6	Hastanede formalitelerden çok, sonuca önem verilir.	,657
7	Hastanede başarı desteklenir ve teşvik edilir.	,670
8	Hastane yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	,651
9	Hastanede herkes başarı düzeyinin yüksek olması için çabalar.	,717
10	Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir.	,759
11	Hastanede kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	,669
12	İşbirliği rekabete tercih edilir.	,668
13	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	,680
14	Herkes hastanenin başarısı için sorumluluk duyar.	,754
15	Hastanedeki herkes hastaneyi dışarı karşı korur ve savunur.	,726

**Tablo 4.6. Dönüşümcü Liderlik Bağlamında İşletmelerin Yenilikçiliği ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

	Lider Davranış Etkinliği	Örgütsel Yenilik	Örgüt Kültürü	Meslek	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Gelir Durumu
Lider Davranış Etkinliği	1								
Örgütsel Yenilik	,306	1							
Örgüt Kültürü	,306	,409	1						
Meslek	,064	,064	-,171	1					
Cinsiyet	,072	,038	,010	-,022	1				
Medeni Durum	,006	,065	,085	-,274**	-,098	1			
Yaş	,246**	,142	,071	,073	,097	,270**	1		
Eğitim Durumu	,062	,062	-,143	,889**	-,018	-,258**	,123	1	
Gelir Durumu	,071	,034	-,101	,779**	-,057	-,173*	-,011	,696	1

\*p<.05, \*\*p<.01

Tabloda gösterilen tüm değerler, (r) değerleridir

Lider Davranış Etkinliği ile Örgütsel Yenilik ( $r=0,30$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon saptanmıştır. Örgütsel yenilik bakış açısı yüksek olan katılımcılarda yüksek düzeyde lider davranış etkinliği; Örgütsel yenilik bakış açısı düşük olan katılımcılarda düşük düzeyde lider davranış etkinliği olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Lider Davranış Etkinliği ile örgüt kültürü ( $r=0,30$ ;  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon saptanmıştır. Örgüt kültürü yüksek olan katılımcılarda yüksek

düzeyde lider davranış etkinliği; Örgüt kültürü düşük olan katılımcılarda ise düşük düzeyde lider davranış etkinliği olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Regresyon analizi için değişkenler arasında doğrusal ilişkinin varlığı koşulu karşılandığından dönüşümcü liderlik bağlamında işletmelerin yenilikçiliği ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla değişkenler arasında basit regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan Korelasyon testinde dönüşümcü liderlik bağlamında işletmelerin yenilikçiliği ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik katılımcı meslek grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre hemşirelerin %60'ının doktorlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Medeni duruma göre bakıldığında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülürken ( $p>0,05$ ), evli katılımcıların %67,6'sının bekârlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yaşa göre bakıldığında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülürken ( $p>0,05$ ), 26-35 yaş arası katılımcıların %65'inin diğer yaş gruplarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışmamızla benzer şekilde Öndeş (2017) de gerçekleştirdiği araştırmasında dönüşümcü liderlik yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Carmeli vd. (2006) ile Janssen (2003) ise yenilikçi iş davranışı ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuşlardır. Korku 'nun (2018) çalışmasında ise 40 yaş ve altı çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği puanı 40 yaş üstü grubun puan ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçilik açısından bakıldığında ise 40 yaş ve altı grubun puan ortalamasının 40 yaş üstü grubun puan ortalamasından yüksek olduğu belirtilmekle birlikte istatistiki açıdan anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bu doğrultuda yaş faktörünün örgütlerin yenilikçiliği ile dönüşümcü liderlik üzerinde çok fazla belirleyici olmadığı söylenebilir.

Eğitim durumuna göre bakıldığında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülürken ( $p>0,05$ ), eğitim durumu yüksek lisans olanların %44,1'inin, lise ve lisans mezunlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışmamızla benzer şekilde Korku (2018)'nun çalışmasına göre ise dönüşümcü liderlik tutumu ve yenilikçi iş davranışı eğitim durumuna göre değişkenlik göstermemektedir. Diğer taraftan Jaiswal ve Dhar (2015) ise dönüşümcü liderlik ile eğitim arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Shih ve Susanto (2011) ile Carmeli vd. (2006) gerçekleştirdikleri çalışmalarında yenilikçi iş

davranışı ile eğitim düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Mansurova (2017) ise örgüt kültürü ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur.

