

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ETKİSİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ulaş DOĞANLI

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ETKİSİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ulaş DOĞANLI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 200912507011 numaralı Ulaş DOĞANLI'nın hazırladığı "Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27.05.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.


Başkan
Prof. Dr. Tamer BÖLAT


Üye
Prof. Dr. Oya SEYMEN
(Danışman)


Üye
Doç Dr. Seçil TAŞTAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

29.05/2019
Prof. Dr. Kenan ZİYA TAŞ
Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Çalışma süresince, aydınlatıcı tecrübesi, hoşgörüsü ve özverisi ile bana yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN'e teşekkürlerimi sunarım. Danışman hocam kadar deneyim ve bilgisine başvurduğum; desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve yoğun çalışma temposu içerisinde bana vakit ayıran, Sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a da teşekkürlerimi sunuyorum.

Gece gündüz demeden her zaman desteğini aldığım, hayattaki dayanağım, fedakâr ve cefakâr sevgili eşim Öznur DOĞANLI'ya, telefonla olan uzun konuşmalarımızda beni manevi olarak sürekli destekleyen ve güç veren sevgili annem Ülviye DOĞANLI'ya, desteklerini hiç esirgemeyen sevgili kayınvalidem Saadet ÖZBAY ve kayınpederim Necdet ÖZBAY'a ve son olarak yarınlarımızın umutları, Cumhuriyetimizin ve Atatürk devrimlerinin neferleri, sevgili kızım Zeynep Naz DOĞANLI ve oğlum Mete Kerem DOĞANLI'ya sonsuz sevgilerimi sunarım.

Ulaş DOĞANLI

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOĞANLI, Ulaş
İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Oya AYTEMİZ SEYMEN
2019, 130 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ve örgüt kültürünün bu ilişkiyi düzenleyip düzenlemediğinin incelenmesi ve bununla ilgili bir model oluşturulmasıdır. Verileri toplamak için uygulanan anket çalışmasına, Balıkesir sınırları içerisinde konuşlanmış, özel sektörde faaliyetlerini sürdüren bir enerji firmasında çalışan toplam 227 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Anket, dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme, örgüt kültürü modelleri içerisinde yer alan rekabetçi değerler modeli ve demografik özelliklere ilişkin soruların yer aldığı toplam dört bölümden oluşmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve dönüşümcü liderlik ölçeğinin bazı alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinin, örgüt kültürü ölçeğinde yer alan rekabetçi değerler modeli ölçeğinin bazı alt boyutları tarafından istatistiksel olarak düzenlediği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme, örgüt kültürü, rekabetçi değerler modeli

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE MODERATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

DOĞANLI, Ulaş
Department of Business Administration
Advisor: Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN
2019, 130 Pages

The aim of this study is to determine whether there is a significant relationship between transformational leadership and organizational identification and to determine whether the organizational culture is regulating this relationship and to create a model for this. A total of 227 white-collar workers working in an energy company operating in the private sector, which is located within the boundaries of Balıkesir, participated in the survey study. The questionnaire consists of four chapters that include questions about the transformational leadership, organizational identification, the model of competitive values within the models of organizational culture and demographic characteristics. As a result of the analyzes, it was found that there is a meaningful relationship between transformational leadership and organizational identification, organizational culture and organizational identification, and that some of the sub-dimensions of transformational leadership scale and organizational identification are statistically regulated by some sub-dimensions of competitive values model in organizational culture scale.

Key Words: Transformational leadership, organizational identification, organizational culture, competitive values model

İTHAF

*Şu an hayatta olmayan ancak her zaman
yanımda hissettiğim sevgili babam
Metin DOĞANLI'ya...*

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İTHAF.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.6. Tanımlar.....	3
2. YAZINSAL TEMEL	5
2.1. Kuramsal Çerçeve	5
2.1.1.1. Liderlik Kavramının Analizi	5
2.1.1.2. Liderlik Kuramları	9
2.1.1.2.1. Özellikler Kuramı	10
2.1.1.2.2. Davranışçı Liderlik Kuramları.....	12
2.1.1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	17
2.1.1.2.4. Çağdaş Liderlik Kuramları.....	24
2.1.1.3. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Analizi	30
2.1.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	30
2.1.1.3.2. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Önemi ve Boyutları.....	34
2.1.1.3.2.1. Karizma veya İdealleştirilmiş Etki	36
2.1.1.3.2.2. İlham verme	36
2.1.1.3.2.3. Entelektüel Uyarım.....	37
2.1.1.3.2.4. Bireysel İlgi	37
2.1.1.3.3. Dönüşümcü Liderlik Kuramıyla İlgili Yapılan Araştırmalar	38
2.1.2. Örgütsel Özdeşleşme.....	41
2.1.2.1. Özdeşleşme Kavramı	41
2.1.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Analizi.....	41
2.1.2.2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	42
2.1.2.2.1.1. Sosyal Kimlik Kuramı ve Örgütsel Özdeşleşme	45
2.1.2.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi ve Boyutları.....	48
2.1.2.3. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri.....	50
2.1.2.3.1. Scott, Corman ve Cheney' in Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	50
2.1.2.3.1. Kreiner ve Ashforth' un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	51
2.1.2.4. Örgütsel Özdeşleşmeyle İlgili Yapılan Araştırmalar	53
2.1.3. Örgüt Kültürü.....	56
2.1.3.1. Kültürün Tanımı	56
2.1.3.2. Örgütsel Açıdan Kültürün Analizi	57
2.1.3.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	57
2.1.3.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi, Düzeyleri ve Boyutları.....	60
2.1.3.2.3. Bir Örgütsel Kültür Modeli Olarak Rekabetçi Değerler Modeli ..	65
2.1.3.2.3.1. Klan Kültürü	68
2.1.3.2.3.2. Adhokrasi Kültürü.....	69
2.1.3.2.3.3. Hiyerarşi Kültürü	72
2.1.3.2.3.4. Piyasa(Pazar) Kültürü	74
2.1.4. Kavramlar Arası İlişkiler.....	75

2.1.4.1. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi	75
2.1.4.2. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi.....	79
2.1.4.3. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki Üzerinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi	81
3. YÖNTEM	85
3.1. Araştırmanın Modeli	85
3.2. Araştırmanın Örneklemi	86
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	86
3.4. Verilerin Analizi	86
4. BULGULAR VE YORUM	88
4.1. Demografik Veriler	88
4.2. Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları.....	89
4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	92
4.4. Hipotez Testleri Sonuçları	93
4.4.1. Korelasyon Analizi Hipotez Test Sonuçları	93
4.4.2. Regresyon Temelli Düzenleyicilik Analizi Hipotez Test Sonuçları.....	95
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
5.1. Sonuç	109
5.2. Öneriler	111
KAYNAKÇA.....	113
EK ÖLÇEK FORMU.....	127

TABLULAR

Tablo 1- Liderlik Özelliklerini Açıklamaya Yönelik Çalışmalar	8
Tablo 2 - Liderlik Araştırmalarında Süreç.....	10
Tablo 3- Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli	16
Tablo 4- Liderlik Tarzlarının Etkin ve Etkin Olmama Durumuna Göre Algılanış Biçimleri.....	21
Tablo 5- Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi.....	59
Tablo 6- Örgüt Kültürü Tanımları	60
Tablo 7- Katılımcıların Demografik Bilgileri (N=227).....	88
Tablo 8- Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	93
Tablo 9- Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları	94
Tablo 10- H3 Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	95
Tablo 11- H3a Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	96
Tablo 12- H3b Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	96
Tablo 13- H3c Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	97
Tablo 14- H3d Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	97
Tablo 15- H3d Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi	98
Tablo 16- H3e Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	98
Tablo 17- H3f Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	99
Tablo 18- H3f Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi	99
Tablo 19- H3g Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	100
Tablo 20- H3h Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	100
Tablo 21- H3i Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	101
Tablo 22- H3i Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	102
Tablo 23- H3i Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi.....	102
Tablo 24- H3j Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	103
Tablo 25- H3k Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	103
Tablo 26- H3k Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi.....	103
Tablo 27- H3l Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	104
Tablo 28- H3m Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	105
Tablo 29- H3m Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi	105
Tablo 30- H3n Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	106
Tablo 31- H3o Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	107
Tablo 32- H3o Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi	107
Tablo 33- Regresyon Analizi Hipotez Test Sonuçları	108

ŞEKİLLER

Şekil 1- Liderlik	10
Şekil 2- Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası Modeli.....	15
Şekil 3- Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	19
Şekil 4- Vroom- Yetton- Jago Modeli.....	24
Şekil 5- Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	51
Şekil 6- Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli.....	52
Şekil 7- Örgüt Kültürü Düzeyleri ve Boyutları	64
Şekil 8- Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Ölçeğine Göre Örgüt Kültürü Tipleri.....	67
Şekil 9- Araştırma Modeli.....	85
Şekil 10- Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Grafiği	90
Şekil 11- Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Grafiği	91
Şekil 12- Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Grafiği	92
Şekil 13- H3d Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği.....	98
Şekil 14- H3f Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği.....	99
Şekil 15- H3i Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği.....	102
Şekil 16- H3k Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği.....	104
Şekil 17- H3m Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği.....	105
Şekil 18- H3o Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği.....	107

1.GİRİŞ

1.1. Problem

Alan yazında liderlik üzerine yapılan çalışmalarla birlikte her döneme uygun liderlik yaklaşımları ve modelleri geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik modeli, bütün liderlik modellerinin bir türevi olarak düşünülebilir. İlk olarak Burns(1978) tarafından ortaya konan “dönüşümcü liderlik” kavramı, Bass(1985) tarafından geliştirilerek, “örgüt çalışanlarının üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yaklaşım tarzı benimseyerek, onların işletmenin bütün süreçlerine dâhil olmalarını sağlayacak bir model” olarak ortaya çıkmıştır.

Örgütsel özdeşleşme ise; rekabetin giderek arttığı işletme dünyasında üzerinde ciddiyetle durulması ve araştırılması gereken, örgütsel davranış yazınında sıklıkla göze çarpan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bhattacharya ve Sen’e (2003) göre örgütsel özdeşleşme, “çalışanları hedeflerin başarısına yöneltmeye, güdülemeye, örgüt adına daha fazla gönüllü çaba sarf etmeye, örgüt üyeleri ile pozitif ve işbirlikçi olarak etkileşimde bulunmaya, örgüt ile psikolojik olarak bağlantılı ve örgütü benimseyen bir anlayışa sahip olmaya neden olmaktadır.” Bahsedilen tüm bu değerlerin oluşabilmesi ise, tetikleyici bir unsurun varlığı ile mümkün gözükmektedir. Gerçekten günümüz dünyasında bu bakış açısıyla yönlendirici olan liderlerin tetikleyici bir unsur olarak ön plana çıkmaları, örgütlerin etkinlikleri üzerinde belirleyicidir.

Despande, Farley ve Webster’e göre örgüt kültürü, “kişiyeye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiyeye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir” (Desapnde, Farley ve Webster, 1993: 24). Örgüt kültürü farklı modellerle açıklanabilir.

Bunlardan biri ve en önemlisi; Cameron ve Quinn'in(1999) oluşturduğu "rekabetçi değerler yaklaşımı" dır ve farklı kültür tiplerinin oluşturulmasını sağlamıştır. Bunlar klan, adhokrasi, piyasa(pazar) ve hiyerarşi kültürüdür. İşletmelerin piyasa koşulları içerisinde var olabilmeleri için kendilerine en uygun kültür modelini benimsemeleri, yönetim ve çalışanlar açısından kaçınılmazdır.

Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bağımsız değişken olarak dönüşümcü liderliğin bağımlı değişken örgütsel özdeşleşmeyi etkileyip etkilemediği ve yine bağımsız değişken olan örgüt kültürünün bu etkileşimde pay sahibi olup olmadığı, çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ve örgüt kültürünün bu ilişkiyi nasıl etkilediğinin ve düzenleyip düzenlemediğinin incelenmesidir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma ile ilgi olarak yazın taraması yapıldığında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini inceleyen araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Öte yandan örgüt kültürünün bu ilişkide düzenleyici etkisinin olup olmadığını araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu araştırma ile bu boşluğun doldurulması hedeflenmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Yapılan araştırmada kullanılan ve hem ulusal hem de uluslararası yazında geçerliliği kabul görmüş ölçeklerle hazırlanan anketlerin, cevaplayanlar tarafından doğru ve içtenlikle cevaplandırıldığı varsayılmıştır.

Değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu ve anket formlarındaki ifadelerin geliştirilen hipotezleri sınavabilecek seviyede olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alan yazın, görgül çerçevesi ise Balıkesir’de konuşlanmış olup enerji sektöründe yer alan uluslararası ölçekli özel bir firma ile sınırlanmıştır. Araştırma evrenini tüm örgütler oluşturmaktadır. Ancak tüm evrene ulaşmak oldukça güç olduğundan örneklem alınmıştır. Örneklem olarak alınan örgüt enerji sektöründe yer almaktadır. Örnekleme oluşturan işgörenlerin anketlere vermiş oldukları cevaplar, araştırmanın sınırını oluşturmaktadır.

1.6. Tanımlar

Dönüşümcü liderlik: Örgütleri, değişim ve yenilemeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran; izleyicilerinin, güdülerini, inançlarını, değerlerini ve yetkinliklerini ve böylece örgütlerinin vizyonu ile uyumlu olacak biçimde, ilgilerini ve kişisel hedeflerini değiştirebilen kişileri ifade eden liderlik modelidir (Bolat, 2008: 54).

Karizma: İlk olarak Alman sosyolog Weber’in sosyolojik olarak incelediği bir kavramdır ve kendilerinden çok emin, üstün yetenekli, başkalarının üzerinde hâkimiyet kuran, idealleri belirleyen kişileri anlatmak için kullanılır (Şahin, 2009: 103).

İlham verme: Dönüşümcü liderin izleyicileri için model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmeyi içerir (Bolat, 2003: 67).

Entelektüel uyarım: Liderin, astların yaratıcılıklarını ortaya çıkararak onların karşılaşılabilecekleri problemler karşısında yılmadan ve kararlı bir şekilde hareket etmelerini, farklı bakış açıları geliştirerek sorunları

çözümüne kavuşturmaları konusunda isteklendirmeyi ifade eder (Erturgut, 2007: 93).

Bireysel ilgi: İzleyicileri kısmen yönlendirme ve kılavuzluk etme, sürekli geri-bildirim sağlama ve örgütün misyonu ve vizyonu çerçevesinde onların mevcut ihtiyaçlarını tatmin etme ile ilgilidir (Bolat, 2003: 67-68).

Örgütsel özdeşleşme: Bireyin içinde bulunduğu örgütle bütünleşerek kurum kimliğini kendi kimliği ile tanımlama sürecidir.

Örgüt kültürü: Kişiyi örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiyi örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 24).

Klan kültürü: Takım çalışması ve işgücü gelişimi temel alınarak; yönetimin görevinin, çalışanların süreçlere katılımı ve bağlılıklarını kolaylaştırmak olduğu, geniş bir aileye benzeyen kültür modelidir (Cameron ve Quinn, 2006: 41).

Adhokrasi kültürü: Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimi içerisinde, çalışanların risk aldığı, bağlılık ve yeniliğin temel unsurlar olduğu kültür modelidir (Hooijberg ve Petrock, 1993: 31).

Piyasa (Pazar) kültürü: Rekabette öne geçme ve pazar lideri olma hedefleri içerisinde, üretkenliği ve karlılığı artırarak kurumun devamını sağlamaya yönelik stratejiler belirleyen ve kişisel çıkarların ön planda olduğu kültür modelidir (Hooijberg ve Petrock, 1993: 38).

Hiyerarşi kültürü: Çalışanların neyi nasıl yapacaklarını resmi prosedürlerin belirlediği, liderlerin etkin koordinasyon ve organizasyon yeteneğine sahip olduğu, biçimsel kurallar ve politikaların kurumu bir arada tuttuğu kültür modelidir (İspir, 2008: 71).

2. YAZINSAL TEMEL

Dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme, örgüt kültürü ve ilgili kavramlar, yazında yer alan ilgili çalışmaların ışığında ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın temelini oluşturan dönüşümcü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü arasındaki ilişki, bu kavramlarla ilgili yapılan araştırmalar temel alınarak incelenecektir.

2.1.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Dönüşümcü liderlik kavramı bütün liderlik araştırmalarının bir türevi olarak ortaya çıkmış, liderlik anlayışını üst seviyeye taşımış ve örgütsel anlamda günün koşullarına uygun liderlik vizyonunu belirlemeye çalışan bir kuram olarak yazında yer edinmiştir. Dönüşümcü liderlik kuramını daha yakından tanıyabilmek ve analizini yapabilmek için, yazında yer alan tüm liderlik kuramlarını yakın plan incelemekte yarar vardır. Bu bağlamda liderlik kavramının oluşumu, gelişimi ve dönüşümcü liderliğe geçiş süreci irdelenecektir.

2.1.1.1. Liderlik Kavramının Analizi

Sosyal bir varlık olarak insan, doğal yaşam sürecinin gereği olarak ve kendi başına karşılayamadığı gereksinimlerini karşılayabilmek için başka insanlarla iletişim kurar. Bu sosyalleşme süreci, insanın kabiliyeti ile doğru orantılı olarak grup olgusunun oluşmasını sağlayacaktır. Grubun devamlılığını, grup üyelerinin karşılıklı olumlu yöndeki iletişimini ve

etkileşimini sağlayacaktır. Etkileşimin ve iletişimin var olmadığı bir gruptan söz etmek çok güçtür. Bir grubu oluşturan insanlar, grupların doğası gereği kendi iç dinamikleri vasıtasıyla örgütlenerek iş bölümü ve uzmanlaşmanın oluşmasını sağlayacaklardır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için, bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarlarının neler olduğunu izlemek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir (Eren, 2001:432). Bireyin grup içinde başarılı olabilmesinin, hem içinde bulunduğu grubun ortak amaçlarına, hem de kendisinin belli ölçüde fedakârlıkta bulunduğu amaçlara erişebilmesi için iyi bir planlamacı, girişimci, örgütleyici ve güdüleyici lidere ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001: 432). İnsanlar, grupları yönetecek, hedeflerine ulaştıracak lider ve yöneticilere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Bu süreçte de liderlik ve yönetim kavramlarının ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur.

“Liderlik yapmak”, “lider” ve “liderlik” gibi kelimelerin Anglosakson dilindeki etimolojik kökeni, "patika" ya da "yol" anlamına gelen “lead” sözcüğüdür ve anlamı, yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmaktır”. Leaden fiili "seyahat etmek" anlamına gelir. O nedenle, lider önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yolu gösteren kişidir (Kets de Vries, 2007: 20). “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, anlamları taşımaktadır. Liderlik kelimesi, Büyük Türkçe Sözlük’ te ise "liderin görevi" ve "önderlik" olarak ifade edilmiştir (TDK, Büyük Sözlük).

Liderlik, çokça tartışılan, ancak üzerinde uzlaşılmış tek bir tanımı olmayan, değişim ve dönüşüm süreçlerine bağlı olarak kendini yenileyen, ait olduğu toplumsal ve kültürel yapıya göre şekillenen bir kavramdır. Liderlik kavramını anlamak, karmaşık ve duygusal bir süreç içerdiğinden dolayı, liderlik üzerine yapılan çalışmaların sayısında azalış yerine artış gözlenmektedir. Liderliğin daha etkili hale getirilebilmesi için, bireysel farklılıkların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu konuda farklılıkları ve nedenlerini ortaya koymaya yönelik pek çok araştırma gerçekleştirilmektedir (Horner, 1997: 275).

Lider grup üyeleri ile ilişki kurarak onların ihtiyaçlarını tespit eder, iyileştirir ve karşılığında onları istendiği gibi yönlendirir. Lider ile izleyicileri arasında bir etkileşim gereklidir. Liderlik, “belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için, başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci”, olarak tanımlanmaktadır. (Şahin ve Erigüç, 2001: 2).

Geniş kapsamlı bir tanıma göre liderlik, “stratejik yetenekleri, gücü etkili bir şekilde kullanma ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesini etkileme kabiliyeti; bir işi doğru yapmak değil, doğru işi doğru yapmak, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı; karar vermek, engellerin üstesinden gelmek ve diğerlerinin pes ettikleri noktada onları tekrar denemek konusunda ikna etme yeteneği; bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için, politik, kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla, örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci, bir özellikte çok iyi olmak değil, tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmak ve karizmasıyla bu özellikleri kendisine özgü bir şekilde bütünleştirmek, paylaşılan, ortak bir hedefe doğru grubun aktivitelerini içtenlik, gönüllülük ve heyecanla yönlendirmektir” (Karcıoğlu, 2003: 29).

Liderliği sadece örgütsel anlamda değerlendirmemek gerekir. İnsanların bir amaç uğruna bir kişinin peşinden gitmesi ile de liderlik oluşabilir. Yetkisi olmadığı halde bir takım özellikleri ile kitlelerin desteğini almış liderler olabileceği gibi, her türlü yetkiye sahip olup, hiçbir heyecan yaratmayan ve kitleleri yönlendiremeyen yöneticiler de olabilir (Aysel, 2006: 4).

Liderlik kavramını açıklamak her ne kadar zor olsa da, geniş kapsamlı ve geçerlilik katsayısı yüksek araştırmaların bulgularındaki ortak paydalar belirlenerek bir takım ölçütler ortaya konabilmektedir. Liderlik özelliklerini belirlemek için yapılan belirli araştırmalardan elde edilen liderlik özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Özmen, 2009: 11).