Gelir durumuna göre bakıldığında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülürken ( $p>0,05$ ), gelir durumu iyi olan katılımcıların %62'sinin gelir durumu orta ve çok iyi olan katılımcılardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Cinsiyete göre bakıldığında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Yıldırım (2012), Şirin (2008), Jaiswal ve Dhar (2015) da çalışmamızla benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Korku (2018) ise erkek katılımcıların dönüşümcü liderlik ve yenilikçilik algılarının kadınlardan daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Kaygın ve Kaygın (2012) ise dönüşümcü liderlik ile cinsiyet, yaş, medeni durum arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir. Öte yandan Akman (2019) dönüşümcü liderlik ile yaş, medeni durum ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını vurgularken; Mansurova (2017) dönüşümcü liderlik ile cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur.

**Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	2,28	,188		12,117	<b>,000</b>
Örgütsel Yenilik	,26	,061	0,03	4,270	<b>,000</b>

R=0,030    R<sup>2</sup>=0,093     $\Delta$  R<sup>2</sup>=0,08  
F<sub>(1; 179)</sub>= 18,233    p=,000

Bağımsız (örgütsel yenilik) ve bağımlı (dönüşümcü liderlik) değişkenler arasında kurulan regresyon modelinin uygun olduğu bulgusu elde edilmiştir (F(1; 179)=18,233;

p= ,000). Örgütsel Yenilik, dönüşümcü liderlikteki değişimin yaklaşık %8'ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,08$ ).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderliğin, örgütsel yenilik üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu ( $\beta=0,03$ ;  $t=4,270$   $p<0,01$ ) bulgusu elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik düzeyi yükseldikçe örgütsel yenilik artmaktadır; Dönüşümcü liderlik düzeyi azaldıkça örgütsel yenilik azalmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel yenilik tutumunun dönüşümcü liderlik değişkenince yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Dönüşümcü Liderlik} = 2,28 + 0,03 * \text{Örgütsel Yenilik}$$

**Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Tutumunun Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisine Ait Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız değişken	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	2,16	,215		10,077	,000
Örgüt Kültürü	,28	,067	0,30	4,272	,008

R=0,306     $R^2=0,093$      $\Delta R^2=0,088$   
 $F_{(1; 402)} = 18,253$      $p=,000$

Bağımsız (örgüt kültürü) ve bağımlı (dönüşümcü liderlik) değişkenler arasında kurulan regresyon modelinin uygun olduğu bulgusu elde edilmiştir ( $F(1; 179)=18,253$ ;  $p= ,000$ ). Örgüt Kültürü, dönüşümcü liderlikteki değişimin yaklaşık %8'ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2=0,08$ ).

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderliğin, örgüt kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu ( $\beta=0,28$ ;  $t=4,272$   $p<0,01$ ) bulgusu elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik tutumunun düzeyi

yükseldikçe örgüt kültürü tutumu artmaktadır; Dönüşümcü liderlik tutumunun düzeyi azaldıkça örgüt kültürü tutumu azalmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü tutumunun dönüşümcü liderlik değişkenince yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Dönüşümcü Liderlik} = 2,16 + 0,03 * \text{Örgüt Kültürü}$$

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma sağlık çalışanlarında dönüşümcü liderlik bağlamında hastanelerin örgütsel yenilikçiliğinden ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlaşılması amacıyla yapılmıştır ve örneklemin %55'ini hemşire %45'ini doktor olmak üzere 179 kişi oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmanın sonucunda Lider Davranış Etkinliği ile Örgütsel Yenilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon saptanmıştır. Örgütsel yenilik bakış açısı yüksek olan katılımcılarda yüksek düzeyde lider davranış etkinliği; Örgütsel yenilik bakış açısı düşük olan katılımcılarda düşük düzeyde lider davranış etkinliği olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Lider Davranış Etkinliği ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon saptanmıştır. Örgüt kültürü yüksek olan katılımcılarda yüksek düzeyde lider davranış etkinliği; Örgüt kültürü düşük olan katılımcılarda ise düşük düzeyde lider davranış etkinliği olduğu bulgusu elde edilmiştir. Dolayısıyla bazı katılımcılarda lider davranış etkinliğinin yüksek düzeyde bazı katılımcılarda ise düşük seviyede olması örgütte lider konumundaki kişilerin tüm çalışanlara eşit tutum ve yaklaşım sergilemediklerini göstermektedir denebilir. Ayrıca liderler eşit tutum ve yaklaşım sergileseler dahi bunun, çalışanlarca algılanma düzeyleri farklıdır denebilir. Çalışmamızla benzer şekilde Diker (2014), Türkiye'nin beş ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde 655 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada algılanan liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Öztürk (2015) de 2014-2015 eğitim-öğretim yılı döneminde Gaziantep ilinde görev yapan 502 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada örgüt kültürü ile öğretmen liderliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Kaygın ve Kaygın'ın (2012) banka çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarını tespit etmek amacıyla Kars ve Rize'deki banka çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri çalışmada ise katılımcıların dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarıyla ilgili algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderliğin, örgütsel yenilik üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik düzeyi yükseldikçe örgütsel yenilik artmaktadır; Dönüşümcü liderlik düzeyi azaldıkça örgütsel yenilik azalmaktadır.