Tablo 1- Liderlik Özelliklerini Açıklamaya Yönelik Çalışmalar

YIL	YAZAR/ARAŞTIRMACI	LİDER ÖZELLİKLERİ
1979 1989	TIBBITS BIRD	Yenilikçilik, Risk Alabilme, Mesleki Bilgi, İşbirlikçi Davranabilme Kabiliyeti, İçten Denetim Odaklı
1961 1990 1992	McCLELLAND, ROTTER ve THOMPSON	İçten Denetim Odaklı
1990	BASS ve AVOLIO	Etkileme Kabiliyeti
1993	ADAIR	Yenilikçi, Öğretici, Destekleyici, Motive Eden, Enerjik, İletişimci
1993	YAMMARINO	Bireyselleşmiş İlgi, Entelektüel Etki, İlham Veren Motivasyon, Amaca Yönelik Etkileme.
1996	TAIT	Vizyon Sahibi Olma, İletişim Becerisi, İç Dönük Olma, Karakter/Bütünlük, İhtiras, Örgüte Bağlılık, Bağımsızlık.
1998	JORDAN ve CARTWRIGHT	Duygusal Tutarlılık, Kendine Güven, Entelektüel Birikim, Dogmatik Düşüncelerden Uzak Olma, İletişim Becerisi, Düşük Seviyeli Gerginlik, Stresle Başa Çıkabilme Becerisi.
2000	ENTRIALGO	Başarı İhtiyacı, Belirsizliğe Tahammül Edebilme, İçten Denetim Odaklı, Proaktif.

Kaynak: Özmen, H. İbrahim, (2009), Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi.

“Liderlik örgütün temel amaçlarına ulaşabilmesi için izleyicilerinin istekli katılımını ve özverisini sağlayan sosyal bir etki sürecidir.” Lider elindeki “gücü” ne kadar başarılı kullanırsa örgütün amaçlarına ulaşması konusunda da astlarını teşvik eder (Bolat, 2008:2). Güç, başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Bir başka tanımla güç, yapılması istenen bir şeyi başkalarına yaptırabilme yeteneğidir. Bu doğrultuda liderlik, bu gücün kullanımınıdır (Bolat, 2008: 2). Ancak bu gücün lider tarafından nasıl kullanılacağı örgütün yapısı ve örgüt üyelerinin kişisel özellikleri, hayat tarzları ve bireysel becerileri neticesinde şekillenir. Liderlik gücünü oluşturan kaynakların ortaya konması liderliğin daha iyi ifade edilmesini sağlar.

Liderin astlarını etkilemek için kullandığı güç kaynakları, French ve Raven tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Daft, 2003: 516):

- **Yasal Güç;** liderin örgütte yer alan pozisyonu itibariyle elde ettiği güç türüdür. İzleyiciler yasal gücü, yasal olarak kabul ettiklerinden dolayı liderin bu gücünden etkilenirler.

- **Ödüllendirme Gücü;** liderlerin çalışanları maaş artışı, görevde yükselme gibi ödüllerle güdülemesine dayalı güçtür.

- **Zorlayıcı (Cezalandırma) Gücü;** ödüllendirme gücünün tam tersi olan bir güç türüdür. Liderin astlarını cezalandırma yetkisinin olduğunu ifade eder. Bu güç, örgütte rütbe düşürme, eleştirme ve ücret artışı uygulamama vb. örneklendirilebilecek bazı uygulamalar yolu ile kullanılabilir.

- **Uzmanlık Gücü:** Liderin işe ilişkin belirli bilgi ve becerilerinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Liderin iş konusunda gerçek bir uzman olması, astlarını etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırır.

- **Beğeniye Dayanan (Karizmatik) Güç:** Liderin, astları tarafından beğenilen, örnek alınan, onları güdüleyen ve harekete geçiren bireysel özelliklerini ifade etmektedir.

2.1.1.2. Liderlik Kuramları

Liderlik olgusu ve liderliğe bakış açısı, dönemler itibariyle farklılık gösterdiği için, liderlikle ilgili çeşitli kuramlar oluşturulmuş olup bunlar, temel olarak dört ana grupta toplanabilir. Özellikler kuramı, davranışçı liderlik kuramları, durumsal liderlik kuramları ve çağdaş liderlik kuramlarıdır. Liderlik kuramlarını; ait oldukları dönem ve ilgilendikleri araştırma konuları bakımından detaylı olarak incelemeden önce, aşağıdaki tabloda dönemsel sürecin fotoğrafı çekilmeye çalışılmıştır.

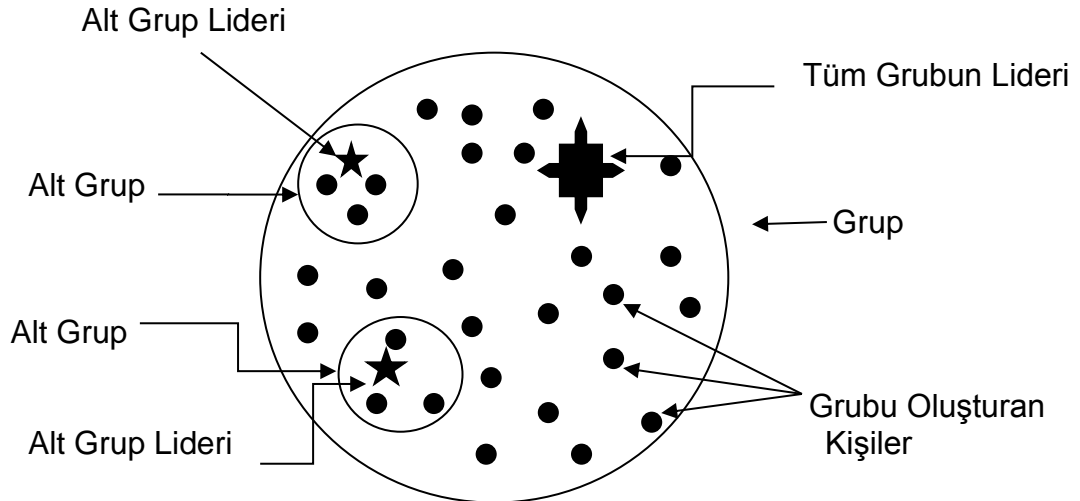
Tablo 2 - Liderlik Araştırmalarında Süreç

KURAM	DÖNEM	ÇIKARIM
ÖZELLİKLER KURAMI	1900'lerin başından en yoğun olarak 1930-1940 arası	Liderlik yeteneği doğuştan kişide var olan bir özelliktir.
DAVRANIŞI LİDERLİK KURAMI	1940'lı yıllardan 1960'ların sonuna kadar	Etkin liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir.
DURUMSALLIK KURAMI	1960'ların sonundan 1980'lerin başına	Etkin liderlik koşullara bağlı olarak değişir.
ÇAĞDAŞ LİDERLİK KURAMLARI	1980'li yıllardan günümüze	Etkin önderler değişim ajanlarıdır.

Kaynak: Yüksek, A. Erhan, (2005), Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi.

2.1.1.2.1. Özellikler Kuramı

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen kuramdır. 1940 ve 50'li yıllarda liderlik üzerine yapılan pek çok araştırmaya konu olmuş günümüzde de popülerliğini hala yitirmemiş liderin ayırt edici özelliklerini ortaya koymaya çalışan bir kuramdır (Güney, 2007: 361).



Şekil 1- Liderlik

Kaynak: Koçel, Tamer, (2010), İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul Kültür Üniversitesi.

Özellikler Kuramı, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin var olduğunu, önemli olanın başarılı ve başarısız liderin bireysel nitelikleri olduğunu savunur. (İşcan, 2002: 71). Lider bu özellikleri itibariyle Şekil 4'te gösterildiği gibi, grubun diğer üyelerinden ayrılan kişidir (Koçel, 2010: 576).

Bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için farklı özellikleri itibariyle grup üyelerinden ayrılması gerekir. Bu özellikler kıyaslanabilirse lider tespit edilebilir. Bu kuramın temel felsefesi, lideri tespit etmek ve kişisel özellikleri itibariyle diğer grup üyelerinden ayırmaktır (Koçel, 2010: 576).

Liderin hangi açılardan izleyicilerinden farklı olduğunu açıklayabilmek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda, liderin bazı özellikleri şöyle sıralanmıştır (Dümen, 2008: 45): “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 başarma yeteneği, istek oluşturma yeteneği, dürüstlük, doğruluk, bilgi ve kararlılıktır.”

Herkesin sahip olmak isteyeceği bu özellikler kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Lidere başarılı denilebilmesi için örgütü hedeflerine ulaştırması gerekmektedir. Bunu başarabilen liderlerin özelliklerini tek bir çatı altında toplamak neredeyse imkânsızdır. Yani aynı başarıyı elde etmiş iki ayrı liderin bireysel özellikleri farklılık gösterebilir (Bolat, 2008: 8-9).

1950'li yıllarda liderin özelliklerinin incelenmesi, yerini davranışlarının incelenmesine bırakmıştır. Lideri, “üyesi olduğu grubun belirli sonuçlara ulaşabilmesi için, gruba yardımcı olacak davranışları yerine getiren kişi” olarak ele alan davranışçı liderlik kuramı geliştirilmiştir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 132).

2.1.1.2.2. Davranışçı Liderlik Kuramları

Davranışçı liderlik kuramlarında, liderin kişisel özelliklerine değil davranışlarına önem verilmektedir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belirli durumlarda farklı davranışlar sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya konulmuştur. Davranışçı liderlik kuramları, özellikler kuramının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilmiştir. Bu kuramların amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapması gerektiğini ortaya koymaktır (Özmen, 2009: 23).

Davranış bilimcilere göre liderlik, bireyin rolü itibariyle diğer grup üyelerinin ihtiyaçlarını tespit etmeye yönelik karşılıklı etkileşimle oluşur. Böylece lider, diğer grup üyelerinin beklentilerini desteklemeli, onların değerli olduğunu hissettirmeli ve örgütün amaçlarını net biçimde açıklamalıdır (Baytok, 2006: 76).

Davranışsal Liderlik Kuramlarının, Özellikler Kuramına göre çok önemli üç faydasının bulunduğu söylenebilir. Bunlar (Aykanat, 2010: 12);

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranışçı liderlik kuramlarından önde gelen bazıları; Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Kuramı, Likert'in Sistem 4 Modeli ve McGregor'un X ve Y Kuramı'dır.

- Ohio State Üniversitesi Araştırmaları:

Davranışçı liderlik kuramlarının gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan biri, 1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi Araştırmalarıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu araştırmaların amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Bu araştırmaların sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlamada iki bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir: Bu iki faktör, *kişiyi dikkate alma* ve *iş dikkate almadır*. Kişiyi dikkate alma, liderin grup üyeleriyle güvene dayalı bir ilişki kurarak itibarını kabul ettirmesi ve onlarla dost olup aralarındaki ilişkiyi pekiştirecek davranışlar sergilemesidir. İş dikkate alma faktörü ise; liderin, örgütünü amaçlarına ulaştırmak için, örgütün verimliliğini arttırmaya yönelik tedbirler alması, işgörenleri güdülemesi, iletişim kanallarını açarak eş güdülemeyi aktif hale getirmesidir. Ohio State çalışmalarının temel iki bulgusundan birincisi; "liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalır". İkinci önemli bulgu ise; "liderin inisiyatifi temel alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artar", şeklindedir (Yavuz, 2008: 35).

- Michigan Üniversitesi Araştırmaları:

1940'lı yılların sonuna doğru, Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından, liderlik davranışları üzerine çalışmalar yapılmıştır. Araştırmacılar, farklı performanslar gösteren çeşitli örgütlerde, lider davranışlarının performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarının *kişiyi* ve *işe yönelik* olmak üzere iki temel faktör üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Kişiyi yönelik lider için, izleyicilerin iş huzuru önemlidir. Bütün liderler, izleyicilerin bilgi ve becerilerinin artmasına, çalışma koşullarının geliştirilmesine çaba sarf ederler ve yetki devrine önem verirler. Bunun tersine, işe yönelik lider için yapılan iş çok önemlidir; iş yaptırımı için, liderler cezalandırma ve resmi otoritelerini kullanır (Ceviroğlu, 2007: 9).

Bu kuram, uygulamalı araştırmalar çerçevesinde liderlik davranışlarını açıklamaya ve boyutlandırmaya çalışmıştır. Araştırmalar neticesinde, liderlik davranışları ile ilgili belirlenen kıstasların liderliği açıkladığı sonucuna varılmıştır. Ancak bu kuramla ilgili olarak da basit kavramlar kullanılarak genellemeler yapıldığı ve tam açıklayıcı olmadığına yönelik eleştiriler yapılmıştır (Aykanat, 2010: 17).

- Blake ve Mouton' un Yönetim Biçimleri Kuramı:

Blake ve Mouton'da Ohio State niversitesi çalışmalarına benzer bir takım araştırmalar yaparak "yönetim ızgarası (managerial grid)" olarak adlandırılan kuramı geliştirmişlerdir (Eren, 2001: 435).

Blake ve Mouton iki tutumsal boyut tanımlamışlardır. Bunlar (Güney, 2007: 364):

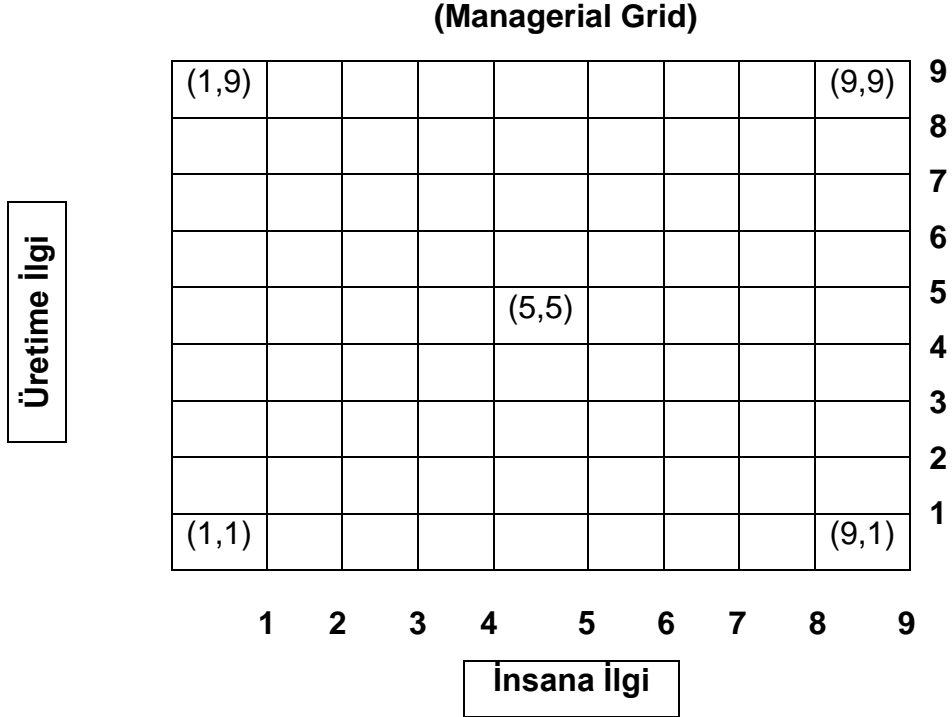
a. İnsana ilgi; iřęörenlerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin her Şeyden daha önemli olduğunu ifade eden liderlik modelidir.

b. retime ilgi; örgütün devamlılığının her Şeyden ve herkesten daha önemli olduğunu ifade eden liderlik modelidir.

Blake ve Mouton, yöneticilerin farklı durumlarda farklı davranışlar ortaya koyduklarını açıklamaya çalışarak geliştirdikleri "Yönetim Skalası", Ohio State liderlik araştırmalarından esinlenilerek türetilmiştir. Model'de liderlik davranışının boyutundan biri olan insana ilgi yatay ekseninde ve diğer boyut olan üretime ilgi dikey ekseninde gösterilmiştir. Ortaya konan beş ayrı liderlik biçimiyle; dikey ekseninde, liderin iřęrenlere olan ilgi ve davranış derecesi ve yatay ekseninde ise liderin iş süreçlerine yönelik derecesi yer almaktadır. Liderliğin beş biçimi bu süreçlerle olan derecesini gösteren dokuz bölüme ayrılmıştır (Güney, 2007: 364).

Şekil 2'de gösterilen model lider türlerini ifade etmektedir. 9,1 türü bir lider, üretime ve işe çalışanlardan daha fazla önem verir ve sürekli bu ekseninde davranışlar sergiler. 1,9 türü lider, üretim ve görevlerden ziyade

çalışanların huzur ve refahı ile ilgilidir. 5,5 türü ise, hem örgütün verimliliğini ve üretim süreçlerinin devamlılığını, hem de çalışanların beklentilerini ve refahını düşünen bir lider türünü ifade etmektedir (Koçel, 2010: 581).



Şekil 2- Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası Modeli

Kaynak: Güney, Salih, (2007), Yönetim ve organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Böyle bir modelin en önemli yararı liderlere, davranışlarını kavram olarak tanımlamasına yardımcı olmaktır. Lider geliştirmesi gereken yönlerini tespit eder ve bu şekilde bir tutum sergiler. Yazında bu modele liderlik tarzlarını ortaya koymasından ziyade yönetim tarzlarını açıkladığı yönünde eleştiriler yapılmaktadır (Ceviroğlu, 2007: 11).

- Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli:

Likert'in geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört gruba ayrılır ve her grup belirli varsayımları ve davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri, Tablo 3'te görüldüğü gibi özetlenebilir (Koçel, 2010: 582):

Tablo 3- Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir; fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konularda asla serbest değildir.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır onları kullanır.

Kaynak: Koçel, Tamer, (2010), İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul Kültür Üniversitesi.

Sistem 1 ve 2 de yer alan istismarcı ve yardımsever otokratik liderlik anlayışı genellikle iş odaklıdır. Sistem 3 ve 4' de yer alan katılımcı ve demokratik liderler ise daha çok insan odaklı liderlerdir.

Likert'in yaptığı araştırmalar sonucunda; sistem 3 ve 4 tipi bir yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde verimliliğin sistem 1 ve 2 tipi örgütlere oranla çok daha yüksek olduğu görülmüştür (Koçel, 2010: 583).

- McGregor'un X ve Y Kuramı:

McGregor, liderlerin davranışlarının, onların insan davranışlarına yönelik varsayımlarından hareketle oluştuğunu ifade eder. Liderlerin, insan davranışlarına yönelik bakış açısı kendi davranışlarının da şekillenmesine neden olur. McGregor bu varsayımları, birbirine zıt görüşleri içeren X ve Y teorisi adı altında iki grupta toplamıştır (Eren, 2001: 26).

Liderlerin izleyicilere bakış açısını ifade eden X ve Y teorisi varsayımları şöyledir (Aysel, 2006: 18)

X teorisi varsayımlarına göre ortalama bir çalışan;

- İşi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçmanın yollarını arar.
- Yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir ve güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- Bencildir, kendi amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder.
- Değişimi arzu etmez, alışkanlıklarından vazgeçmek istemez ve değişime karşı direnir.
- Yetersiz düzeyde yaratıcılık yeteneğine sahiptir.
- Parlak bir zekâsı yoktur; kolayca kandırılabilir.
- Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmesi yeterlidir.

Y teorisi varsayımlarına göre ise ortalama bir çalışan;

- Çalışmayı oyun ya da dinlenme kadar doğal görür, çalışma ve başarı tatmin kaynağıdır.
- Örgüte ve iş arkadaşlarına bağlılık, daha iyi çalışmayı teşvik eder.
- Gerekli psikolojik şartlar sağlandığında sorumluluk alır.
- Örgütsel amaçlara bağlılığı ödüllendirme ile sağlar. En değerli ödüller, takdir edilme, iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmaktır.
- Elverişli koşullar sağlandığında sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve bireysel güvenliğe aşırı önem verme doğuştan gelen özellikler olmayıp, ancak kötü yönetimin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yaratıcılığa yeterli ölçüde sahiptir. Ancak bu yeteneği beşeri gereksinimlerinin doyumuyla ortaya çıkabilir.

Buna göre X kuramı inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y kuramı varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterirler (Koçel, 2010: 582).

2.1.1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsal Liderlik Kuramları, liderlik etkinliğinin mevcut durumlara bağlı olarak değişebileceğini ifade eden ve bu durumların neler olabileceğini ortaya çıkarmaya çalışan kuramlardır ve bunlar pek çok farklı faktörün liderliği etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, çevresel koşulların, işin kendisinin ve izleyicilerinin özelliklerinin liderliği etkilediği görülmüştür (Bolat, 2008: 26). Aşağıda, yazında en yaygın olarak karşımıza çıkan durumsal liderlik yaklaşımları ana hatları ile açıklanmaktadır.

- Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli:

Fiedler'in öncülüğünde yirmi iki yıl boyunca yapılan araştırmalara dayanan bu modelin temelinde, grubun verimliliğinin, liderlik tarzı ve örgüt yapısının bir çıktısı olduğu düşüncesi yatmaktadır. Koşullar liderin etkinliğini olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Uygun koşulları yakalayan lider etkili olabilirken başka koşullarda etkisini yitirebilir. Kuram, bu farklılaşmanın niçin olduğunu araştırmakta ve lider-koşul tamamlayıcılığını tanımlamaktadır. (Özmen, 2009: 33).

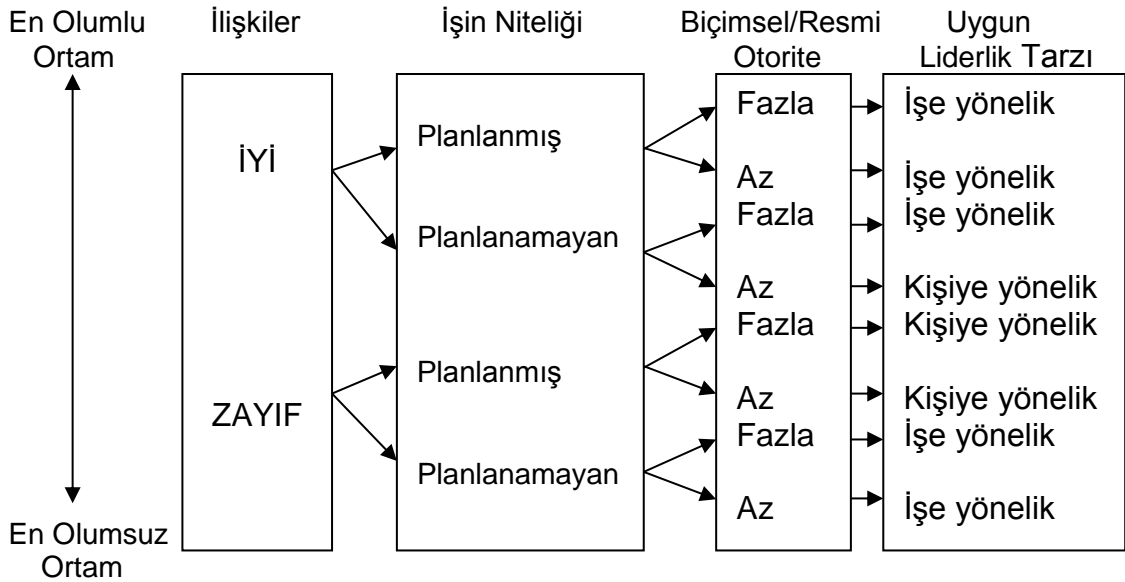
Bu modele göre, liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar (Koçel, 2010: 585):

- *Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler*; lider çalışanlar tarafından kendisine güvenilen, sevilen bir kişi ise, ilişkiler iyi olarak nitelendirilecek, liderlik için örgütte olumlu bir ortam oluşturacaktır. Aksine bir durum söz konusu ise, ilişkiler zayıf olarak nitelendirilecek ve liderlik için örgütte olumsuz bir ortam oluşturacaktır.

- *Başarılacak işin niteliği*; "rutin", yani nasıl yapılacağı önceden belirlenmiş sıradan işler, lider için olumlu bir ortam yaratır. "Karmaşık", yani nasıl yapılacağı belli olmayan işler ise, lider için olumsuz bir ortam yaratır.

- *Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi*; lider için örgüt içerisindeki yetkisinin sınırı ile alakalıdır. Sınırsız yetkiye sahip olan lider için olumlu aksi durumda olumsuz bir ortam oluşacaktır.

Fiedler'e göre liderin sergilediği davranışların etkisi, yukarıda belirtilen durumlara göre farklılık gösterecektir. En olumlu ve olumsuz sayılan durumlarda, işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır. Bu durum Şekil 3'te görüldüğü gibi ifade edilebilir (Koçel, 2010: 587).



Şekil 3- Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Kaynak: Koçel, Tamer, (2010), İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul Kültür Üniversitesi.

- House'un Yol- Amaç Liderliği Kuramı:

Robert House tarafından geliştirilen kuram, etkili lidere, izleyicilerine işle ilgili görevlerini ve kişisel tüm hedeflerini hangi yollarla başarabileceğini göstermektedir. İyi bir lider, izleyicilerinin bu yolda hiçbir engelle karşılaşmadan yürüebilmesi için her konuda onlara yardımcı olur ve görevin

başarılabilmesi için uygun ödüller dağıtır. House bu anlamda aşağıda sıralanan dört liderlik biçimi tanımlamıştır (Schermerhorn, 1996: 329):

- **Emir verici lider:** Lider astlarından ne beklediğini bildirir; neyin nasıl yapılacağı konusunda yön verir; planlama çalışmaları yapar; kesin performans standartlarını belirler; liderlerin grup içindeki rollerine açıklık getirir.
- **Destekleyici liderlik:** Lider işi daha keyifli hale getirebilmek için grup üyeleriyle eşit mesafede dostluk ilişkisi kurar; samimi ve cana yakın davranır; astlarının iyi olabilmesi için alaka gösterir.
- **Başarı odaklı liderlik:** Lider grup üyelerinin performansını artırıcı amaçlar belirler; performansın sürekli iyileştirilmesini vurgulayarak yüksek standartlara erişmesi için hedefler belirler.
- **Katılımcı liderlik:** Lider astları ile görüşür ve işin nasıl yapılacağıyla ilgili görüşlerini alır; aldığı bu görüşleri kullanarak karara astlarının katılımını sağlar.

Lider, içinde bulunulan duruma göre herhangi bir liderlik davranışını gösterebilir. Ayrıca, çevresel etmenler ve kişisel özellikler de liderlik davranışını etkilemektedir. Dolayısıyla bu kurama göre lider, herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem izleyicilerinin kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı uygulamalıdır (Tiryaki, 2008: 22).

- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli:

Kanadalı bir psikolog olan W.J. Reddin, liderlik alanında yürütülen çok sayıda çalışmayı inceleyerek; iş ve insana dönük olarak adlandırılan liderlik boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyerek üçboyutlu liderlik kuramını geliştirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 231).

Genel anlamda yönetici; yönetir, sürdürür, örgütler ve planlar. Reddin'e göre ise, yöneticinin kuralları uygulamaktan çok sonuçlara ulaşan kişi olması gerekir. Buna göre, yönetici rapor verir, yetki verir, eşgüdümler ve onaylar. Bu noktada Reddin, her işin belirli ve bilinen standartları olduğunu ve yöneticilerin performanslarının bu standartlara göre değerlendirildiğini vurgulamıştır. Aslında, etkili olup olmamak da, amaçlara ulaşma derecesine göre ölçüldüğünden, yönetsel etkinliğin de, çıktıya göre saptanması oldukça anlamlı olmaktadır (Bolat, 2008: 34).

Reddin, Ohio liderlik araştırma sonuçlarının etkisinde kalarak birey ve iş odaklı boyutlar dâhilinde dört liderlik biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; *kopuk lider*, *ilgili lider*, *birleştirci lider* ve *kendini adanmış lider*dir. Reddin, daha sonra bu liderlik tarzlarını üçüncü boyut olan etkinliği de katarak incelemiş ve aralarındaki ilişkileri tespit etmiştir. Bu durum Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4- Liderlik Tarzlarının Etkin ve Etkin Olmama Durumuna Göre Algılanış Biçimleri

Davranış Türleri	Etkin	Etkin olmayan
<u>KOPUK LİDER</u> Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Çalışanlarla çok az ilişki kurarak işin yapılmasında onları serbest bırakır.	İş üzerinde fazla durmaz; ilgisizdir.
<u>İLGİLİ LİDER</u> Düşük Görev ve Yüksek İlişkiler	Çalışanların yeteneğini geliştirmeye yönelik tam bir güven ortamı yaratır.	Uyumlu ve işin tamamlanmasıyla ilgili riskli işleri sevmez.
<u>BİRLEŞTİRİCİ LİDER</u> Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Çalışanların gereksinimlerine göre amaçlar belirler; tam destek sağlar.	Biçimsel yapıyla ilgilenir ve sosyalleşmeyle gereğinden fazla ilgilidir.
<u>ADAMIŞ LİDER</u> Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Ne istediğinden emindir ve ona göre yöntemler belirler.	Güvensiz, sevilmeyen ve kısa vadeli verimle ilgilidir.

Kaynak: Aysel, Levent, (2006), Liderlik ve Duygusal Zeka, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

- Vroom- Yetton- Jago Liderlik Kuramı:

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen, daha sonra Vroom ve Jago tarafından üzerinde değişiklik yapılan liderlik kuramıdır (Bolat, 2008: 45). Bu kuram koşullara bağlı olarak, kararların paylaşımında ne kadar astın söz sahibi olması gerektiğini açıklar. Örgüt içinde kararlar mümkün olduğu kadar çok katılımcının katkısı ve başka çözüm yolları sınanarak alınmalıdır. Kurama göre karar ağacı kullanması zorunludur. Lider karar ağacından faydalanarak karşılaşılan problemlerin çözümünde hangi alternatifleri kullanacağına karar verir.

Kuram liderin farklı koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreçlerini beş ayrı tarz şeklinde ele almaktadır. Bunlar (Bolat, 2008: 45-46; Baysal ve Tekarşlan, 1996: 238):

AI Tarzında; lider kendi bilgisi ve donanımı ile kendi başına karar verir ve sorunları çözer.

All Tarzında; lider, sorun çözümü konusunda astlarından destek alır ve kararı kendisi verir.

CI Tarzında; lider, sorunun çözümü konusunda astlarını bir araya getirmeden onlardan destek alır ve kararı kendisi verir.

CII Tarzında; lider, sorunun çözümü konusunda astlarını bir araya toplar, onlardan destek alır ve kararı tek başına verir.

GII Tarzında; lider, sorunun çözümü konusunda astlarını bir araya toplar ve karar birlikte verilir.

Yukarıda ifade edilen harflerden A= otokratik lideri, C= danışmacı lideri, G= grup yönelimli lideri göstermektedir, Romen rakamları ise, işleyişin değişik sürümlerini göstermektedir (Bolat, 2008: 46; Baysal ve Tekarşlan, 1996: 238).

Bu kuramda karar almada katılım miktarını belirleyebilmek ve evet-hayır cevabı verilerek, hangi koşullarda, davranışlardan hangisinin tercih edildiğini bulabilmek için, sekiz adet durum ve bu durumlar karşısında sorulması gereken sekiz adet soru geliştirilmiştir. Bunlar:

1. Kalite Gereksinimi (QR): Alınacak kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?

2. Kararlara Bağlılık Gereksinimi (CR): Astların alınacak kararı benimsemeleri ne kadar önemlidir?

3. Lider Bilgileri (LI): Liderin etkin bir karar almak için ihtiyaç duyacağı bilgi ve veriler mevcut mudur?

4. Problem Yapılanması (ST): Problem açıkça tanımlanmış mıdır?

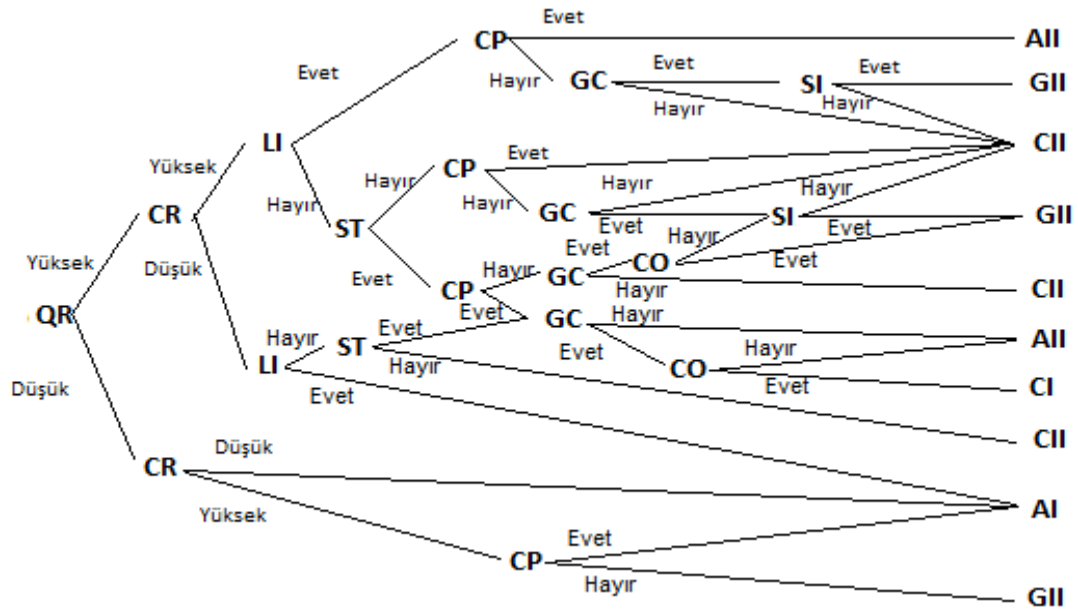
5. Lider Kararlarını Benimsenme Olasılığı (CP): Kararın benimsenmesine dair olasılık yüksek midir?

6. Amaçlarda Uyum (GC): Problemin çözümünde yol gösterecek amaçlar astlar tarafından paylaşılıyor mu?

7. Astlar Arasında Uyuşmazlık (CO): Astlar arasında problemin çözümünde izlenecek yolla ilgili bir çatışma mevcut mu?

8. Astların Bilgi Düzeyi (SI): Astlar etkin bir karar alabilmek için gerekli bilgi ve veriye sahip mi?

Yukarıdaki açıklamalar, Şekil 4'te şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 4- Vroom- Yetton- Jago Modeli

Kaynak: Bolat, Tamer, (2008), Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Detay Yayınları, Ankara.

2.1.1.2.4. Çağdaş Liderlik Kuramları

Günümüz yönetim anlayışı, işletmelerin çok daha verimli olabilmeleri için yeni liderlik modelleri ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu yeni modellerin oluşmasında, değişen çevresel koşullar her ne kadar etkili olmuş olsa da değişen insan özelliklerinin de şüphesiz katkısı fazladır (Demir, 2010: 134).

Modern dönemde liderlik ile ilgili pek çok çağdaş kavram türetilmiş ve bunlarla ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğunda, araştırmacılar ortak paydada buluşarak, liderlikle ilgili benzer ifadeler kullanarak tanımlarda bulunmuşlardır. Bu araştırmalar içerisinde, dikkat çekici ve çığır açıcı çağdaş liderlik kuramlarından; karizmatik liderlik kuramı, etkileşimci liderlik kuramı, liderlikte yeni paradigmlar başlığı altında pozitif ve otantik liderlik, simbiyotik liderlik ve nihayetinde bu araştırmanın temelini oluşturan dönüşümcü liderlik kuramı anlatılacaktır.

- Karizmatik Liderlik Kuramı:

Karizmatik liderlikle ilgili çalışmaların temeli sosyolog Weber'e (1947) dayanmaktadır. Weber ilk olarak otorite ve liderlik üzerine yaptığı çalışmaları bağlamında, karizma kavramını tanıtmış ve bunu yaparken karizmatik liderlik ile ilişkili sosyal ve örgütsel değişimi içeren sorular öne sürmüştür. Weber için sosyal otoritenin üç şekli vardır: Bunlar; yasal- akılcı/ ussal, geleneksel ve karizmatik otoritedir. Weber'e göre karizmatik otorite, Tanrısal temelde bazı kişilere ayrıcalıklı bir sosyal statü üstlenecek şekilde verilmiş bir hediyedir (Waldner, 2005: 28).

Conger ve Kanungo ise; 1987 ve 1988 yıllarında yaptıkları çalışmalarda karizmanın, izleyicilerin lidere atıfta bulunabileceği bir olay olduğu varsayımına dayanan bir liderlik kuramı geliştirmişlerdir. Bu kuramda liderlik kalitesinin bireylere olan etkisini, grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip atıfta bulunması şeklinde açıklamışlardır (Conger, 1999: 153).

Conger ve Kanungo'ya göre "karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından yöneticiye yapılan bir atıftır." Liderlerin hangi davranışlarının onların işgörenler tarafından karizmatik görülmelerini sağladığının ortaya çıkarılması gerekmektedir. Conger ve Kanungo'ya göre karizma atfını sağlayan lider özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Oktay, 2003: 405):

Vizyon Belirleme: Vizyon, Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik kuramının merkezinde yer alır. Bu iki araştırmacı vizyonu, "gelecekle ilgili özel emirler verme, önerilerde bulunma ve riskler alma", olarak tanımlamıştır. Buna göre, vizyonun sade, basit, örgütün hedeflerini ifade eden, paydaşların kişisel beklentilerine hitap eden ve risk içerikli olması gerekmektedir (Gül ve Çöl, 2003: 166).

Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme: Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlı davranarak vizyonunu çalışanlara net ve kesin bir şekilde ifade etmesi ve onları teşvik etmesi gerekir.

Çevresel Duyarlılık Gösterme: Lider çevresel değişiklikleri her zaman hesaba katmalı ve olası çalkantılara karşı hazırlıklı olmalıdır.

Sıra Dışı Davranışlar Sergileme: Lider, kendine özgü sıra dışı davranışlar sergileyerek farklılık yaratmalı ve örgütü hedeflerine ulaştıracak yolları denemelidir.

Kişisel Risk Üstlenebilme: Lider örgütü amaçlarına ulaştırabilmek için hayatından bireysel fedakârlıklar yaparak yüksek derecede risk alabilmelidir.

Mevcut Durumu Sürdürmeme: Lider, mevcut alışılmış sistemin üzerine gitmeli, değişime duyarlı olmalı ve bunun ortamını hazırlamalıdır.

Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında ne tür farklılıklar olduğuna ilişkin olarak yazında farklı söylemler mevcuttur. Ancak pek çok araştırmada, karizmatik liderlik ya da karizma, dönüşümcü liderliğin bir alt başlığı olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle, dönüşümcü liderlik daha kapsamlı bir kavramdır ve karizmayı da içinde barındırır (İşcan, 2002: 80).

- Etkileşimci Liderlik Kuramı:

Etkileşimci liderlik kuramı 1970'li yılların sonlarına doğru Burns tarafından öne sürülmüş ve daha sonra başta Bass olmak üzere değişik araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2010: 591). Etkileşimci liderlik, liderlik düzlemi üzerinde dönüşümcü liderliğin karşıt ucunda yer almaktadır. Burns'e göre; dönüşümcü liderlikten daha yaygın olarak görülen etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını, izleyicilerin de liderin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılmasına yönelik işlemleri tanımlayan bir değişim sürecidir (Washington, 2007: 18). Etkileşimci liderler, izleyicilerinin isteklerini belirler ve kendisine destek vermeleri karşılığında onları karşılayacağına söz verir (Bass, 1997: 21).

Burns'un fikirlerinden yola çıkarak çeşitli araştırmalar gerçekleştiren Bass ise etkileşimci liderliği şu şekilde tanımlamaktadır: Etkileşimci liderler, astların sorumluluklarını, liderin beklentilerini, yapılması gereken işleri ve astların, liderlerin kararlarına koşulsuz uyarak sağlayacakları faydayı paylaşır. Bundan dolayı da, etkileşimci liderlik, liderin astlarına gösterecekleri çabanın karşılığı olarak ödül sunduğu bir mübadele durumudur. İzleyenler lidere karşı güven, saygı, bağlılık, hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapma isteğindedir. Etkileşimci liderlik, liderler ve alt kadro arasındaki günlük karşılıklı değişimleri kapsar ve liderler ile alt kadrosu arasında kararlaştırılan rutin performansı başarmak için gereklidir (Tiryaki, 2008: 27-28). Dönüşümcü liderlerin aksine, etkileşimci liderler mübadele süreciyle astlarının temel ihtiyaçlarını ön planda tutar. Bu anlamda etkileşimci liderler öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) davranışlar sergiler (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012: 14)

Bass ve Avolio (1993), etkileşimci liderliğin, normal standart işler yapılırken, liderin asları ile olan etkileşim sürecinde anlık değişimlerin olması gerektiğini ve bu değişimlerin etkileşimci liderliğin dört boyutunu ortaya çıkardığını ileri sürmüşlerdir (Taslak, 2008: 127). Bunlar; aşağıda açıklandığı gibi; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlikten oluşmaktadır (Bass, 1990: 22).

Koşullu ödüllendirmede, liderler, yetkilerini yüksek düzeyde performans gösteren izleyicilerini ödüllendirmek için kullanırlar. İzleyicilerine sunulan ödüllerin içeriği, parasal ya da statü verme biçimindedir. İzleyiciler, kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.

Aktif olarak istisnalarla yönetimde, liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırma yolunu seçmişlerdir. Liderler, sistemi ve süreçleri sürekli izlerler; kurallardan sapma olduğunda veya süreç içerisinde başarısızlık gözlediğinde, sürecin tamamlanmasını beklemeksizin derhal müdahale ederler.

Pasif olarak istisnalarla yönetimde, liderler örgütte işlerin yapılması sırasında hiçbir şekilde izleyicilerle ilgilenmemektedirler. Lider düzeltici faaliyetlerden önce, sapmaların ve hataların meydana gelmesini bekler.

Serbest bırakıcı lider ise, ihtiyaç duyulduğunda ortalarda pek gözükmeyen, sorumluluktan ve karar almaktan kaçınan liderdir. Buna göre liderler pasif olarak kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum, çalışanların performanslarını ve davranışlarını ya olumsuz etkiler ya da hiç etkilemez (Bass, 1997: 21).

- Liderlikte Yeni Paradigmalar

Son yıllarda liderlik üzerine yapılan çalışmalar liderliğin psikolojik ve ahlaki yönleri üzerinde yoğunlaşmış ve liderliğe farklı açılardan bakılmasına neden olmuştur. Yapılan çalışmalarda, mevcut liderlik tarzlarının aksayan yönlerini gidermeyi amaçlayan farklı nitelik, unsur ve değerleri bulunan ve çeşitli yönlerden birbirlerini tamamlayan liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Pozitif ve otantik liderlik, simbiyotik liderlik, etiksel liderlik, hizmetkâr liderlik tarzları bunlardan en çok dikkat çekici olanlarıdır.

Pozitif ve otantik liderlik kuramının çıkış noktası, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kuramları arasındaki farkların tam olarak ortaya konması ile olmuştur. Etkileşimci liderlik, geleneklere ve standartlara bağlı bir liderlik tarzını benimserken; dönüşümcü liderlik ise, yenilik ve değişim odaklı reformist bir liderlik tarzını benimsemiştir. Etkileşimci liderlikte lider ile izleyicileri arasındaki ilişkinin ahlaki boyutu göz ardı edilmiş, dönüşümcü liderlikte ise ahlaki boyuta değinilmiştir; ancak dönüşümcü liderliğin birleşenlerinin ahlaki unsurlar açısından etkisiz kalması, dönüşümcü liderin ahlak anlayışını sınırlamıştır. Bu kısıtlamalar, pozitif liderlik anlayışı içinde en etkili liderlik tarzı olan otantik liderlik anlayışının oluşmasına neden olmuştur.