Korku'nun (2018) 19 hastanede 279 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmada da dönüşümcü liderlik stiline örgütte yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına pozitif etkisinin olduğunu saptamıştır. Sarros vd. (2008), örgütlerde yenilikçiliği destekleyici örgütsel iklimin oluşturulmasında dönüşümcü liderlerin etkinliğinin daha fazla olduğunu vurgulamışlardır. Bozkurt ve Göral (2013)'ın modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarının sonucunda ise dönüşümcü liderliğin yenilik stratejilerinden saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisini etkilediğini belirtmişlerdir. Önhon (2016) telekomünikasyon sektöründe çalışan 270 personel ile gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesi, örgütlerde yenilikçi bir iklimin oluşturulmasında dönüşümcü liderlerin pozitif yönde katkı sağladığını belirtmiştir. Vaccoro vd. (2012) de örgütlerde dönüşümcü liderlik davranışının yenilikçi uygulamaları teşvik ettiğini ortaya koymuşlardır. Görüleceği üzere literatürdeki çalışmalar ile yapılan araştırmanın sonucu tutarlılık göstermektedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderliğin, örgüt kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik tutumunun düzeyi yükseldikçe örgüt kültürü tutumu artmaktadır; Dönüşümcü liderlik tutumunun düzeyi azaldıkça örgüt kültürü tutumu azalmaktadır. Barut ve Onay (2018), Manisa Vestel Fabrikası'nda 671 çalışan üzerinde yaptıkları anket uygulaması ve 10 yönetici konumundaki çalışan ile gerçekleştirdikleri bire bir görüşme sonucunda örgütlerdeki liderlik tarzının örgüt kültürü üzerinde oldukça etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Avcı (2016) ise yaptığı çalışma sonucunda öğretmenler ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla örgüt kültürü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Çalışmamızla benzer şekilde Mansurova (2017) da dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne etkisine dair tez çalışmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel kültürü büyük ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur.

Araştırma sonucunda çalışanların liderlik kavramını değerlendirirken beklentilerinin adaletli bir yönetim şekli yönünde olduğu görülmüştür. Katılımcılar hastane içi iletişimde yeterince söz sahibi olmadıkları ifadesine çekimser kalmışlardır. Yönetimin baskı ve disiplin yönetim tarzı uyguladıkları düşünülebilir. Örgütsel yenilik ve örgüt kültürü tutumu katılımcılar tarafından benimsenmiş bir kavram olmadığı ifadelerin çoğuna kararsızım seçeneğini işaretlediklerinden saptanmıştır.

Örgütsel yenilik ve örgüt kültürü tutumu yüksek olan katılımcılarda yüksek düzeyde lider davranış etkinliği tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu üç kavram birbiriyle doğrudan ilişkilidir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda bu konu üzerinde çalışma yapmak isteyen ve sağlık kurumları işletmecilerine şu önerilerde bulunulabilir:

- Araştırmanın daha kapsamlı sonuçlar vermesi için İstanbul'da faaliyet gösteren diğer hastanelerde çalışanlar üzerinde de araştırma yapılması daha genel bilgiler elde edilmesini sağlayabilir.
- Araştırmada genel olarak doktor ve hemşire olan bireyler yer almıştır. Yapılacak benzer araştırmalarda hastanede çalışan diğer görevliler üzerinde de çalışılması konuya farklı bir katkı sağlayabilir.
- Hastanede sadece idari birimde çalışanlara, özeleştiri yapabilirlik düzeylerine yönelik bir araştırma yapılabilir.
- Çalışanlara online memnuniyet uygulamasını kullanarak hastane içi iletişime yönelik görüş ve önerileri dikkate alınabilir. Çalışanlara örgüt kültürü, örgütsel yenilik ve liderlik konularına yönelik eğitimlerin yanında işçi-işveren dayanışması sağlanarak dönüşümcü liderlik tarzı benimsenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Aksel, İ. (2003). İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Denizli.
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altuntuğ, N. (2007). Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilmenin Yolları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5): 15-29.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Atakan, S.C. (2017). Yenilik Stratejileri ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü. *Working Paper Series*, NO/56/2017-01, İstanbul.
- Aydınlı, H.İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7).
- Bass, B.M. (1990). From Transformational to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 19: 3-23.
- Bedük, A. (2014). *Örgüt Psikolojisi*. Konya: Atlas Akademi Yayınları.
- Berberoğlu, N.G. (2003). *Yönetim Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayını.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4): 1-14.