Pozitif liderlik, pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımından hareketle, astların zayıf yönleriyle ilgilenmekten ziyade, onların güçlü oldukları yönlerini ortaya çıkarmaya çalışır. Bu yaklaşım çerçevesinde Avolio, otantik liderliği;

“kendi düşünceleri ve davranışları ile izleyicileri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve izleyicilerinin ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları ve çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen, ahlaki bireyler” olarak tanımlar (Kesken, 2008: 737).

Simbiyotik liderlik, “örgüt üyelerinin en üst düzeyde katkısını teşvik ederek, toplamda örgüt performansını artırmayı amaçlayan liderlik tarzıdır.” Simbiyotik liderler, çalışanlarına rahat edebilecekleri en uygun ortamı hazırlayarak, onların yaratıcı çalışmalarını sergilemelerini beklerler. Esnek bir çalışma sistemi içinde çalışanlar örgüte sağladıkları katkıyla orantılı olarak ödüllendirilecekleri konusunda lidere güven duyarlar. Simbiyotik liderliğin temel ilkesi karşılıklı fayda anlayışı üzerine kurulmuştur (Köksal, 2011: 56).

Etiksel liderlik ise, ahlaki normlar çerçevesinde oluşan ilişkilerin daima öncelikli olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade eder. Etiksel liderlik, liderlik davranışları ile ahlaki değerlerin harmanlandığı bir terazi vazifesi görür ve insanları özellikleri itibarıyla sınıflandırmadan, kendine has özelliklerini ve değer yargılarını benimser (Yılmaz, 2006: 29).

Yeni nesil liderlik anlayışlarından bir diğeri olan *hizmetkâr liderlik* ise, insan odaklı yönetim anlayışı ve ahlaki değerlerin yeniden önem kazanmasıyla ortaya çıkmıştır. Greenleaf'a göre hizmetkâr lider, her şeyden önce bir hizmetkârdır. Hizmetkâr liderlik, her insanın içinde var olan hizmet etme hissiyle başlar; daha sonra kişiyi yönetme arzusuna götüren bilinçli bir tercihler silsilesi haline gelir. Burada püf noktası, yönetilmek istenilen insanların yüksek öncelikli arzu ve gereksinimlerinin giderilmiş olmasıdır. Hizmetkâr liderlik iş, yaşam ve sosyal hayata olumlu değişiklikler getiren uzun vadeli pozitif bir yaklaşımdır. Hizmetkâr liderlik, örgütteki insanlara, bütünleşmiş bir şekilde hizmet etme imkânı sunar (Yılmaz, 2013: 7).

Hizmetkâr lider, sürekli olarak izleyicilerinin başarılı olması için neye ihtiyaçları olduğunu bulmaya çalışır. İzleyicilerinin onu memnun etmesini istemek yerine onların yaşamlarında bir fark yaratmaya çaba gösterir ve bu

da örgütü güçlendirir. Hizmetkâr liderin izleyicileri, herkesin iyiliği için görevlerini başarmak ve hedeflerine ulaşmak isterler; hizmetkâr lider de bu süreçte öncelikli olarak izleyicilerinin gelişimlerine ve iyilik hallerine yatırım yaparak onlara hizmet etmektedir (Duyan, 2012: 42).

2.1.1.3. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Analizi

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarla, çalışmaların yapıldığı dönemdeki örgütlerin yapısına uygun liderlik modelleri geliştirilmiştir. Çağın koşullarına uygun olarak, zorunlu değişim ve gelişim sürecine giren örgütlerde, dikkatlerin liderlik üzerine yönelmesi kaçınılmaz olmuştur. İşte dönüşümcü liderlik kavramı da tam bu döneme uygun liderlik yaklaşımını yaratarak ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü liderlik modeli, bütün liderlik modellerinin bir türevi olarak düşünülebilir. İlk olarak Burns (1978) tarafından ortaya konan ve Bass (1985) tarafından geliştirilen kavram, örgüt çalışanlarının üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yaklaşım tarzı benimseyerek, onların işletmenin bütün süreçlerine dâhil olmalarını sağlayacak bir model olarak ortaya çıkmıştır.

2.1.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Dönüşümcü liderlik kavramına ilk olarak Downton'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında rastlanılmaktadır. Daha sonrasında ise sosyolojik bir araştırma olan "dönüşümcü liderlik" kavramı 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir.

Burns liderliği; "insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak, bağımsız veya karşılıklı olarak oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini güdüleme süreci," olarak tarif eder (Burns, 1979: 381). Lider, gruba moral aşılıyarak onları güdüleyen ve performanslarını artıran kişidir. Burns'e göre örgütlerde değişimi yaratan dönüşümcü liderdir. Dönüşümcü liderler, çevrelerine karşı duyarlı değişimlere karşı anında tepki

verebilen ve bu yönde dönüşümü sağlayabilen liderlerdir. Dönüşümcü lider klasik liderlik anlayışından ziyade, izleyicilerini ortak bir amaç çerçevesinde toplar ve bu amacın gerçekleşmesi için onları güdüler. Burns, "eğer liderlik toplu bir amaca hizmet etmiyorsa hiçbir şeydir" diyerek, bu yaklaşımını ortaya koymuştur. Liderliğin sadece seçkinlerin tekelinde olduğu anlayışını reddeder. Burns liderlik anlayışına ahlaki bir boyut getirmiştir. Lider ile izleyiciler arasındaki ahlaki değerler liderliğin etkinliği açısından önemlidir. Liderler izleyicilerin değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak ve etkileyerek onları harekete geçirirler (Eraslan, 2004: 4).

Bass, 1985 yılında hazırladığı MLQ (Çoklu Faktör Liderlik Anketi) ile Burns'un yeni kuramını ölçülebilir ve anlaşılabilir bir noktaya taşımıştır. Bu anket yoluyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur (Erturgut, 2007: 89). Bass'ın çok faktörlü liderlik anketinde yer alan liderlik davranışları; karizma, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki, koşullu ödül, istisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim şeklinde sıralanmıştır (Avolio ve Bass, 1999: 444-445). Bass, dönüşümcü liderliği, izleyicileri üzerinde büyük etkiler yaratan bir liderlik tipi olarak açıklar. Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin görevlerini iyi bir performansla başarmalarının ne kadar önemli olduğunun farkına varmalarını sağlayarak, çok daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamanın, ancak örgütsel amaçlara ulaşarak olacağına inanmalarını sağlar. Bu anlamda izleyicilerini değiştirir ve güdüler. İzleyiciler ise, lidere güvenirlere, inanırlar ve saygı duyarlar (Bass, 1990: 21).

Dönüşümcü liderliğin ilk ortaya çıktığı dönemde, Downton (1978), Burns (1978) ve izdaşları tarafından, bu kavram ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, özellikle "irade", "öz-güven", "vizyon" ve "ahlaki yücelik" gibi özellikler incelenmiştir. Bass (1985) bunlara, "aile değerleri, güçlü anneler, içsel çatışmanın yokluğu, rol model olma, yetişkinlik deneyimleri, güç kullanımına dönük yaklaşımlar, heyecan, hırs ve idealler" gibi çeşitli kavramları da eklemiştir (Bolat ve Seymen, 2003: 63).

Liderlik konusunda araştırmalar yapan House' da, Weber'in araştırmalarına kadar uzanan karizmatik liderliği güncelleştirerek, dönüşümcü

liderlik üzerine önemli katkılar sağlamıştır. House, karizmatik liderlerin ikna kabiliyetlerinin yüksek olduğunu ve bu sayede başkalarını rahatlıkla etkileyebildiklerini ifade etmiştir. Bu özelliklerinden dolayı, dönüşümcü liderler aynı zamanda karizmatik liderlerdir. Yazında bazı araştırmacılar karizmatik liderliğin, dönüştürücü liderliğin bir parçası olduğunu öne sürmüşlerdir; ancak aralarındaki farkı ya da benzerlikleri açıklayamamışlardır (Özalp, Öcal, 2000: 213-214). Tichy ve Devanna'a göre (1986) dönüşümcü liderlik, değişim, yenilik ve değişimcilik kavramlarını içinde barındırır. Dönüşümcü lider mevcut örgütsel yapıyı yeniden tasarlayarak, daha geniş kapsamlı ve kullanışlı bir hale getirir (Gökkaya, 2005: 6).

Podsakoff vd. de dönüşümcü liderlik üzerine önemli araştırmalar yaparak yazına eklemişlerdir. Araştırmacılar, 1990 yılında geliştirmiş oldukları "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (TLI)" ile dönüşümcü liderlerin sergilediği davranışları, "*ortak vizyon oluşturma, uygun rol modeli sunma, grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme, yüksek performans beklentileri, bireysel destek ve zihinsel teşvik*", olmak üzere altı boyut altında toplamışlardır (Mackenzie, Podsakoff ve Rich, 2001: 119). *Ortak vizyon oluşturma davranışı*, dönüşümcü liderin uzun vadeli hedefler belirlemesi ve bunu izleyicilerine açık ve net bir şekilde ifade etmesi, temeline dayanmaktadır. Dönüşümcü lider, kendi benimsediği değerlere ve örgüt hedeflerine uygun hareketleriyle izleyicilerine örnek olarak uygun bir rol modeli sunma davranışını sergilemektedir. *Grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme davranışı*, liderin izleyiciler arasındaki işbirliğini artırma ve onların kendi kişisel hedefleri ve arzularından vazgeçme pahasına da olsa ortak bir hedef doğrultusunda çalışmalarını sağlamaya yönelik davranışlarını ifade etmektedir. Dönüşümcü liderin *yüksek performans beklentileri davranışı*, izleyicilerinden mükemmellik, kalite ve/veya yüksek performans beklediğini gösteren davranışlarını ifade etmektedir. *Bireysel destek*, liderin izleyicilerine saygı göstermesini, onların kişisel gelişimlerini, duygularını ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak hareket etmesini, *zihinsel teşvik davranışı* ise, liderin izleyicilerin işleriyle ilgili varsayımlarını tekrar gözden geçirmelerini ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmalarını sağlamaya yönelik davranışlarını ifade etmektedir (Mackenzie vd., 2001:120).

Schermerhorn'a göre (1996) ise, dönüşümcü lider ilham verici özellikleri sayesinde takipçilerinden yüksek performans alabilmek için onları etkiler ve örgütte değişimi ve yeniliği sağlar. Dönüşümcü liderlik kavramı yöneticiler için ayrı bir meydan okuma, olarak algılanabilir. Ancak liderlik özelliklerine sahip olabilmek için, liderlik davranışlarını bilmek ya da liderlik şartlarını anlayabilmek yeterli değildir. Dönüşümcü liderin vizyoner bir aurası vardır ve izleyicilerinin güven duygusunu garanti altına alır; onlar üzerinde bir coşku yaratır (Schermerhorn, 1996: 330).

Yukl, dönüştürücü liderliği, "örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci" olarak tanımlamıştır. Leitwood, dönüştürücü liderliği "insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için tekrar yapılandırılma süreci" olarak tanımlarken; İşcan'ın çalışmasında dönüştürücü liderler, "çalışanların kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlar", olarak sunulmaktadır. Dönüştürücü liderlik, Herriegel, Slocum ve Woodman'a göre, lider tarafından karizmatik yeteneklerin kullanımı, ilgi ve kişilik güçleriyle izleyenlerin duygularını yoğunlaştırma ve üst düzeyde güdülendirme süreci, olarak tanımlanmıştır (Erturgut, 2007: 87-88).

Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmalardan hareketle; dönüşümcü lider, izleyicilerinin beklentilerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi, olarak tanımlanabilir. Bir başka açıdan dönüşümcü liderler, örgütleri, değişim ve yenilemeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran; izleyicilerinin, güdülerini, inançlarını, değerlerini ve yetkinliklerini ve böylece örgütlerinin vizyonu ile uyumlu olacak biçimde, ilgilerini ve kişisel hedeflerini değiştirebilen kişilerdir (Bolat, 2008: 54).

2.1.1.3.2. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Önemi ve Boyutları

Dönüşümcü liderliğin temelini, izleyicilerin standardın üzerinde bir performans göstermeleri yönünde güdülenmeleri oluşturmaktadır (Conger,1999:148). Dönüştürücü liderlik örgütsel amaç ve hedeflere bağlılığın ifadesidir. Bu süreç, izleyicilerin güdülenmesini, güçlendirilmelerini, yetki göçerimini ve demokratik yönetim işlevlerini de içerir. Burada sadece liderin hareket alanı genişlemez, çalışanların da hareket alanı genişler ve inisiyatif kullanabilirler. Bir misyon oluşturup, söz konusu misyon doğrultusunda çalışanların akıl güçleriyle, gönül güçleriyle ve zihinsel güçleriyle misyonun gereğini yerine getirme arzu ve isteği oluşturabilme, liderliğin işlevsel yönünü ortaya koyar (Tutar, 2009: 3-4).

Yapılan araştırmalar sonucunda etkili dönüşümcü liderlerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Eraslan, 2004: 12):

- **Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma:** Dönüşümcü lider, örgütsel yapı içerisinde ortak bir vizyon oluşturup bunu bütün çalışanlarla paylaşır.

- **Zihinsel Uyarım Ve Yaratıcılık:** Dönüşümcü lider, çalışanların yaratıcılık becerilerini ortaya çıkaracak yöntemler belirleyerek, daha önce denenmeyen denemesine teşvik eder.

- **Karizmatik Etkiye Sahip Olma:** Dönüşümcü lider, karizmalarını, çalışanların örgütün hedeflerine odaklanarak daha etkili performans sergilemelerini sağlar.

- **Etkili İletişim ve Yüksek Güdüleme Becerisi:** Dönüşümcü lider örgütte değişim ve dönüşüm yaratarak ve ortak bir vizyon çatısı altında çalışanlarla etkili iletişim kurarak, onların hedeflere ulaşılmasında yüksek pay sahibi olmalarını sağlar.

- **Değişimin Temsilcileri Olma:** Dönüşümcü lider, sürekli değişim ve yenilenme stratejisi altında vizyonunu belirler.

- **Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma:** Dönüşümcü lider, karşılaşılabilecek her türlü vaka karşısında yılmayan, duygusal çöküntü içerisine girmeyen cesaretli ve her zaman risk alabilen liderdir.

- **Güçlendirme:** Dönüşümcü lider, karşılaşılan olaylar karşısında çalışanları kararlara katılmaya teşvik ederek onlara güven aşilar ve güçlendirir.

- **Esnek Yönetim Anlayışı:** Dönüşümcü lider, çalışanların her yeni olay karşısında kendilerini güncellemeleri ve ona göre hareket etmeleri konusunda serbest bırakır.

- **Güvenilirlik ve Öz-güven:** Dönüşümcü lider, çalışanlarla etkileşime girerek karşılıklı güven bağıını oluşturur ve örgütsel iklimin bu şekilde oluşmasına katkı sağlar.

Conger ve Kanungo'ya göre ise; dönüşümcü lider, önüne çıkan fırsatları görerek bunları değerlendirebilecek vizyonu yaratmalıdır. Örgütsel anlamda oluşturulan vizyon izleyicilerle paylaşılarak, onlar dönüşümün gerekli olduğu konusunda ikna edilmelidir. Alışverişin çok ötesinde izleyicileriyle sıkı ilişkiler kurmalı ve ortak hisleri paylaşmalıdır. Lider kişisel başarıları, fedakârlığı ve risk alma kabiliyeti ile izleyicilerinin ona güvenebilecekleri ve onun vizyonunun peşinden gidebilecekleri konusunda inandırıcı olmalıdır (Conger, 1991: 43).

Dönüşümcü liderlikte, lider ve izleyici, birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak motive olurlar ve bu sayede ulaşılması çok güç olan amaçlara bile ulaşip büyük başarılar sağlayabilirler. Lider ve izleyici arasında bu kadar yoğun bir etkileşimi gerektiren dönüşümcü liderlik davranışının temel boyutları; karizma veya idealleştirilmiş etki, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir. Dönüşümcü liderliğin bu dört özelliği aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

2.1.1.3.2.1. Karizma veya İdealleştirilmiş Etki

Karizma, ilk olarak Alman sosyolog Weber'in sosyolojik açıdan incelediği bir kavramdır ve kendilerinden çok emin, üstün yetenekli, başkalarının üzerinde hâkimiyet kuran ve idealleri belirleyen kişileri anlatmak için kullanılır (Şahin, 2009: 103). Karizma, dönüşümcü liderliğin en önemli unsurlarından biridir. Karizmatik liderliğin içinde yer alan kendine güven, kararlılık ve baskın olma davranışı, dönüşümcü liderlikte izleyicilerine de atfedilen birer davranış modeli olarak yer alır. Dönüşümcü liderler; karizmatik özellikleri sayesinde izleyenlerine bir vizyon ve misyon oluşturur ve bu vizyona ve misyona bağlı gurur, saygı ve güven kazandırır.

Dönüşümcü liderliğin bir başka boyutu olan idealleştirerek etkileme ise Bass (1990) tarafından şu şekilde açıklanmıştır: “Liderler kendilerine duydukları güvenlerini izleyenlerine de yansıtmakta ve örgütte koydukları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderlerin izleyenler üzerinde oluşturdukları karizma ve esin, izleyicilerin onları önemsemelerini sağlamaktadır.” Dönüşümcü liderler, çalışanlar üzerinde ilişkide oldukları diğer kişilerden daha farklı bir etkiye sahiptir. İdealize edilmiş etki, karizma ile beraber ortak bir vizyon oluşturma sürecini de kapsar. Bu nedenle idealize edilmiş davranış boyutu; “davranış olarak idealleştirilmiş etki” ve “atfedilen idealleştirilmiş etki” olarak iki alt boyutta ele alınmaktadır (Erturgut, 2007: 92). *Davranış olarak idealleştirilmiş etki*; liderin kendi değer yargıları ve ilkelerini ifade etmesi ve buna yönelik olarak sergilediği davranışlarının sonuçlarını dikkate alarak, ortaklık bilincini aşılmasını kapsar. *Atfedilen idealleştirilmiş etki* ise; liderin, grup üyelerinin kendisiyle beraber olmasından hoşnut olmalarını sağlamasını, grubun çıkarlarını en önde tutarak, saygınlık yaratacak ve güçlü olduğu imajını benimsetecek tutumlar göstermesini kapsamaktadır (Cemaloğlu ve Okçu, 2012: 218).

2.1.1.3.2.2. İlham verme

Karizmanın bir sonucu olarak dönüşümcü liderin izleyiciler tarafından örnek alınması, ortak vizyonun paylaşılması ve bir takım semboller

yardımıyla onları ortak amaçlara ulaşmak için yönlendirmeyi ifade eder (Bolat, 2003: 67). İlham verme; bir vizyon oluşturma, bunu izleyicilerle paylaşma, izleyicilerin çabalarını dikkate alma ve grubun çıkarları için örnek alınma sürecidir. Dönüşümcü liderler, aldığı kararlarla sadece yeniliğe ve değişime uyumu sağlayan değil, işgörenleri tutum ve davranışları ile etkileyen ve onlara ilham veren liderdir (Dümen, 2008: 77).

2.1.1.3.2.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım davranış boyutu, izleyicilerin zekâlarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşımlarını, karşılaştıkları sorunları alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamalarını teşvik edicidir. Bu sayede izleyiciler kendi inançlarını sorgular ve yaratıcılıklarını harekete geçirirler. Bass'a göre lider, işgörenlerin karşılaştığı sorunları çözmek için yeni bakış açıları geliştirmeleri konusunda onları teşvik eder. Karip'e göre bu tarz liderler, sorunların ele alınmasında farklı yaklaşımları tespit eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlayarak, örgütün değişimci ve yenilikçi kapasitesini ortaya koyar. Dönüşümcü lider, entelektüel uyarıma davranışları gösterirken, astlarının zekâyı geliştirme, akılcılık ve sorun çözümede dikkatli olma yönlerini güçlendirmeye çalışır (Ertugut, 2007: 93).

2.1.1.3.2.4. Bireysel İlgî

Dönüşümcü lider, bireysel ilgi davranışı ile örgütte izleyenlerinin hepsine eşit yaklaşım sergilemektedir. Bu tür liderlerin, koçluk becerileri ve duygudaşlık yetenekleri gelişmiştir. Dönüşümcü lider, danışman veya çalıştırıcı gibi davranarak, gelişme ve başarı için, izleyenlerin her birinin bireysel ihtiyaçlarına özel dikkat eder; izleyenler, kendi potansiyellerini daha yüksek seviyelere çıkarmaya gayret gösterir. Dönüşümcü lider, izleyenleri etkili bir şekilde saygıyla dinler ve onları geliştirmek için görevlerini devreder. İzleyiciler, devredilen görevlerle ilgili olarak yönlendirme veya desteğe ihtiyaç duyarlarsa, sürekli kontrol edilirler; ancak lider bunu onlara hissettirmeden yapar (Töremen, 2010: 30).

Dönüşümcü liderlik boyutlarının örgüt ve takipçileri üzerindeki etkileri şu şekilde ifade edilebilir: İdealleştirerek etkileme ve karizmatik liderlik; grup üyelerinin örgütle aralarında bağ kurmalarını ve örgütün amaçlarını benimseyip kabul etmelerini sağlar. İlham verici liderlik veya telkinle güdüleme boyutu; liderin grup üyelerini, örgütün amaçlarına ulaşması konusunda yaratıcı fikirler ortaya koymaları için cesaretlendirmesini sağlar. Zihinsel teşvik ya da entelektüel uyarım boyutu; liderin, grup üyelerinin bireysel farklılıklarını ortaya koyarak öz güvenlerinin ortaya çıkmasını sağlar. Bireysel ilgi boyutuyla ise; lider, grup üyeleri ile tek tek ilgilenerek maharetlerini ortaya koyma konusunda onlara destek olur. Bu süreçlerin oluşumunda sadece liderlik davranışları tek başına etkili olmayabilir, çevresel faktörlerin ve gelişen değişen koşulların da dikkate alınması gerekir (Yavuz, 2008: 62).

2.1.1.3.3. Dönüşümcü Liderlik Kuramıyla İlgili Yapılan Araştırmalar

Dönüşümcü liderlik yüzyılın son çeyreğinden itibaren araştırmacılar tarafından önemli oranda ilgi çekici bir kavram olma özelliğini korumuştur. İlgili yazın taraması yapıldığında bu konuda pek çok çalışmanın olduğu göze çarpmaktadır.

Dönüştürücü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Anketi kullanılarak; eğitim kurumlarından ordulara, emniyet teşkilatından, sağlık kurumlarına ve yerel yönetimlere kadar hem özel hem de kamu sektöründe ölçülmeye çalışılmıştır. Dönüşümcü liderlik yazınına pek çok araştırmacı tarafından katkılar sağlanmıştır. Bunlardan bazıları Ticy ve Devanna (1983), Conger Kanungo (1987), Yukl (1989), Sashkin (1990), Podsokoff (1990), eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992), Sosik (1993), ve Pielstick'tir (Eraslan, 2004: 11). Salk ve Schneider (2009), Waldner (2005), Zhu, Sosik, Riggio ve Yang (2012) yapmış oldukları görgül çalışmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel davranış boyutlarıyla olan ilişkileri üzerinde durmuşlar ve bu anlamda önemli bulgulara ulaşmışlardır.

Ülkemizde ise dönüşümcü liderlik ile ilgi olarak daha çok örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve eğitim alanlarında görgül çalışmalar ve değerlendirmeler yapılmıştır. Bolat ve Seymen'in (2003) yapmış oldukları çalışmada, örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri değerlendirilmiştir. Yazarlar, "dönüşümcü liderin kendisinde barındırmış olduğu etiksel davranışlardan hareketle oluşturduğu vizyonu, örgütün tüm paydaşlarına kabul ettirmesi sonucunda, iş etiğinin yerleşmesinin kaçınılmaz olacağı sonucuna varmışlardır."

Çakar ve Arbak'ın (2003) yapmış oldukları araştırmada günümüz işletmeleri açısından oldukça güncel kavramlar olan duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. "106 yönetici üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın bulgularına göre, duygusal zekâsı yüksek kişilerin dönüşümcü liderlik davranışı göstermeye daha yatkın oldukları ortaya konmuştur."

Akdemir'in (1997) çalışmasında, günümüz yöneticilerinin geleneksel görevlerini, katılım ve yetki devri ile astlarına göçererek dönüşümcü liderlik rolü oynamaları gerektiği vurgulanmış ve dönüşümcü liderliğin boyutlarını, "vizyon belirleme, yaratıcılık, esneklik, ekip oluşturabilme, yeni paradigmalara açıklık, sorun çözme ve çalışanları güçlendirme", şeklinde sıralanmıştır. Demirci ve Aydemir (2006) yapmış oldukları araştırmada; Akdemir'in (1997) belirlediği dönüşümcü liderlik boyutlarını kullanarak, demografik faktörlerin yöneticinin algıladığı dönüşümcü liderlik boyutlarını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Bu çalışmada yöneticiler tarafından dönüşümcü liderlik boyutları çok az önemli olarak algılanmıştır. Yöneticilerin örgütteki statüleri arttıkça esneklik boyutu daha önemli hale gelmiştir. Alt yöneticiler çalışanları güçlendirme ve ekip çalışması boyutlarını daha az önemli algılamışlardır. Sosyal bilimler alanında eğitim almış olan yöneticiler ise, çalışanları güdüleme ve yeni paradigmalara açıklık boyutlarını diğer boyutlara nazaran daha önemli olarak algılamışlardır.

Tutar ve Tuzcuoğlu'nun (2009) araştırmasında ise; "dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel adanmışlık algıları arasında anlamlı bir ilişkinin

olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin liderlik algılarının olumlu olmasının, örgütsel bağlılık ve adanmışlık duygularını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Özellikle hızlı değişim dönemlerinde önemli bir yeri olan ilişki odaklı dönüştürücü liderlik algısının, işlem odaklı etkileşimci liderlik algısından yüksek çıktığı görülmüştür.”

Çetin'in (2012) 659 eğitimci üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki ilişkinin niteliğini etkilediği ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Tok ve Bacak (2013) öğretmenlerin iş doyumları ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik biçimleri arasındaki ilişkiyi incelemek için, 328 ilköğretim öğretmeni üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip okul yöneticilerinin, öğretmenlerin çalışma şevklerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Akbolat, Işık ve Yılmaz (2013) sağlık kuruluşu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların güdülenme ve duygusal bağlılıklarına etkisini ve dönüşümcü liderlik davranışı ile güdüleme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 452 sağlık çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmada, dönüşümcü liderliğin, güdüleme ve duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Yıldırım (2013) üniversitelerin beden eğitimi ve spor alanındaki akademik birimlerinde görev yapan akademik personelin algılarına göre dönüşümcü liderlik davranışı ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 110 kadın, 311 erkek öğretim elemanı üzerinde yapmış olduğu araştırmada, öğretim elemanlarının dönüşümcü liderlik algısı orta düzeydedir. Hiyerarşi kültürü yüksek düzeyde algılanmış ve dönüşümcü liderlik ile klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü boyutları arasında değişen oranlarda pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik üzerine, ulusal ve uluslararası arenada yapılan tüm çalışmalarda, dönüşümcü liderliğin örgütsel anlamda çağın gereksinimlerine duyarlı olması açısından diğer liderlik tarzlarına oranla daha etkili bir liderlik tarzı olduğu sonucuna varılabilir.

2.1.2. Örgütsel Özdeşleşme

2.1.2.1. Özdeşleşme Kavramı

Özdeşleşme, yazına psikolojiden girmiş olmakla beraber, örgütsel yazında sıkça karşılaştığımız bir kavramdır. Özdeşleşme kavramı Büyük Türkçe Sözlükte; yönetsel anlamı ile "bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesi", olarak tanımlanmıştır. Psikolojik anlamına bakacak olursak özdeşleşme, "bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması süreci, bireyin bu yolla kendi kimliğini tanıması ve tanımlaması süreci", olarak tanımlanabilir (TDK, Büyük Sözlük). Freud özdeşleşmeyi tanımlarken, "bilinç dışındaki ortak bir unsurdan kaynaklandığını ve onunla benzerlik taşıyan bir özümseme" olduğunu söylemektedir. Özdeşleşme, bir nesneye karşı duygusal olarak yakınlığın ilk şeklidir (Demirci, 2010: 7). Ashforth ve Mael'e göre özdeşleşme, "kişinin sosyal bir sınıfa ait olma duygusudur" (Ashforth ve Mael, 1989: 20).

2.1.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Analizi

Özdeşleşme, örgütlerde ve işgörenlerde meydana gelen karakteristik değişimlere bağlı olarak mutlaka analiz edilmesi gereken bir kavram olarak değerlendirilmektedir. İşgörenler, örgütleri ile aralarında karşılıklı güven ortamını sağlayarak huzur ve refaha erişmek ister, buna karşın örgütlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak konusunda işgörenlerin örgütle özdeşleşmesini ister (Tiktaş, 2012: 50).

Örgütsel özdeşleşme, içerdiği örgütsel anlam itibariyle araştırmacıların dikkatini çekmiş ve çalışan ile örgüt arasında bir bağ yarattığından dolayı

oldukça önemsenmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin nasıl gerçekleştiğini, özdeşleşmeyi etkileyen faktörleri ve özdeşleşmenin sonuçlarını anlamak giderek örgütler açısından daha önemli bir hale gelmiştir. Yakın geçmişte, örgüt kuramcıları, kişinin kendisini örgütüyle olan ilişkileri açısından tanımlamanın yollarını tartışmışlar ve buradan hareketle sosyal özdeşleşme kavramı üzerine odaklanmışlardır (Ashforth ve Mael, 1989: 21).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütle olan bağını ifade ettiğinden, çalışanların davranışlarının nedeninin açıklanmasını ve böylece öngörülebilmesini sağlar. Çalışanların davranışlarının nedenlerinin öğrenilmesi, çalışanların neye ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardımcı olur ve böylece ihtiyaçları karşılanan çalışanlar yüksek motivasyonla iyi bir performans sergilerler. Araştırmalar göstermiştir ki, örgüte yüksek bir sadakatle bağlı olan, kendini örgütün kimliği ile tanımlayan örgüt üyeleri, örgütün amaçlarını içselleştirerek daha bir heves ve gayretle çalışmaktadır (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 239).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak günümüze kadar yapılan çalışmalara bakıldığında; bu kavramın, araştırmacılar tarafından iki bilimsel alanda incelendiği göze çapmaktadır: Bunlar, *örgütsel davranış* ve *örgütsel iletişimdir*. Bu iki alana ait bakış açıları birbirlerinin bütünleyicisidir. Örgütsel davranış yazını özdeşleşmeyi, birey ya da mikro örgüt açısından vurgularken, örgütsel iletişim yazını ise, yönetim tarafından oluşturulan iletişim temelli stratejiler aracılığıyla oluşan, özdeşleşmenin makro örgüt bakış açısına odaklanmaktadır (Chreim, 2002: 1118).

2.1.2.2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Özdeşleşme kelimesi, yazınsal alanda ilk olarak politik bilimler alanında çalışma yapan Lasswell (1935) tarafından, “psikolojik, sosyolojik ve söz bilimiyle ilgili bir kavram” olarak kullanılmıştır. Lasswell, özdeşleşme kavramını, “diğer insanlarla oluşan duygusal bağın rehberlik ettiği ve benzer olma algısının oluştuğu süreç”, olarak tanımlamıştır. Yazar ayrıca “böyle bir

başarının, ancak paylaşılan ilişkilerin ve sembollerin çokluğu ile oluşabileceğini” belirtmiştir (Tokgöz, 2012: 34).

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk çalışma ise, 1943 yılında Tolman tarafından yapılmıştır. Tolman'ın farklı özdeşleşme tanımları yapmakla birlikte, üzerinde en çok durduğu özdeşleşme tanımı: “Bir bireyin, parçası olarak hissettiği herhangi bir gruba bağlı olması”, şeklindedir. Yapmış olduğu bu tanıma bağlı olarak yazar, “özdeşleşen bireylerin kendilerini bağlı oldukları grupla bir hissettiklerini ve bunun sonucunda grubun geleceğinin bireyin geleceği olduğunu, grubun amacının bireyin amacı, grubun başarılarının ve hatalarının bireyin başarıları ve hataları, grubun prestijinin de bireyin prestiji olduğunu savunmuştur” (Köse, 2009: 2-3).

Foote (1951) tarafından yapılan çalışmada ise özdeşleşme, “bireyi grubun diğer üyelerine bağlayan süreçtir”. Foote'ye göre kendini grubun üyesi olarak gören birey grubun çıkarları için elinden geleni yapar (Edwards, 2005: 209).

Kelman (1958) yapmış olduğu araştırmada; “özdeşleşmenin, bireyin başkalarıyla iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek istemesinden dolayı onların etkisi altına girerek ortaya çıktığını” savunur. Burada karizma önemli bir unsurdur ve özdeşleşme de tıpkı karizma gibi kişisel çekiciliğe dayanır. Karizma özdeşleşmeyi teşvik eder ve karizmatik liderler özdeşleşme devam ettikçe diğer insanların davranışlarını etkilerler. Brown 1969 yılında yapmış olduğu araştırmalarda, Kelman'ın özdeşleşme tanımı üzerine yoğunlaşmış ve özdeşleşmenin, “çalışanla örgüt arasındaki ilişki biçimini içerdiğini belirterek; bu ilişkinin, bireyin benliğinin belirlenmesi ve tanımlanması olduğunu ifade etmiştir.” Ayrıca Brown, örgütün bireyin tutum ve davranışlarını değiştirebilme özelliğinin olduğunu da ifade etmiştir (Edwards, 2005: 209).

Patchen (1970) ise *benzerlik*, *üyelik* ve *sadakat* olarak etaplandığı bir özdeşleşme kuramı geliştirmiştir. Bu etaplar, Cheney'in “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğini” oluşturmasını sağlamıştır (Gautam, Dick ve Wagner, 2004: 302). 1970'li yıllarda Hall ve Schneider, “bireyin örgütün amaç ve

değerlerini kabul etmesiyle, aslında kendi amaç ve değerlerine ulaştığını vurgulamışlardır” (Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar, 2012: 52).

1971 yılında Sang M. Lee, Patchen'in çalışmalarına yakın, ancak farklılık gösteren bir araştırma yapmıştır. Lee' ye göre özdeşleşme; *ait olma*, *sadakat* ve *paylaşılan özellikleri* içermektedir. *Ait olma*, ortak amaçların örgütteki diğer kişilerle paylaşması sonucu ortaya çıkan bir olgudur. *Sadakat*, örgütün faaliyetlerini destekleyen tutum ve davranışlara dayanarak ele alınmaktadır. *Paylaşılan özellikler* ise, birey ve örgüt arasındaki niteliklerdeki benzerlik anlamına gelmektedir (Lee, 1971: 215).

Rotondi'nin (1975) yaptığı çalışmada ise, örgütsel özdeşleşme, bireylerin çalıştıkları örgüt ile özdeşleştikleri bir süreçtir. Yazar çalışmasında, örgütü ile özdeşleşen bireylerin, ona birçok önemli çıkar sağladığını ve bunlara, amaç bağlılığı ve örgüt başarısının da dâhil olduğunu belirtmiştir (Rotondi, 1975: 893).

1970'li yılların sonuna doğru Tajfel ve Turner'ın ortaya koydukları "sosyal kimlik kuramı", özdeşleşmeyi açıklamak adına daha etkin veriler sunmuş ve özdeşleşmenin temelini oluşturmuştur. Sosyal kimlik kuramı daha geniş bir perspektifle incelenmesi gereken bir kavram olduğundan, ayrı bir konu başlığıyla ilerleyen bölümde incelenecektir.

Bu zamana kadar yapılan çalışmalar, ileride örgütsel özdeşleşmenin farklı alanlarda incelenip geliştirilmesinin temellerini atacaktır. Özellikle Patchen 1970 yılında yaptığı *özdeşleşmenin bileşenleri* ile 1982 yılında Cheney tarafından geliştirilecek ölçeğin temelini atacaktır. Cheney, örgütsel özdeşleşme ile özdeşleşen başlıca araştırmacılardandır; bunun nedeni, geliştirdiği ölçekle (*OIQ-Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği*) örgütsel özdeşleşmeyi örgütsel iletişim alanında da incelemesidir. Cheney'in örgütsel özdeşleşmeye bakış açısına geçmeden önce üzerinde değinilmesi gereken bir tanım daha vardır. Bu tanım 1976 yılında Simon tarafından yapılmıştır. Simon'a göre “Birey bir gruba, birçok seçim alternatiflerinin sonuçlarını, o gruba dayandırarak değerlendirdiği karar verme sürecinde özdeşleşir.” Bu tanım,

karar alma sürecinde bireyin, örgütü ile özdeşleşeceğini belirtmekte olup, tanıma yönetim açısından bakarsak, özdeşleşme avantajlıdır; çünkü denetimin yokluğunda bile örgüt için en iyi kararın verilme olasılığını artırır. Simon'ın yaptığı bu tanım ile özdeşleşmeye olan bakış açısı, ileride Cheney'in 1985 yılında Tompkins ile yaptığı çalışmadaki tanımla benzerlik gösterip, "Bir örgüt üyesinin, örgütün çıkarlarını en iyi şekilde destekleyen alternatifini seçme isteğinde" özdeşleşmenin ortaya çıkacağını vurgulamışlardır (Köse, 2009: 5-6).

Bhattacharya ve Sen'e (2003) göre örgütsel özdeşleşme, "çalışanları hedeflerin başarısına yöneltmeye, güdülemeye, örgüt adına daha fazla gönüllü çaba sarf etmeye, örgüt üyeleri ile pozitif ve işbirlikçi olarak etkileşimde bulunmaya, örgüt ile psikolojik olarak bağlantılı ve örgütü benimseyen bir anlayışa sahip olmaya neden olmaktadır". Genel olarak örgütsel özdeşleşme; ussal, duygusal ve davranışsal öğelerin bir araya gelmesi ile oluşur. Örgüt üyesi, örgütle ne kadar bütünleşir ve bağ kurarsa o oranda örgütle özdeşleşir (Tüzün, 2006: 80). Örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak yapılan tüm çalışmalardan hareketle ortak bir tanım yapacak olursak; örgütsel özdeşleşme, bireyin içinde bulunduğu örgütle bütünleşerek örgüt kimliğini kendi kimliği ile tanımlama süreci, olarak ifade edilebilir.

2.1.2.2.1.1. Sosyal Kimlik Kuramı ve Örgütsel Özdeşleşme

Sosyal Kimlik Kuramı, 1970'li yılların sonu ile 1980'li yılların başında gruplar arası davranışlar ile grup dışındakilere karşı gösterilen ayrımcı davranışların psikolojik yönünü açıklamak üzere, Tajfel ve Turner tarafından ortaya atılmıştır (Ashforth ve Mael, 1989: 20; Knippenberg, Knippenberg, Monden ve Lima 2002: 233; Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ, 2004:171). Tajfel sosyal kimliği şu şekilde ifade etmiştir: "Sosyal kimlik, bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır" (Demirtaş, 2003: 128).

Tajfel ve Turner, bireylerin bir gruba dâhil olduklarında kişilik özelliklerinin nasıl değiştiğiyle ilgilenmişlerdir. Yaptıkları araştırmalarda, grup içinde kişilerin öncelikli olarak benlik algılarının değiştiğini gözlemlemişlerdir. Kurama göre, birey dâhil olduğu grubu önemsemeye başlayarak *kişisel kimliğini* bırakır ve *sosyal kimliğini kullanmaya* başlar. Kuram, bireylerin oluşturdukları sosyal kimlik kavramının, dâhil oldukları gruba atfettikleri duygularla şekillendiği düşüncesine dayanır. *Sosyal kimlik kuramına göre, insanlar çoğu zaman birey olarak değil, belirli sosyal sınıfların üyeleri olarak hareket ederler.* Bu durum da insanların toplumsal çatı içerisinde kendilerinin ve başkalarının yerinin ne olduğunu ifade etmelerini sağlar. İnsanlar, kendilerini içinde buldukları grubun sosyal statüsünün derecesine göre tanımlarlar (Demirtaş, 2003: 128-129).

Sosyal kimlik kuramına göre, kişinin öz kavramı, *şahsi kimliği* ve *sosyal kimliğinden* oluşmaktadır. *Şahsi kimlik*, kişiye özgü olan yeteneği, bedensel özelliği ve ilgi alanları gibi özellikleri kapsamaktadır. *Sosyal kimlik* ise, belirgin grup sınıflandırmalarını kapsamaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 20). Bu yüzden sosyal özdeşleşme, bir grup sınıflamasına ait olma algısıdır. Sosyal özdeşleşme, bireyin kendisini grubun gerçek ya da sembolik üyesi olarak görmesi ve onun kaderini kendisinin kaderi olarak algılamasıdır. Bu düşünceden hareketle Ashforth ve Mael (1989) sosyal özdeşleşmenin, örgütlerde “Ben Kimim?” sorusuna yanıt verdiğini, bu yüzden örgütsel özdeşleşmenin sosyal özdeşleşmenin belirgin bir biçimi olduğunu ispat etmişlerdir. Mael ve Ashforth (1992) örgütsel özdeşleşmeyi, “Bireyin belirli gruptaki üyeliğine dayanarak kendisini tanımladığı, sosyal özdeşleşmenin belirgin bir biçimidir.” şeklinde tanımlamıştır. Sosyal kimlik kuramına dayalı olarak örgütsel özdeşleşmeyi ele alan Dutton ve arkadaşları (1994), bireylerin örgüte bağlı olabilmesi için, ona yükledikleri özellikleri, öz kavramlarına da yüklemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yazarlar öz kavramın önemli olduğunu, çünkü sosyal çevrede insanların nasıl davrandığı ve düşündüğünü yorumlamada arabuluculuk eden bir kavram olduğunu belirtmişler ve bu düşünceden hareketle, örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak şunu eklemişlerdir: “Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgütü tanımlayan özelliklerini, kendilerini tanımlayan özellikler olarak benimsediği bir psikolojik biçimdir.”

Sosyal kimlik, kişilerin kendilerine bir çevrede yer bulmalarına ve o çevreye dayalı olarak kendilerini tanımlamalarına olanak vermektedir. Kişilerin kendilerini bir sınıfa ya da çevreye yerleştirmeleri tabii ki kişinin bilinçli bir seçimidir ve bunun sonucunda da kendisini o sınıfa ait hissetmesi ve o sınıf ile bütünleşmesi kaçınılmazdır (Köse, 2009: 8-9).