- İra N. ve Şahin S. (2011). Celal Bayar Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1).
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Daft, R.L.(2000). *Management(5th Ed.)*. Orlando: The Dryden Press.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*. (Çev. K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve S. Yalçın), İstanbul: Yön Ajans.
- Deniz, M. (2011). KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22): 141-176.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Eskişehir.
- Durmaz, O. (2010). Örgüt kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Duvacı, T. (2017). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Turizm Sektöründe Uygulamalar. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3): 15-50.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale.
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İşletme Fakültesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2): 77-112.

- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 63-79.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkunt, G. (2015). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli.
- Fındıkçı, İ. (2013). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Freeman, C. ve Soete, L. (2003). *The Economics of Industrial Innovation (Yenilik İktisadi)*. Çev: Ergun Türkcan, Ankara: TÜBİTAK Yayınları.
- Gökcek, O. (2007). Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Göral, M. (2012). Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Düzce.
- Görker, N. ve Erdil, O. (2018). İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(2) 2018: 115-129.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6: 147-159.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gümüşlüoğlu, L. ve İlsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation. *Journal Of Business Research*, (62): 461-473.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama* (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu). İstanbul: Der Yayınları.

İAÜ (İstanbul Aydın Üniversitesi). “Lider Davranış Etkinliği Ölçeği”, <https://sybs.aydin.edu.tr/>, Erişim Tarihi: 05.02.2019

İra, N. ve Şahin, S. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1): 1-14.

İstanbul Aydın Üniversitesi Stratejik Plan: Çerçeve s. 18.

([https://sybs.aydin.edu.tr/cdn/sybs/lde\\_sorular.pdf](https://sybs.aydin.edu.tr/cdn/sybs/lde_sorular.pdf))

İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme ilişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11): 160-177.

Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi. (Scientific Research Methods)*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karacıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5): 101-111.

Kaya, Ç. (2010). Küresel Rekabetin Tırmandığı Bir Süreçte Türk Liderlere Uygun Model Arayışı. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2(2).

Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF*, 14(1): 73-93.

Kılıç, A., Eren, H. ve Gürsoy, A. (2014). Yenilikçilik Faktörlerinin Örgütlerin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Varlığı; Fortune Türkiye İlk 100 Firma Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(4): 36-68.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Konya.

Korkmaz, S., Ermeç, A. ve Yücedağ, N. (2009). İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri ve İhracat Performanslarına Etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2): 83-104.

Lunenburg, F.C. ve Ornstein A.C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (çev. G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayınları.

Mansurova, S. (2017). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Nalbant, M. (2002). Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Oğuztürk, B. S. (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2): 253–273.

Onağ, O ve Tepeci, M. (2016). İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 27(80).

Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). *Liderlik El Kitabı*. (çev: M. Çelik), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 58-73.

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4): 207-226.

Özbay, Ö. (2009). Çapraz Tablo Analizi Nasıl Yapılır? Pratik Bir Açıklama. *HÜTAD*, (9): 459-470.

Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1): 93-110.

Özkalp, E., Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Özkan, C. (2009). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Malatya.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Paylı, M. (2017). Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci: Karaman Belediyesinde Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Karaman.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sığı, Ü., Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Soyalın, M. (2013). Öğrenen Organizasyon Algısı ile Örgütsel Yenilik Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum.
- Şimşek, M.Ş. (2007). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Adım Ofset.
- Şişman, M. (1997). Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, Cilt: 2
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Temel, E. (2016). Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Aydın.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tütüncü, Ö. Ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1): 59-72
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.



- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 51-69.
- Yıldırım, F. (2015). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*. Erzurum.
- Yıldırım, S. (2012). Üniversitelerin Beden Eğitimi Ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Yiğitceoğlu, E. (2013). Türk Örgüt Kültüründe Otorite ve Otorite İlişkileri. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Mersin.
- Yukl, G (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Managment*, 15(2): 251-389.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders: Are They Different? *Harward Business Review*, March-April, s. 126.
- Zerenler, M. ve Karakuş, G. (2017). Ürün ve Süreç Yeniliğinin İşletme Performansına Etkisi: Bir Vaka Çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2): 305-331.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2003). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17): 653-667.