Ashforth ve Mael (1989) araştırmaları sonucunda sosyal kimlik kuramını örgütsel alan yazına dâhil ederek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır (Tüzün, 2006: 82);

- *Örgüt diğer örgütlerle kıyaslandığında, diğerlerinden daha iyi imkânlara sahip olduğu düşünülüyorsa özdeşleşmenin yaşanması muhtemeldir;*

- *Örgüt üyeleri için örgütün üyesi olmanın saygınlığın ifadesi olarak düşünülmesi, kendilerine güveni artırır ve böylece özdeşleşme gerçekleşir;*

- *Ortak amaçlar, karşılıklı etkilenme, tarihsel bir bağ ile duygudaşlık yaşamak ve başka grupların tehdit olarak algılanması özdeşleşmenin derecesini artırır.*

Sosyal kimlik kuramı açısından özdeşleşme; kişinin kendini, içinde bulunduğu örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak hissetmesi ve bunun sonucunda örgütteki başarı veya başarısızlığın kişinin başarı veya başarısızlığı ya da kişinin başarı ve başarısızlığının örgütün başarı veya başarısızlığı olarak algılanması açısından irdelenmesi gerekir. Sosyal kimlik kuramı, grup içerisinde bireyin, kendisini ve grubun diğer üyelerini çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırma eğiliminde olduğunu savunur. Sosyal kimlik kuramının devamında gelişen *kendini sınıflandırma kuramı* ise, bireylerin kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırdıklarını ileri sürmektedir. Bu kuramlar örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirildiğinde, birey kendini örgütteki statüsü itibarıyla kişisel düzeyde, örgütün çeşitli gruplarıyla grup düzeyinde veya örgütün bütünüyle olan ilişkisini örgüt düzeyinde tanımlar (Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ, 2005: 274).

2.1.2.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi ve Boyutları

Van Dick ve Tajfel (1978) sosyal kimlik tanımından hareketle, sosyal kimlik kuramının, özdeşleşmenin farklı boyutlarını tahmin etme, analiz etme ve ölçmede yararlanılabilecek kuramsal bir sonuç olduğunu ortaya koymuşlardır (Van Dick vd., 2005: 274). Van Dick, daha sonraki çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin boyutlarını ortaya koymaya ve ölçümlemeye çalışarak bu boyutları kavramsallaştırmış ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak, kavramsal, duygusal ve değerlendiren bileşen şeklinde üç boyut belirlemiştir (Van Dick vd., 2004: 173): *Kavramsal bileşen*; belirli bir grubun üyesi olmanın bilgisidir. *Duygusal bileşen*; bu gruba olan duygusal bağlılığı tanımlar. *Değerlendiren bileşen* ise; bu gruba dışarıdan atfedilen değer çağrışımını ifade eder. Diğer araştırmacılar tarafından etnik özdeşleşme üzerine yapılan çalışmalar, etnik grup davranışlarına katılımın özdeşleşme sürecini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu da Van Dick'e göre, örgütsel özdeşleşmenin dördüncü boyutu olan *davranışsal bileşeni* ortaya çıkarmıştır (Van Dick vd., 2004: 173).

Van Dick (2001), sosyal kimlik araştırmalarının özetini vererek, bu dört boyutu şu şekilde kavramsallaştırmıştır: *Kavramsal bileşen*(*kendini sınıflandırma*) özdeşleşmenin ilk basamağını oluşturur. Sosyal kimlik kuramında belirtildiği gibi, insanlar kendilerini belirli şekillerde sınıflandırma eğilimindedirler. Belirli bir gruba üye olmak da bu sınıflandırmanın diğer bir çeşididir. Bundan dolayıdır ki kavramsal bileşen, "kendini sınıflandırma" olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel özdeşleşme, kişinin belirli bir gruba üye olması olarak tanımlanan kavramsal bileşen ile başlamaktadır. Kişi ilk olarak kendisini belirli bir sosyal grubun içinde olarak algılar ve ondan sonra diğer bileşenler ortaya çıkar. Kavramsal bileşenden sonra *duygusal bileşen* devreye girer ve kişi o gruba arasında duygusal bir bağ kurar. Bundan sonraki süreçte *değerlendiren bileşenin* devreye girmesiyle kişi ait olduğu grubu olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirir. Ayrıca bu süreçte kişi, ait olduğu grup hakkında, iç grup ya da dış grup üyeleri tarafından yapılan değerlendirmelere karşı duyarlıdır. Tüm aşamalardan geçip son aşama olan

davranışsal bileşene gelen kişi, örgütü temsil etmeye ve onu destekleyici şekilde davranmaya hazırdır (Van Dick vd., 2004: 173).

Örgütsel özdeşleşmenin boyutlarını açıklamaya çalışan diğer bir araştırma da, 1970 yılında Patchen'in bileşenleri üzerine kurulan ve 1982 yılında Cheney tarafından geliştirilen ölçektir. Buna göre:

- *Üyelik*, bağlılık duygusu, ait olma ve örgütün üyesi olmaktan gurur duymaktır.
- *Sadakat*, örgüte sadakat ve onun amaçlarına destek vermektir.
- *Benzerlik*, paylaşılan değer ve amaçlarla ilgili olarak çalışanlar ve örgüt arasındaki benzerliktir.

Gautam vd. (2004) yapmış oldukları çalışmalarında Cheney'in geliştirdiği ölçeği kullanmışlardır. Bu çalışmada Cheney'in 1983 yılındaki 25 ifadeli ölçeğinin kısa versiyonu oluşturulmuştur. Yapılan bu çalışma sonucunda geliştirilen kısa örgütsel özdeşleşme ölçeği; *duygusal, kavramsal, değerlendiren ve davranışsal* sınıfına sokulmuştur (Köse, 2009: 19). Mael'da (1988) tek boyutlu bir örgütsel özdeşleşme ölçeği geliştirmiş ve bu ölçekte *kavramsal boyutu* kullanmıştır. Mael'in ölçeği, Ducerik ve arkadaşları (1992) gibi diğer araştırmacılar tarafından orijinal altı maddelik şekli ile ya da değiştirilmiş beş maddelik şekli ile kullanılmıştır.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak yapılan tüm çalışmalarda, özdeşleşmenin tek boyutlu türdeş bir fonksiyon olmadığı ve örgüt dışı özdeşleşme, örgüt içi özdeşleşme, görevle özdeşleşme, grup içi özdeşleşme, meslek ile özdeşleşme, arkadaşlarla özdeşleşme gibi değişik özdeşleşme türlerinin olduğu, ortaya konmuştur. Farklı türlerden oluştuğu ifade edilen özdeşleşmede, temelde bireylerin özdeşleşme amacının bir bütün olarak örgütler olduğu ve örgütün bütünüyle özdeşleşmenin, genellikle arzu edilen bir amaç ve istenen bir hedef olduğu ifade edilebilir. Buna rağmen Burke, Simon ve Tompkins ile Cheney özdeşleşmenin örgüt içi, örgütler arası ve örgütler ötesi hedeflerinin olabileceğini, bunlardan bazılarının diğerlerini tamamlarken, bazılarının da diğerleri ile rekabet halinde olabileceğini ifade

etmişlerdir. Bu durumda bireyler bu hedeflerden kendi görüşlerine uygun olanlar ile daha fazla özdeşleşmektedirler (Polat, 2009: 22).

2.1.2.3. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

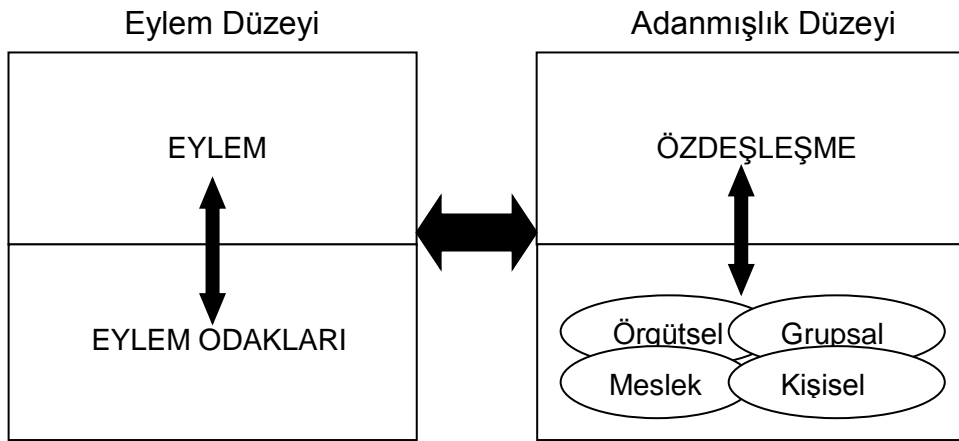
Örgüt üyeleri için örgütün ne ifade ettiğini araştıran ve zaman zaman örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki kuvvetli etkileşimin nasıl yön değiştirdiğini açıklamaya çalışan modellerdir. Bu modellerin temel varsayımları kimlik ile özdeşleşme arasındaki etkileşimi açıklamaktır. Ancak kimlik ve özdeşleşme iç içe geçmiş kavramlar olduğu için her ikisini de ayrı ayrı tanımlamak araştırmacılar için oldukça zor olmuştur.

2.1.2.3.1. Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheney (1998) ilgili yazına, özdeşleşme ve kimlik kavramlarını bütünleştirecek, eylem ve yapı kavramlarını içine alacak, çalışanların çoğul kimlikleri içerisindeki ve bunlar arasındaki ilişkileri yansıtacak ve eylemlere dayanan farklı özdeşleşme şekillerini de içerecek bir model olan "yapısal özdeşleşme" modelini eklemiştir. Bu modeli geliştirirken, Giddens'in (1984) ortaya koyduğu ilişkisel süreçlerin sonunda geliştirdiği yapısal kuramdan etkilenmişlerdir. Yapısal kuram, tüm sosyal ilişkilerin, zaman ve yer temeli üzerine kurulduğu varsayımından hareket eder.

Yapısal özdeşleşme modeli, *adanmışlık* kavramıyla ilişkili bir modeldir. Örgütsel adanmışlık düzeyi, birey ve örgüt için *örgütsel sadakat*, *örgütsel bağlılık* ve *örgütsel özdeşleşme* gibi olumlu sonuçları meydana getirmesi bakımından önemlidir. Adanmışlık düzeyi, bireyin üyesi olduğu grubun felsefesi ile belirlenir. Adanmışlık, bireyin üyesi olduğu grubun onun için ne kadar önemli olduğunu kavraması ve önem derecesine göre sergilediği davranışlar ile kendisi arasındaki ilişkiyi açıklar. Özdeşleşme de kavram olarak benzer şekilde, bireyin içinde bulunduğu grup ile olan bağını tanımlar (Mael ve Ashforth, 1992: 104).

Şekil 5'de örgütsel, grupsal, mesleki ve kişisel olmak üzere bireyin örgüt içerisinde kendini tanımladığı dört adet kimlik çeşidi yer almaktadır. Bu kimlikler birbiriyle ilişkili olmak zorunda değildir. İlişki düzeyleri zaman ve mekâna göre farklılık gösteren kimlikler özdeşleşme düzeyini belirler (Scott vd., 1998: 307).



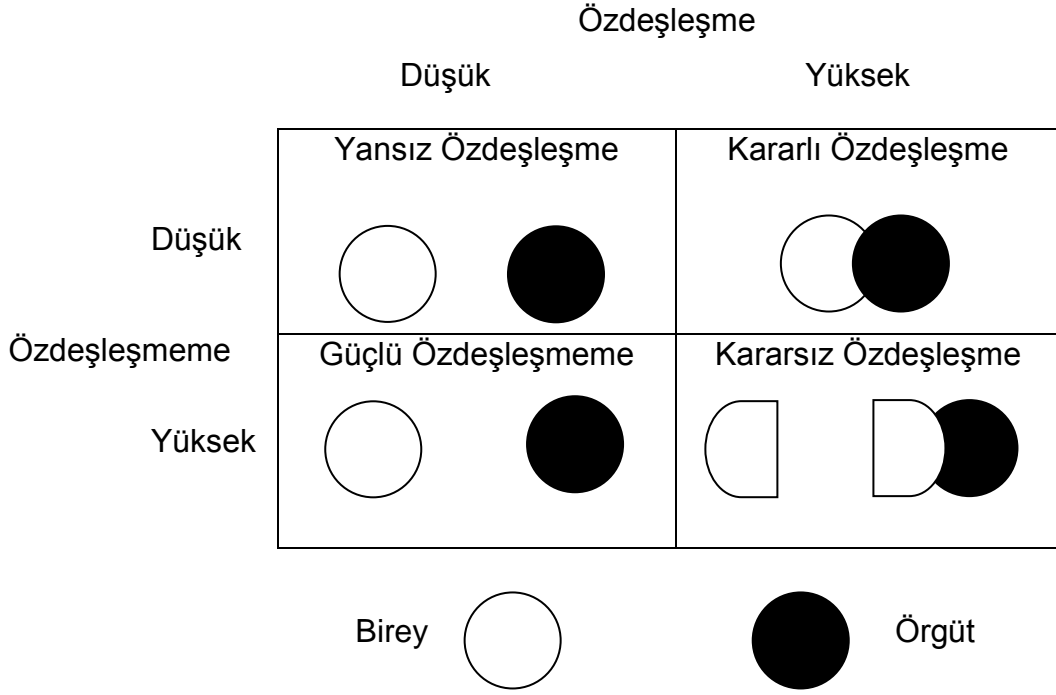
Şekil 5- Yapısal Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Scott, Craig R., Corman, Steven R. ve Cheney, George, (1998), Development of a Structural Model of Identification in the Organization, Communication Theory, 3, Page 298-336.

2.1.2.3.1. Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth oluşturdukları model ile özdeşleşme üzerine yapılan çalışmalarda yanıtlanmayan sorularla ilgilenmişler ve bu sorulara cevaplar aramışlardır. Bir işgören kendisini örgütten bağımsız görebilir mi? İşgören kendini örgütle bütün ya da örgütle ayrı görürse bu durum örgüt ile işgöreni nasıl etkileyecektir? (Kreiner ve Ashforth, 2004: 1).

Şekil 6'da görüldüğü gibi; özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve yansız özdeşleşme olarak ifade edilen durumlar bireyin örgütüyle özdeşleşme derecesinde farklılıklar oluşturmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 1).



Şekil 6- Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Kreiner Glen E.ve Ashforth Blake E., Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification, Journal of Organizational Behavior, 25, 1.

Modeli daha iyi anlamak için bu özdeşleşme türleri Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından aşağıda ki gibi tanımlanmıştır:

-*Özdeşleşmeme*: Kişi kendisini örgütün bir üyesi olarak tanımlamaya ve örgütü ile arasında bir bağ oluşturmaya çalışırken, örgütle aynı ilkelere sahip olmadığını ve uyuşmadığını düşünmesiyle oluşur. Bu durum işgörenin örgütün yapısını, iklimini, kültürünü benimsememesi ya da sevmemesinin ifadesidir ve örgütün verimini düşüreceğinden dolayı pek istenmeyen bir durumdur.

- *Kararsız Özdeşleşme*: Ortak değer yargıları ve inanışları oturmamış kültürü gelişmemiş örgütlerde işgörenlerin örgütle olan bağına farklı değer yargıları atfetmeleriyle kararsız kalarak örgütleriyle özdeşleşme ya da özdeşleşmeme yaşayabilirler. Bu durum bireyin örgütün kimi niteliklerini fark edip kendince değerli bulması ya da bulmaması durumunda ortaya çıkar.

-Yansız Özdeşleşme: Bireyin örgütü ile özdeşleşmesi ya da özdeşleşmemesi bireysel algılarının sonucu olmayabilir. Bu durum bireyin kendi değer yargılarından hareketle kendisini ve örgütü yorumlama sürecinin bir sonucudur. Birey, geçmişte yaşadığı tecrübelerin ve bu tecrübelerin yaratmış olduğu ön yargılardan hareketle örgütle arasında bir bağ kurmaktan kaçınır. Bu da özdeşleşme ya da özdeşleşmeme gibi bir sonucun oluşmasına neden olur.

2.1.2.4. Örgütsel Özdeşleşmeyle İlgili Yapılan Araştırmalar

Yazın taraması yapıldığında örgütsel özdeşleşme ile ilgili pek çok araştırmanın yapıldığı göze çarpmaktadır. Yapılan bu araştırmaların bir kısmı, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen demografik ve bireysel faktörler üzerine odaklanmakla beraber, daha çok ilişkisel çalışmalar üzerinedir. Örgütsel özdeşleşmenin ilişki içerisinde olduğu, etkilendiği ya da doğrudan etkilediği örgütsel kavramları sıralayacak olursak bunlar; örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel kimlik ve örgütsel adalettir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ile sıkça birbirine karıştırılan bir kavramdır. Yapılan çalışmalarla bu iki kavramın birbirinden farklı olduğu ortaya konmuştur (Ashforth ve Mael, 1989: 20-39; Van Dick vd., 2004: 171-191; Edwards, 2006: 207-230; Gautam vd., 2004: 301-315). Ashforth ve Mael'e (1989) göre; örgütsel bağlılık daha çok örgüte karşı olumlu tutumu ifade etmektedir; örgütsel özdeşleşme ise örgütle bir olmak demektir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştıran Mael'in (1988), Chan'ın (2006) ve Karayiğit'in (2008) yapmış oldukları araştırmalarda, iki kavram arasında *pozitif ve anlamlı* bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında yapılan araştırmalara bakacak olursak; Shamir ve Lapidot (2003), Whittington (2004), Cook ve Wall (1980), Demirci (2010) ve Tüzün (2006) örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında *pozitif ve anlamlı* bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ölçmek için araştırmalar yapan Van Dick, Hirst, Grojean ve Wiaseke (2007) iki kavram arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmişlerdir: "Örgütsel özdeşleşme, bireyin, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ile sonuçlanan, örgütü ile bir olma durumudur. Örgüt ile özdeşleşme sonucunda ortaya çıkacak durumlardan biri, güdüleme diğeri de güdüleme sonunda ortaya çıkacak olan performanstır. O yüzden örgüt ile özdeşleşmenin performans üzerinde olumlu sonuçlarının; ekstra rol davranışı ya da örgütsel vatandaşlık davranışı biçimi olması beklenmektedir." Dolayısıyla işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, örgütsel özdeşleşmenin bir sonucudur denilebilir. Bu kavramları araştıran; Balcı (2012), Karabey ve İşcan (2007) örgütsel vatandaşlık davranışı ile özdeşleşme arasında *pozitif ve anlamlı* bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır.

İş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen Becker (1992), Lee (1971), Knippenberg ve Schie (2000) iki kavram arasında *pozitif ve anlamlı* bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Kimlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen Dukerich, Golden ve Shortell'e (2002) göre, algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği, örgüt üyesinin örgüt kimliğinin kendisine göre nasıl şekillendiğine yönelik inancı ve örgütsel özdeşleşmenin gücü, örgütün kimliğindeki değişikliklere karşı duyarlıdır. Yani örgüt üyesi, örgütsel kimliği gittikçe artan bir şekilde çekici olarak algılasa, örgütle çok daha güçlü bir özdeşleşme eğilimi içerisine girecektir. Tüzün (2006) ve Tüzün ile Çağlar (2009) yapmış oldukları araştırmalarda, örgütsel özdeşleşme, örgütsel kimlik ve örgütsel güven üzerine yoğunlaşmışlar; bu kavramlar arasında *pozitif ve anlamlı* bir ilişki tespit etmişler ve algılanan örgütsel kimliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı ve örgütsel güvenin aracılık rolü üstlendiği sonucuna varmışlardır.

Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında ise; bireyin sosyal kimliğini yansıtan örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet algısını etkilediği görülmektedir. Ollokonen ve Lipponen'e

(2006) göre; birey, içinde bulunduğu grubun adil olduğunu düşünürse onunla gurur duyar ve grubuyla özdeşleşmesi artar. De Cremer (2005), Cheung ve Law (2008) ve Cüce (2012) yapmış oldukları araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye atıfta bulunarak, örgütsel adalet algısı yüksek bireylerin örgütleriyle daha iyi özdeşleştikleri sonucuna varmışlardır.

Van Dick, Hirst, Grojean ve Wieseke'nin (2007) yapmış oldukları araştırmada liderlerin örgütle özdeşleşme düzeylerinin, astların örgütle özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma neticesinde örgütüyle yeteri kadar özdeşleşen liderlerin astlarını anlamada daha fazla etkiledikleri ve astların da örgütleriyle daha fazla özdeşleştikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüşümcü liderlik ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştıran, Ashforth ve Mael (1989) dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip bir liderin yer aldığı bir işletmede, örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmiştir (Ashforth ve Mael, 1989: 20). Epitropaki'nin (2003) ve Epitropaki ile Martin'in (2005) yapmış olduğu araştırmalarda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında *pozitif ve anlamlı* bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin çalışanın örgütüyle özdeşleşmesindeki etkisinin, etkileşimci liderlikten daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Jung ve Avolio (1999)' a göre dönüşümcü liderler, çalışanların örgütün vizyon ve misyonunu içselleştirmelerine yardımcı olurlar. Bu da çalışanların örgütüyle özdeşleşmeleri konusunda pozitif ve güçlü bir etki yaratır.

2.1.3. Örgüt Kültürü

2.1.3.1. Kültürün Tanımı

Kültür, kelime anlamı olarak üzerinde çokça tartışılan, ancak ortak bir tanımı yapılamayan, yazında sıkça ve kolayca kullanılan ama zor tanımlanan bir kavramdır. Kültür kelimesinin, Latince'de bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen "colera" veya "cultura" fiillerinden geldiği kabul edilir. 18. yüzyıldan önce "cultura" kelimesi, "ekip biçmek" anlamında kullanılmıştır. Fransızca'da da aynı anlamda kullanılan bu kelime, ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Kelime buradan Almancaya geçerek, 1793 tarihli bir Alman dili sözlüğünde "cultur" olarak kullanılmıştır (Köksal, 2007: 2).

Büyük Türkçe Sözlük'e bakıldığında da kültür kavramının çok çeşitli tanımlarının mevcut olduğu görülmekle beraber en çok kullanılan tanımı şöyle ifade edilmektedir: "Kültür, tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada ve sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekindir." (TDK, Büyük Sözlük). Genel olarak bakacak olursak kültür, bir toplumun tarihsel süreç içinde ürettiği ve kuşaktan kuşağa aktardığı her türlü maddi ve manevi özelliklerin bütünüdür.