## Ek 1. Lider Davranış Etkinliği Ölçeği

1= Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum					
İFADELER	1	2	3	4	5
1- Hastanenin misyon, vizyon, temel değer ve ilkelerini belirlemede önderlik eder.					
2- Belirlenen misyon, vizyon, temel değer ve ilkeler doğrultusunda hastanenin politikaları, stratejileri ve bunlarla ilişkili süreçlerin oluşturulması çalışmalarında aktif ve etkin rol alır.					
3- Kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük eder.					
4- Birey ve birim düzeyindeki hedeflerin, hastanenin kurumsal hedefleri ile ilişkili hale getirilmesine öncülük eder.					
5- Birey, birim ve kurumsal düzeydeki hedeflere ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan öğrenme ortam ve olanaklarını hazırlar.					
6- Çalışanlarını, bilgi birikimleri ve yetkinliklerini göz önünde tutarak yetkilendirir ve görevlendirir.					
7- Çalışanlarını, takım halinde çalışmalarını için teşvik eder ve destekler.					
8- Çalışanlarının performanslarını adil şekilde değerlendirir.					
9- Çalışanlarını, kariyerlerini geliştirmeleri için teşvik eder ve destekler.					
10- Bilgi ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşır.					
11- Sorunlar karşısında uygun ve yapıcı çözümler üretir.					
12- Kendi liderlik özelliklerini ve etkinliğini gözden geçirir ve bu özelliğini sürekli olarak geliştirir.					
13- Hastaneyi ulusal ve uluslararası platformlarda etkin olarak tanıtır ve temsil eder					
14- İş birliği yapılan kurum ve kuruluşların yönetici ve temsilcileri ile iyi ilişkiler kurar					
15- Hastanenin topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekler ve çalışmalara aktif katılım sağlar.					
16- Çevre ve toplumsal sorumluluk bilincini artırır, bu alanlarda etkinlikler düzenler ve/veya bu kapsamdaki etkinlikleri destekler.					

## Ek 2. Örgütsel Yenilik Ölçeği

1= Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum					
İFADELER	1	2	3	4	5
1- Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada hastanemiz rakiplerinden önce hareket eder.					
2- Yeni ürün ve hizmetlerimiz, müşterilerimizin gözünde çok yenilikçi olarak değerlendirilmektedir.					
3- Rakiplerimize kıyasla, hastanemizin sunduğu yeni ürün ve hizmetlerin başarısı düşüktür.					
4- Rakiplerimizle kıyaslandığında hastanemiz son beş yılda piyasaya daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.					
5- İş süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz					
6- Son 5 yılda, hastanemizde birçok yeni yönetsel yaklaşım (Ör. Toplam Kalite Yönetimi, Altı Sigma, Proje Yönetimi vs.) oluşturuldu					
7- Bir problemi alışlagelmiş yöntemlerle çözemediğimizde, kolaylıkla yeni metotlar oluştururuz.					
8- Mal ve hizmet üretim metotlarını rakiplerimizden çok daha hızlı değiştirmekteyiz.					
9- Ürün ve hizmetlerimizin pazarlamasında en son kullandığımız yöntemler rakiplerimizin yöntemlerine göre çok daha yenilikçidir.					
10- Hastanemiz piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır.					
11- Şu anda piyasaya sunduğumuz ürün ve hizmetler önceden sunduğumuz ürün ve hizmetlerimizin neredeyse aynısıdır.					
12- Hastanemizde geliştirilen yeni ürün ve hizmetler sıklıkla bizi pazarda yeni rakiplerle karşı karşıya getirmektedir.					
13- Hastanemizin üst yöneticileri, riskli büyüme fırsatları diyebileceğimiz girişimlere girmekten çekinmez.					

### Ek 3. Örgüt Kültürü Ölçeği

1= Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum					
İFADELER	1	2	3	4	5
1-Hiç kimse hastane yönetimiyle ters düşmek istemez.					
2- Hastanede olup biten her şey, işletme yönetiminin denetimindedir.					
3- Hastanede değişim ve yenilikler işletme yönetimince başlatılır.					
4-Anlaşmazlıklar işletme yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.					
5- Hastanede her şeyin bir standartı vardır.					
6- Hastanede formalitelerden çok, sonuca önem verilir.					
7- Hastanede başarı desteklenir ve teşvik edilir.					
8- Hastane yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.					
9- Hastanede herkes başarı düzeyinin yüksek olması için çabalar.					
10- Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir.					
11- Hastanede kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur					
12-İş birliği rekabete tercih edilir.					
13-Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.					
14-Herkes hastanenin başarısı için sorumluluk duyar.					
15- Hastanedeki herkes hastaneyi dışa karşı korur ve savunur.					