Kültür: Kluckhohn'a göre; en basit tanımıyla, "yaşamın düzenlenmesidir". Morgan' a göre; "insanoğlunun sahip olduğu farklı yaşam biçimleridir". Marx'a göre; "doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şeydir". Downs'a göre; "insanların çevreleri ile olan ilişkilerini yönlendiren zihinsel bir haritadır". Linton'a göre; "öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirine aktarılan davranışların sonucudur". Tylor'a göre ise; "toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlâk, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün" dür.

Ülkemizde kültürü, sistematik olarak ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'e göre kültür, "Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur." (Güçlü, 2003: 147-148).

2.1.3.2. Örgütsel Açıdan Kültürün Analizi

İnsanların düşünsel, zihinsel yapıları ve bunların ürettiği inanç ve değerler, insanların her türlü eylem ve davranışları, maddi planda insanların ürettikleri her türlü ürünler ve teknikler, kültür kapsamında düşünülmektedir. Her kültür için, inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi ortak ve evrensel bazı öğelerden söz edilebilir; ancak yerel öğelerin olması da kültür mozaiğinin doğasından ileri gelmektedir (Şişman, 2011: 3). Yani kültür, içinde barındırdığı öğelerle üyelerine kendine özgü bir çerçeve sunar.

Örgütler yaşamsal devamlılıklarını sürdürebilmek için temel unsurları olan insan ögesini iyi değerlendirmek durumundadırlar. Kültürü oluşturan öğeler, örgütü tasarlarken uyarlandığında, işgörenleri bir arada tutacak ve onlardan yüksek derecede performans sergilemelerini sağlayacaktır. Ortak değer, tutum, inanç ve normların olduğu bir kültür disiplini yaratmak örgütler için kaçınılmazdır. Bu kültür disiplini örgüte yeni dâhil olanların da bu sisteme kolay uyum sağlamalarında etkili olacaktır.

Örgütü oluşturan bireyler, biçimsel bir takım öğelerin ekseninde toplanmışlardır. Bir araya gelerek oluşturdukları örgüt, ortak amaçlar, tutum ve değer yargıları düzleminde başka örgütlerden farklı bir sistemi yaratır ve bu da örgüt kültürünün meydana gelmesine zemin hazırlar (Eren, 2001: 135).

2.1.3.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Örgütün temel ögesi olan bireyler, her ne kadar ortak amaçlar etrafında toplanıp, bu amaçların yerine getirilmesi için ortak prensipler, inanç

ve birlik ruhuyla hareket etseler de örgütleri birbirlerinden ayıran temel unsur "örgüt kültürü"dür (Çelik, 2007).

Örgütsel kültür bir kavram olarak oldukça yeni bir kökene sahiptir. "Grup normları" ve "iklim" kavramları uzun bir süredir psikologlar tarafından kullanılmakta ise de, "kültür" kavramı belirgin olarak yalnızca yaklaşık son otuz yıldır kullanılmaktadır. Katz ve Kahn (1978) "Örgütlerin Sosyal Psikolojisi" adlı eserlerinin ikinci baskısında, roller, normlar ve değerlere değinmiş; fakat iklim veya kültürü belirgin bir kavram olarak sunmamıştır (Schein, 1990/ 2002: 2).

Örgüt kültürü kavramı, ilk kez 1979 yılında, Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" adlı makalesi ile Amerikan akademik alan yazınına girmiştir. Örgüt kültürü kavramıyla ilgili çalışmalar 1980'li yılların başından itibaren ortaya çıkmaya başlamış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ancak kültürün, yönetim kuramları ve uygulamalarındaki izlerinin, geçtiğimiz yüzyılın ortalarına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir. Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji kökenli kültür kavramının örgüt kuramı ile örtüşürerek yönetim alan yazınına yerleştirilmesinde, Deal ve Kennedy'nin (1982) "Ortak Kültürler" , Peters ve Waterman'ın (1982) "Yönetme ve Yükselme Sanatı- Mükemmeli Arayış" , William Ouchi'nin (1981) "Z Kuramı" adlı çalışmaları önemli rol oynamıştır.

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar, özellikle 1980'lerden sonra bir patlama göstermesine rağmen, kültür konusundaki çalışmaların gelişimi sosyal bilimlerin geçmişi kadar eskiye dayanmaktadır. Sosyal bilimlerin örgüt kültürüne olan katkısını öğrenmek, günümüzde mevcut olan tartışmaları anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Tablo 5'te antropolojinin, sosyolojinin, sosyal psikolojinin ve ekonominin örgüt kültürüne olan katkıları gösterilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 100).

Tablo 5- Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi

Sosyal Bilimler	Çalışma Alanı	Yöntemi
Antropoloji	İnsan Kültürü ve toplum içindeki inanç değerler	Mülakat, gözlem ve tanımlama
Sosyoloji	Sosyal sistemlerin yapıların kategorileştirilmesi ve istatistik	Sistemik mülakat ve anket
Sosyal Psikoloji	Sembol kullanımı, ortaya çıkışı ve hikâyeler	Saha araştırması, gözlem ve İstatistik
Ekonomi	Bir toplumun içindeki şirketin ekonomik yapısı ve kültür ilişkisi	İstatistik ve matematik modeller

Kaynak: Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem, (2001), Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Bir örgütte üyelerin davranışları kılavuzluğunda gelişen ortak inanç ve değerler sistemi olan örgüt kültürü, bilgin ve danışman Schein tarafından tanımlanmıştır (Schermerhorn, 1996: 250). Genel olarak Schein'in çalışmaları öncesinde yönetim yazınında bu alanda çok önemli bir inceleme yapılamamıştır. Schein'in geliştirdiği kültürel model, hem belirgin bir tanım ortaya koyarak, hem de örgüt kültürü çalışmalarına tanımlayıcı bir yaklaşım getirerek önemli katkılar sağlamıştır (Seymen, 2008: 33). Schein'a göre örgüt kültürü, bir grubun kendi içinde yaşadığı bütünleşme süreci boyunca ve dış çevreye karşı verdiği hayatta kalma mücadelesi sırasında üstesinden geldiği sorunlar sonucunda öğrendiklerinden oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar motifidir. Bu sistem, bir denge sağlamak ve uyumsuzlukları en aza indirmek amacıyla, kendi içinde birtakım ortak değer ve varsayımlara dayanma eğilimi göstermektedir (Schein, 1990/ 2002: 7).

Deshpande vd. (1993) örgüt kültürünü, "kişiyeye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiyeye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni", şeklinde tanımlamışlardır.

Örgütsel davranış yazınına bakıldığında; örgütsel kültür ile ilgili pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için yazında yer alan bazı örgüt kültürü tanımlarına yer vermekte fayda vardır.

Tablo 6- Örgüt Kültürü Tanımları

<i>Peters Waterman'a (1982) göre; paylaşılan değerler bütünüdür,</i>
<i>Moore'a (1985) göre; paylaşılan anlamlar bütünüdür,</i>
<i>Deal ve Kennedy'e (1982) göre; bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir,</i>
<i>Sathe'ye (1983) göre; örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler,</i>
<i>Arogyaswamy ve Byles'e (1987) göre; örgüt üyelerince paylaşılan değerler ve ideolojilerdir,</i>
<i>Trice ve Beyer'e (1984) göre örgütte; değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesidir,</i>
<i>Pettigrew'e (1979) göre; örgütte herhangi bir yer, zaman ve grupla ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi,</i>
<i>Simircich'e (1985) göre; örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerlerdir,</i>
<i>Schwartz ve Davis'e (1981) göre; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleridir,</i>
<i>Kilman v.d.'e (1988) göre; örgütte grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler bütünüdür,</i>
<i>Louis'e (1981) göre; örgütte paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemidir,</i>
<i>Knights ve Willmott'a (1987) göre; örgütte sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünüdür,</i>
<i>Singh'e (1990) göre; örgütte normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünüdür,</i>
<i>Robbins'e (1988) göre; örgütte paylaşılan anlam ve semboller sistemidir.</i>

Kaynak: Şişman, Mehmet, (2011), Örgütler ve Kültürler, Pagem Yayınları, Ankara.

2.1.3.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi, Düzeyleri ve Boyutları

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini bir arada tutan ortak değerler bütünüdür; aynı zamanda davranışlar, tutumlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü, bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, yani örgütsel hayatı düzenler ve örgütün geleceğini belirler. Dolayısı ile kültürün, örgütün amaç,

plan, strateji, karar ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında önemli bir yeri ve önemi vardır (Öztürk, 2010: 41).

Örgüt kültürünün önemini, Watson şöyle ifade etmektedir: “Başarıyla başarısızlık arasındaki gerçek farkın, örgütün kendi insanların gücünü, enerjisini ve yeteneklerini ortaya çıkarmakta gösterdiği beceriyle ilişkili olduğuna inanırım. Acaba, örgüt insanların ortak amaçlarını bulabilmelerine yardımcı olabilmek için neler yapmaktadır? Ortaya çıkan birçok değişimin arkasında, bu ortak amacın ve yön duygusunun kuşaktan kuşağa taşınabilmesi için nasıl bir çaba gösterilmektedir? Yıllar boyu varlığını sürdüren bir örgütü incelediğimizde, onun gücünün örgüt biçiminden ya da yönetim becerilerinden değil, inanç diye adlandırdığımız dirençten ve bu inançların insanları etkilemesinden aldığını sanırım fark edeceksiniz. Benim bu konudaki savım şudur: Herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren, bir dizi sağlam inancının olması gereklidir. İnanmışığım ikinci nokta, şirket başarısındaki en önemli öğenin bu inançlara sıkı sıkıya bağlılık olduğudur. Son olarak da, eğer bir örgüt, değişen dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Başka bir deyişle, bir örgütün görece başarısında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan çok temel felsefe, ruh ve dürtü rol oynar. Kuşkusuz tüm bu öğeler başarıyı etkiler. Ancak, bana göre, insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır.” (Köksal, 2007: 20-21).

Schein'a göre; bir örgütün kültürünü analiz ederken, kültürün içerisinde barındırdığı üç temel düzeyin ortaya konması gerekir. Bunlar; gözlemlenebilir nesnelere, değerler ve altta yatan temel varsayımların ayırt edilmesi düzeyidir (Schein, 1990/ 2002: 8).

Gözlemlenebilir nesnelere düzeyi; fiziksel yerleşim, görünüş, karşılamaya ilişkin ritüeller, söylem biçimleri, giyim biçimleri, yazılı dokümanlar ve benzer özellikleri içerir.

Değerler düzeyi; örgütçe benimsenen değerlerin yer aldığı düzeydir. Schneider ve Barsoux bu değerleri üç grupta toplamıştır (Doğan, 2007: 216-217):

- *Örgütçe benimsenen başarı ölçütleri*: Örgüt, içinde bulunduğu koşullarda başarısını, ürün kalitesi, teknolojik liderlik, pazar payı, kârlılık, öncülük, satış sonrası hizmetlerde üstünlük sağlamakta görüyorsa, o örgüt için başarıya ilişkin değerler bunlar olacaktır. Bunlar, bir biçimde örgütsel düzenlemelere yansıtacaktır.

- *Yönetim anlayışına ilişkin benimsenen değerler*: Bu değerler yönetimin ilgi alanıyla ilgilidir. Yönetim anlayışı örgütsel başarının görevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi veya insanlar arası ilişkilerin geliştirilmesi yoluyla sağlanacağına ilişkin inançlara sahip olabilir. Her iki durumda da farklı sonuçlar ortaya çıkacaktır.

- *Örgütsel başarıya ilişkin araçsal değerler*: Bunlar, örgütçe benimsenen başarı ölçütleriyle ilişkilidir. Örneğin, ürün kalitesi ve teknolojik liderlik benimsenen değerler olarak kabul edilmiş ise, araçsal değerler, teknoloji geliştirme ve yenilik yapma biçiminde oluşacaktır. Başarıya yönelik değer, pazar payı olarak benimsenmiş ise, araçsal değer, müşteri odaklılık biçiminde oluşacaktır.

Altta yatan temel varsayımların ayırt edilmesi düzeyi; Schein bu düzeyi şöyle açıklamaktadır (Schein, 1990/ 2002: 9): "Daha yoğun gözlemlerle, daha odaklanmış sorularla ve grubun güdülenmiş üyelerinin katıldığı yoğun kendi kendini analizlerle, algılamaları, düşünme süreçlerini, duyguları ve davranışı belirleyen, olduğu gibi kabul edilen, altta yatan ve çoğunlukla bilinç dışı olan varsayımlar araştırılabilir ve şifreleri çözülebilir. Bu varsayımların bazıları anlaşıldığında, gözlemlenen çeşitli davranışsal ve insan yapımı olaylardaki üstü örtülü anlamları deşifre etmek çok daha kolay bir hale gelir. Ek olarak, altta yatan, oldukları gibi kabul edilmiş varsayımlar anlaşıldığında, kültürlerin nasıl belirsiz ve hatta kendine zıt görünebildiği daha iyi anlaşılabilir.

Örgüt kültürünün boyutları soyut bir kavram olmasından dolayı kesin kabul görmüş bir şekilde ifade edilememekle birlikte, yazında örgüt kültürünün tanımlanıp analiz edilmesinde temel alınan on boyuttan bahsedilmektedir. Bunlar (Güçlü, 2003: 154-155);

Bireysel özerklik: Örgüt üyelerinin sahip oldukları özgürlük derecesidir.

Risk toleransı: Örgüt üyelerinin girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.

Yön: Örgütün üyeleri için koymuş olduğu hedefler ve bu hedeflere ulaşmada gösterdikleri çabaların derecesidir.

Bütünleşme: Örgüt üyelerinin örgütle bütünleşmeleri sağlanarak belirlenen ortak amaçlar için çalışmaya isteklendirilmesidir.

Yönetim desteği: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı yardım ve desteğin derecesidir.

Kontrol: Örgüt üyelerinin davranışlarının kontrol edilmesi derecesidir.

Kimlik: Örgüt üyelerinin örgütle bütünleşerek kendilerini tanımlama derecesidir.

Ödül Sistemi: Örgüt içindeki başarılarla göre verilen ödüllerin derecesidir.

Fikir Ayrılıklarına Gösterilen Hoşgörü: Örgüt üyelerinin yaşadıkları fikir çatışmalarının hangi ölçüde hoş görüldüğünün derecesidir.

İletişim Modelleri: Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığı derecesidir.

Schneider ve Barsoux, örgütsel değerlerin öz olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik değerler olduğunu ve bunların, başarı ölçütlerine ait fikir birliği, yönetim anlayışı hakkındaki fikir birliği ve araçsal değerler hakkındaki fikir birliği, biçiminde üç grupta toplanabileceğini savunmaktadırlar.

Schein'in örgüt kültürünün üç düzeyi, Schneider ve Barsoux tarafından ortaya konulan örgütsel değer grupları ve temel varsayımlar birlikte ele alındığında Şekil 7'de ki gibi bir sonuç ortaya çıkacaktır.

TOPLUMSAL KÜLTÜR/ÇEVRE				
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ				
Örgüt Kültürü Düzeyleri		Örgüt Kültürünün Boyutları		
		Örgüt -çevre ilişkilerine ait görevler	Örgüt içi bireyler arası ilişkiler	Bireylerin davranış niteliği
Kültürel Biçimler Düzeyi	Fiziksel yerleşim Logo Karşılaşma biçimleri Ritüeller Söylem biçimleri Giyim biçimleri Yazılı dokümanlar	Biçimsel görünümlerin örgüt-çevre ilişkilerine ilişkin boyutu	Biçimsel görünümlerin örgüt içi bireyler arası ilişkilere ilişkin boyutu	Biçimsel görünümlerin bireylerin davranış niteliğine ilişkin boyutu
Değerler Düzeyi	1. Başarı Kriterleri: Ürün kalitesi Teknolojik liderlik Pazar payı Karlılık Öncüllük vb. 2. Yönetim Anlayışı: Görevlere yönelim Bireylere yönelim 3. Araçsal Değerler: Yenilik yapma Müşteri odaklılık Maliyet liderliği	Başarı, yönetim anlayışı ve başarıya yönelik değerlerin örgüt çevre ilişkilerine ilişkin boyutu	Başarı, yönetim anlayışı ve başarıya yönelik değerlerin örgüt içi birey-grup ve hiyerarşi ilişkilerine ilişkin boyutu	Başarı, yönetim anlayışı ve başarıya yönelik bireylerin davranışlarına ilişkin boyutu
Temel Varsayımlar Düzeyi	1. Belirsizlikten duyulan endişe 2. İnsan faaliyetlerinin doğası 3. Güç otorite ilişkileri 4. Birey/grup ilişkileri 5. İnsanlar arası ilişkiler 6. Zaman algısı	Temel varsayımların ve örgüt ideolojisinin örgüt çevre ilişkilerine ilişkin boyutu	Temel varsayımların ve örgüt ideolojisinin örgüt içi bireylerin, birey grup ve hiyerarşi ilişkilerine ilişkin boyutu	Temel varsayımların ve örgüt ideolojisinin örgüt içi bireylerin davranışlarına ilişkin boyutu

Şekil 7- Örgüt Kültürü Düzeyleri ve Boyutları

Kaynak: Doğan, Binalı, (2007), Örgüt Kültürü, Beta Yayınları, İstanbul.

2.1.3.2.3. Bir Örgütsel Kültür Modeli Olarak Rekabetçi Değerler Modeli

Rekabetçi değerler yaklaşımı, yöneticilerin kendilerini, örgütlerini ve kaotik dünyamızı daha iyi anlamalarına yardımcı olan kuralcı değil, tanımlayıcı bir çerçevedir (Sendelbach, 1993: 75). Rekabetçi değerler yaklaşımı bir örgütün mevcut veya olmak istediği kültürel yapısını analiz etmeye yaramaktadır. Bu anlamda yöneticilere yol göstermektedir (Açıkgöz, 2006: 37).

Rekabetçi değerler yaklaşımı, kültür ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Goodman vd., 2001: 60). Georgopoulos ve Tannenbaum'a (1957) göre örgütsel etkinlik; "sosyal bir sistem olan örgütün, üyeleri üzerinde aşırı bir baskı yaratmadan belirli kaynakları ve yöntemleri kullanarak amaçlarına ulaşması" anlamına gelmektedir.

Rekabetçi değerler yaklaşımına göre, örgütsel etkinlikten hareketle geliştirilen değer boyutları, içsel ve dışsal, esneklik ve durgunluk, araç ve sonuç, olmak üzere sınıflandırılabilir. *İçsel ve dışsal boyut*, örgütü temel olarak, bireylerin örgüt içindeki huzuru ve refahının incelenmesinden örgütün büyümesi ve gelişmesine kadar ki tüm süreçlerin incelenmesidir. *Esneklik ve durgunluk boyutu*, örgütün esneklik ve durgunluk süreçlerini inceler. *Araç ve sonuç boyutu* ise, örgüt içindeki organizasyon, eşgüdüm ve hedefleri ortaya koyma evrelerinin uygulamadaki sonuçlarıyla ilgilidir (Quinn ve Rohbaugh, 1983: 367-369).

Rekabetçi Değerler Analizi üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır ve bu çerçevede modeller geliştirilmiştir. Bunlar Quinn ve Rohrbaugh (1983), Quinn ve Cameron (1983), Cameron ve Freeman (1991), McDonald ve Gandz (1992) ve Saxby, Parker, Nitse ve Dishman (2002) tarafından geliştirilen modellerdir. Burada, araştırmanın amacı doğrultusunda, Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler yaklaşımı kapsamında ürettiği örgüt kültürü tipolojilerinden faydalanılacaktır.

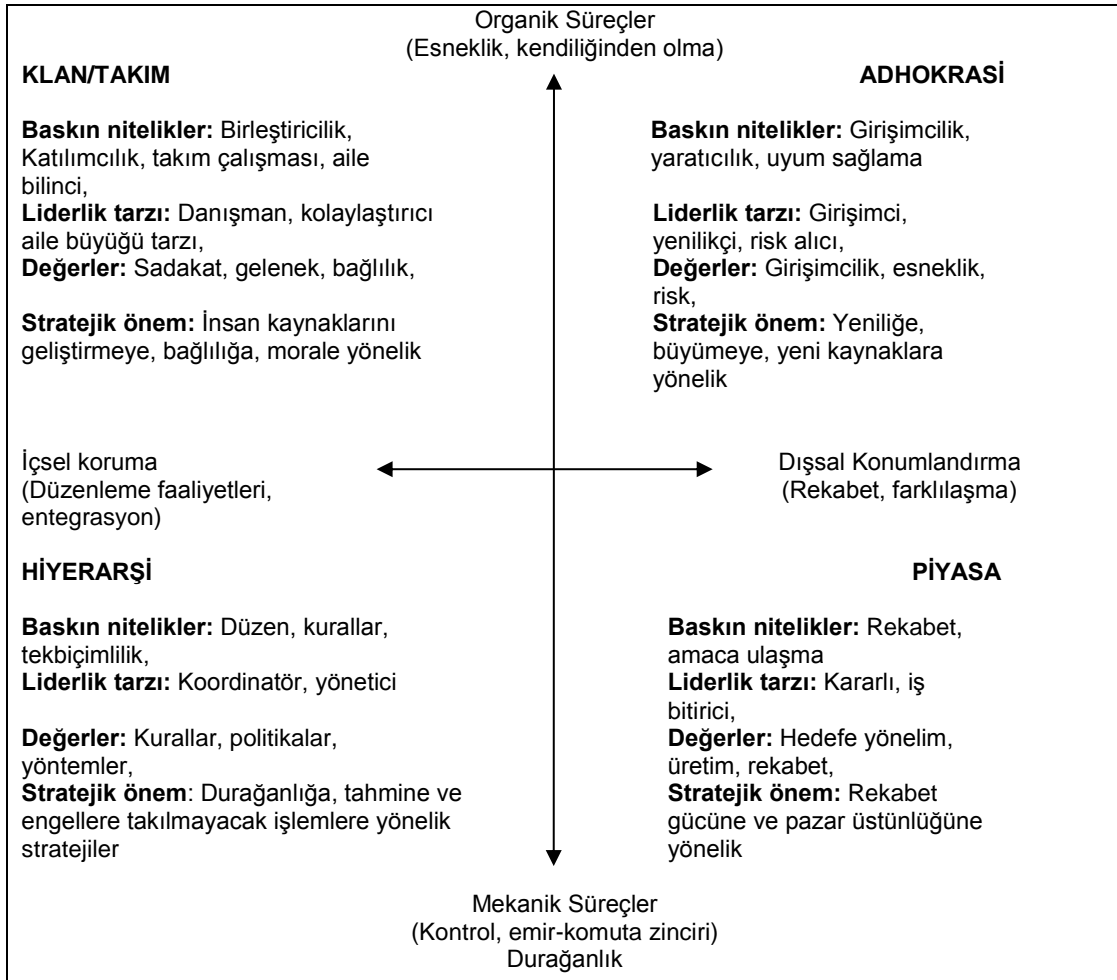
Cameron'a göre örgütler, "yaratıcılık ve girişimcilik" olarak adlandırılan örgütün temel bileşenlerinin ve felsefesinin belirlendiği birinci aşama ile kurulular. İkinci aşama ise, örgüt üyelerinin, örgütün devamlılığı açısından, birbirleriyle iyi ilişkiler kurmasını, bağlılıklarını ve iyi geçinmeleri gerektiğini ortaya koyan "bütünlük" aşamasıdır. Örgütün hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmak için belirlenen yolların ifade edildiği aşama ise, "biçimlendirme ve kontrol" süreci olarak adlandırılan üçüncü aşamadır. Alt çalışma sistemlerinin belirlendiği, mesuliyetlerin açık bir şekilde paylaşıldığı aşama ise "yapının detaylandırıldığı" dördüncü aşamadır. Belirtilen bu dört aşama örgütün kurulum ve emekleme evresinde tatbik edilebilir (Cameron ve Whetten, 1981: 527).

Rekabetçi Değerler Analizi Ölçeği, örgüt kültürünü anlamada ve çeşitli değişkenlerle ilişkilendirmede en çok kullanılan ölçeklerden biridir (Seymen, 2008: 104). Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen bu ölçek, örgüt kültürünü incelemeye kullanılmakta olup, Şekil 8'de görüldüğü gibi rekabetçi değerler olarak ifade edilen dört kültür tipinden oluşmaktadır. Bunlar; klan/takım, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa kültür tipidir. Her kültür tipi altında yer alan değerler ise; baskın nitelikler, liderlik tarzı, ortak değerler ve stratejik önem başlıkları altında toplanmıştır.

Şekil 8'de görüldüğü gibi, dikey ekseninde *organik süreç*; örgütsel yapıda esneklik ve doğallığın ifadesi, *mekanik süreç* ise; kontrol ve düzenin ifadesidir. Yatay ekseninde *içsel koruma*; örgütsel yapıda yumuşama ve bütünleşmenin ifadesi, *dışsal koruma* ise; rekabet ve çevresel farklılaştırmanın ifadesidir.

Şeklin sağ alt çeyreğinde yer alan piyasa(pazar) kültüründe, temel amaç, örgütün sürekli rekabet anlayışı ile esas hedeflerine ulaşmasıdır. Örgütün işleyişi piyasa koşullarına göre yön bulur. Örgütün kazanımları, piyasanın ne kadar verimli olduğu ile ölçülür. Şeklin sol üst çeyreğinde yer alan klan/takım kültüründe, örgütün yapısı takım çalışması, karşılıklı bağlılık, bütüncül bir anlayışla kararlara katılım ve gelenekçi bir anlayışla şekillenir. Şeklin sağ üst çeyrekte yer alan adhokrasi kültüründe, örgütün yapısı,

girişimciliğe, yaratıcılığa, uyum sağlamaya dönüktür. Sol alt çeyrekte yer alan hiyerarşi kültüründe ise; örgütün yapısı, düzenlilik, kuralcılık ve biçimsel politikalara dönüktür (Eren, 2001: 148-149-150).



Şekil 8- Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Ölçeğine Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Kaynak: Quinn ve Cameron, (1983), *Organizational Life Cycles And Shifting Criteria Of Effectiveness: Some Preliminary Evidence Management Science (pre-1986); Jan 1983; 29, 1* ve Cameron ve Freeman (1991), *Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness, Research in Organizational Change and Development, Volume5, pages 23-58.*

Örgütlerde bu dört kültür modelinin de bir arada olması mümkündür. Zamanla bu kültür modellerinden birisinin diğerlerine oranla ağır basması kaçınılmazdır. Her kültür modelinin diğerlerine göre avantajlı olduğu bir takım durumlar mevcuttur. Örgütün pazarın lideri olması isteniyorsa piyasa kültürünün, düzenli ve biçimsel kuralların yönlendirdiği bir örgüt yapısı isteniyorsa hiyerarşi kültürünün, değişen çevresel koşullara uyum sağlayacak inisiyatif kullanabilecek üyelerden oluşan bir örgüt yapısı isteniyorsa adhokrasi kültürünün, ortak değerler etrafında paylaşımın ve takım çalışmasının etkin olması isteniyorsa klan kültürünün, diğer kültür modellerine göre daha avantajlı olduğu söylenebilir (Aydıntan, 2012: 57).

2.1.3.2.3.1. Klan Kültürü

Klan kültürünün temel varsayımı; örgütün takım çalışması ve işgücü gelişimi ile yönetilebilecek olması, tüketicilerin bir bütün olduğu düşüncesi ve yönetimin temel görevinin, çalışanların katılımını ve bağlılıklarını kolaylaştırmak olduğudur. Bu kültürler klan olarak adlandırılmaktadır; çünkü geniş bir aile ile benzerlikler taşımaktadırlar. Paylaşılan değerler ve amaçlar ile katılımcılık klan kültürlerinde öne çıkmaktadır. Klan kültürlerinde liderler akıl hocasıdır. Sadakat ve gelenek, kurumu bir arada tutmaktadır. Takım çalışması, katılımcılık ve oybirliği klan kültürlerinin diğer özellikleridir (Cameron ve Quinn, 2006: 41). Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca yönelik toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar (Erdem, 2007: 66)

Hooijberg ve Petrock'a göre, klan kültürünün temel özellikleri şunlardır (Hooijberg ve Petrock, 1993: 38):

- Aile yapısının hâkim olduğu örgütlerdir.
- Örgütü oluşturan ideolojinin herkes tarafından kabul görmesi, ortaklaşa işbölümü, bütünlük, örgüt üyelerinin süreçlere iştiraki ve örgütle kaynaşması ve örgüt üyelerinin alanlarında uzmanlaşmaları için eğitimlere katılmaları özendirilir.

- Bu örgütlerde samimiyet ve tevazu hâkimdir.
- Liderler rehber gibi hareket eder, örgüt üyeleri birbirlerine bağlı, sadık ve birlik içerisindedir.
- Liderler babacan bilge aile büyükleri gibidir.
- Örgütte bireylerin kendilerini geliştirmeleri, uzun dönemde kâr, birlik içinde çalışma ve ahenk ile mümkündür.
- Örgütün kazancı ve verimliliği, müşterilerin ilgisiyle doğru orantılıdır.

Goodman vd.'nin (2001) yedi farklı hastanenin doğum ünitesinde çalışan 276 kişilik bir örneklem grubuyla yapmış oldukları çalışmada, klan kültürünün örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile pozitif; işten ayrılma eğilimi ile ise negatif ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Lund'un (2003) rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen tipolojilerin işgörenlerin iş tatminini ne ölçüde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada; adhokrasi ya da klan kültürünü benimsemiş örgütlerin iş tatmini düzeylerinin, diğer tipolojileri benimseyen örgütlere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Yazar; bu örgütlerde iş tatmini düzeyinin yüksek olmasının performansın da yüksek olduğu anlamına gelmemesini, performansın ayrı bir kriter olarak değerlendirilmesi gerektiğini aktarmıştır.

Erdem'in (2007) örgüt kültürü tipolojileri ile hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçladığı, Elazığ ilindeki özel, kamu ve üniversite olmak üzere toplam altı hastane ve 256 çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmada, klan kültürü, örgütsel bağlılığı yordayan en önemli bağımsız değişkendir ve bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Erdem, 2007: 73).

2.1.3.2.3.2. Adhokrasi Kültürü

Kavram olarak "adhokrasi", Latince amaç anlamına gelen "ad hoc" kelimesinden türetilmiştir. Bürokrasinin tam zıttı olarak karşımıza çıkan

adhokrasi kavramını ilk olarak örgüt bilimci ve yazar Bennis kullanmıştır. Bennis (1968), *The Temporary Society* adlı kitabında, doğaçlama yoluyla şekillenen ve belirli bir yapısı olmayan örgütleri anlatmak için adhokrasi kavramını kullanmıştır. Kavram daha sonra gelecek bilimci Toffler (1970) tarafından, bürokratik kurallara zıt kurallarla çalışan örgütleri tanımlamak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. 1980'lerde ise, örgüt bilimci Mintzberg, problem çözme ve yenilik kapasiteleri yüksek dinamik örgüt yapılarını tanımlamak için, "adhokrasi" kavramını yönetim alanına yerleştirmiştir. Böylece adhokrasi kültürü, biçimselliği az, merkezizetçiliği az, karmaşık ve değişken ortamlara uyum sağlayabilen, karşılıklı dayanışma ve anlayışa dayalı bir eşgüdümleme mekanizmasını kullanan, yenilikçilik kapasitesi yüksek, hiyerarşi kademeleri olmayan örgütleri tanımlamak için kullanılan bir kavram olarak yönetim yazınında yerini almıştır.

Adhokrasi kültür yapısı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini tarif etmektedir. Bu kültürel yapıda yer alan insanlar, inisiyatif kullanır ve risk alırlar. Örgütün tüm üyeleriyle beraberce olmasının unsuru aradaki kuvvetli bağ ve yeni uygulamalara açıklıktır (Hooijberg ve Petrock, 1993: 31). Liderlerin yenilik, değişim ve katılıma önem vermesi, kararların ferasetle alınmasını sağlar (Cameron ve Quinn,1992: 35).

Adhokrasi kültüründe en önemli öğeler, girişimcilik ve yeniliktir. Adhokrasiler için girişimcilik; yeni olanakların takip edilmesi ve örgütü değişim ve dönüşüme uyarlamaktır. (Cameron ve Freeman, 1991: 24-25). Zammuto ve Krakower'ın, girişimcilik ve adhokrasi kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapmış oldukları araştırmada; adhokrasi kültürünün, "biçimlendirme", "değişime direnme" ve "uzun dönemli plan yapma" kavramlarıyla negatif ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Cameron ve Quinn'e göre; adhokrasi kültürünün hakim olduğu işletmeler, girişimcilik sayesinde, tüketicilerin anlık ihtiyaçlarıyla beraber ileride oluşacak ihtiyaçlarını da karşılar (Cameron ve Quinn, 1992: 36). Deshpande vd.'e göre (1993); çevreye duyarlı olarak kendini güncelleyen ve değişimlere anında cevap veren pazarlar ve adhokrasiler, uzlaşmacı klanlardan ve bürokratik hiyerarşilerden daha etkilidirler.

Hooijberg ve Petrock'a göre, adhokrasi kültürünün temel özellikleri şunlardır (Hooijberg ve Petrock, 1993: 38):

- Dinamizm, girişimcilik ve yaratıcılık ön plandadır.
- Liderlerin ve örgütün diğer üyelerinin değişen gereksinimlere duyarlı olmasını ve risk almasını sağlar.
- Liderlerin karşılaşılabilecek her duruma karşı hazırlıklı olmaları gerekir.
- Değişime ve fırsatlarla duyarlı olmak gerekir.
- Uzun zaman sonra genişleme ve yeni girdiler bulma hedefinde olmalıdır.
- Yenilikçi ve yaratıcı bir anlayışla benzeri olmayan ürünlere ve benzeri olmayan tedarik ağına sahip olmayı temel alır.
- Bağımsız ve hür bir şekilde inisiyatif kullanmayı destekler.

Saxby, Parker, Nitse ve Dishman (2002) geliştirmiş oldukları rekabetçi değerler modeline, Queen ve Cameron'ın geliştirdiği modele ek olarak iki unsur daha eklemişlerdir: İlki, her bir tipolojinin benimsediği genel strateji, ikincisi ise tipolojilerin çevreyi ele alış tarzıdır. Modele göre; her örgüt, hızlı bir değişimin söz konusu olduğu çevreyi dikkate almak zorundadır. Bu nedenle, her bir tipolojinin kendine özgü çevreyi ele alış tarzı bulunmaktadır. Adhokrasinin benimsendiği örgütlerde çevre keşfedilmeye çalışılmakta ve atılgan bir şekilde incelenmektedir. Benimsenen strateji ise yenilikleri takip etmek, fırsatları iyi değerlendirmek üzerinedir (Saxby vd., 2002: 32).

Lund'un (2003) rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen tipolojilerin işgörenlerin iş tatminini ne ölçüde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada; adhokrasi ya da klan kültürünü benimsemiş örgütlerin iş tatmini düzeylerinin diğer tipolojileri benimseyen örgütlere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Yazar; bu örgütlerde iş tatmini düzeyinin yüksek olmasının, performansın da yüksek olduğu anlamına gelmemesini, performansın ayrı bir kriter olarak değerlendirilmesi gerektiğini aktarmıştır.

Erdem'in (2007) örgüt kültürü tipolojileri ile hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçladığı, Elazığ ilindeki özel, kamu ve üniversite olmak üzere toplam altı hastane ve 256 çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmada; hastaneler türlerine göre karşılaştırıldığında, özel hastanelerin kamu hastanelerine göre daha çok adhokrasi kültürü ile ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılıkla adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Aydıntan ve Göksel'in (2012) örgüt kültürünün sahip olduğu önemden hareketle, hastanelerde mevcut örgüt kültür tiplerini tespit etmeyi amaçlayan ve iki ihtisas bir de genel hizmet hastanesinde çalışan toplam 343 doktor ve sağlık personelinin katılımıyla yapmış oldukları araştırmada; uzman hastanelerde adhokrasi kültürünün daha baskın olduğu, sağlık personeli üzerinde adhokrasi kültürünün hâkim olduğu ve bunun uzman hastanelerin yenilik ve girişimciliği, yaratıcılık ve riski daha fazla içermeleri sebebiyle benimsendiği sonucuna varmışlardır.

2.1.3.2.3.3. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültüründe biçimlendirilmiş ve yapılandırılmış bir iş yaşamı söz konusudur. Çalışanlara neyi nasıl yapacaklarını söyleyen prosedürlerdir. Hiyerarşi kültürlerinde etkin liderler, örgütlenme ve eşgüdümleme yeteneği gelişmiş kişilerdir. Bu kültürlerde sürekliliği sağlamak önemlidir ve örgütlerin uzun dönemdeki hedefleri, istikrar, geleceği öngörebilme ve verimliliğidir. Hiyerarşi kültürlerinde, biçimsel kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutmaktadır (İspir, 2008: 71). Hiyerarşik alt kültürler, örgütün farklı bölümlerinde oluşmakta ve bu her bir farklı bölüm arasındaki sembollerin, statünün ve otoritenin ortaya konuş biçimindeki farklılıktır. Hiyerarşik alt kültürler, bölümler arasındaki ayrımın açık ve net olduğu örgütlerde daha çok görülmektedir. Deal ve Kennedy, bu kültür çeşidi için "süreç kültürü" tanımını kullanmakta ve bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri ve ilaç şirketleri gibi detaylı düzenlemeleri bulunan sektörleri örnek olarak göstermektedirler (Erdem, 2007: 66).

Hooijberg ve Petrock'a göre, hiyerarşi kültürünün temel özellikleri şunlardır (Hooijberg ve Petrock, 1993: 38):

- Örgütsel işleyiş prosedürler vasıtasıyla şekillenir.
- Örgüt üyeleri yazılı kurallar vasıtasıyla kontrol edilir.
- Lider organizasyon ve eşgüdüm konusunda uzmandır.
- Uzun süre sonunda dengeyi kurma, öngörülü davranma ve kazancı arttırmayı hedefler.
- Durmadan işleyen bir örgüt yapısına sahip olmayı ister.
- Örgütü ayakta tutan resmi prosedürlerdir.

Goodman, Zammuto ve Gifford'un (2001) yedi farklı hastanenin doğum ünitesinde çalışan 276 kişilik bir örneklem grubuyla yapmış oldukları araştırmada; hiyerarşi kültürüne ilişkin değerlerin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile negatif; işten ayrılma eğilimi ile ise pozitif ilişki içerisinde olduğuna yönelik hipotezleri doğrulayan bulgulara ulaşılmıştır.

Halis'in (2001) "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler" başlıklı yapmış olduğu araştırmada, örgüt kültürlerinin esnek ve durumsal özellikler gösterdiği, örgütteki kuralcı, hiyerarşik, geleneksel ve otoriter uygulamaların başarıyı, işbirliğini ve güveni çok önemli düzeyde olmasa da olumsuz yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.

Öcal ve Ağca'nın (2010) İstanbul Sanayi Odasının 2007 yılında belirlediği ilk 500 ve ikinci 500 arasından tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 400 işletme üzerinde yapmış oldukları araştırmaya göre; sabit gelişen endüstrilerde hiyerarşi kültürü ile işletme performansı arasında pozitif, dinamik endüstrilerde hiyerarşi kültürü ile işletme performansı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Öcal ve Ağca, 2010: 176).

2.1.3.2.3.4. Piyasa(Pazar) Kültürü

Dış çevrenin dost canlısı değil düşman olduğu, tüketicilerin titiz olduğu, örgütün rekabetçi konumunu koruması gerektiği ve yönetimin temel görevinin üretkenlik ve karlılık aracılığı ile örgütsel devamlılığın sağlanması, pazar kültürlerindeki temel varsayımlardır. Pazar kültürlerinde açık amaçlar ve saldırgan stratejiler, kârlılık ve üretkenliğe yol açmaktadır. Pazar kültürleri sonuç odaklıdır, rekabette öne geçmek ve pazar lideri olmak önemlidir. Örgütü bir arada tutan şey, kazanmaya yapılan vurgudur (Cameron ve Quinn, 2006: 40).

Pazarlar, belirlenen hedeflere istikrarlı bir şekilde ulaşmayı ilke edinmiş organizasyonlardır. Lider sorumluluktan kaçınmaz ve yaratıcıdır. Örgüt üyelerinin aralarında bağı kuvvetlendirmekten ziyade iş ve hedef amaçlıdır. Kazanma hırsı ön plandadır. Örgütün tüm üyeleri bireysel menfaatlerinin tatmin edilmesini bekler. Ödül mekanizması kullanılmaktadır. Örgütsel menfaatlere en çok katkıyı sağlayan ödül almaya hak kazanır. Katkısı olmayan ise ödül alamaz. Böylece örgüt içinde hakkaniyet sağlanır. (Erdem, 2007: 66).

Hooijberg ve Petrock'a göre, pazar kültürünün temel özellikleri şunlardır (Hooijberg ve Petrock, 1993: 38):

- Belirlenen hedeflere ulaşmak temel amaçtır.
- Lider örgütün diğer üyelerini pazarın lideri olma konusunda zorlar, üretkenlik ve rekabetçilik yüksek düzeydedir.
- Kazanma hırsı ön plandadır.
- Pazarda etkili olmak ve yön vermek esastır.
- Rekabetin derecesi örgütün geleceğini belirler.

Lund'un (2003) rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen tipolojilerin, işgörenlerin iş tatminini ne ölçüde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada; pazar ve hiyerarşi kültürlerinde iş

tatmini seviyesi, klan ve adhokrasi kültürlerine kıyasla düşük seviyede çıkmıştır.

Erdem'in (2007) örgüt kültürü tipolojileri ile hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçladığı, Elazığ ilindeki özel, kamu ve üniversite olmak üzere toplam altı hastane ve 256 çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmada pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.1.4. Kavramlar Arası İlişkiler

2.1.4.1. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında liderin rolü küçümsenmeyecek kadar çoktur. Liderler astların örgütle özdeşleşmesini isterler; çünkü bu durumun onların ve örgütün performansı üzerinde olumlu etki yapacağını düşünürler. İçinde bulunduğu örgütü benimseyerek, kendisini örgütüyle özdeşleştiren ve örgüt kimliğiyle tanımlayan işgörenlerin, örgütsel amaçları ve hedefleri kendi bireysel amaç ve hedefleri gibi kabul edip, üstün gayret sergileyerek verimliliği artıracakları ve örgüte daha sadık ve uyumlu olacakları beklenebilir. Bu bağlamda, çalışanlara ilham veren, onları entelektüel açıdan teşvik eden ve onlarla güçlü bireysel ilişkiler geliştirmeyi amaçlayan dönüşümcü liderlerin örgütsel özdeşleşmeyi sağlamada etkin oldukları söylenebilir.

Özdeşleşme örgüt çatısında yapılacak değişimin de yapı taşlarından biridir. Ancak değişim sürecinin sancısız olması için, örgütüyle yüksek ölçüde özdeşleşen üyelerin değişim sürecinin gerekliliğine inandırılarak, örgütleriyle yeniden özdeşleşmeleri sağlanmalıdır. Bu iki sonuç yaratabilir. Sürecin başarısız olması özdeşleşmemeyi, başarılı olması ise yeniden özdeşleşmeyi beraberinde getirir (Chreim, 2002: 1119). Dönüşümcü liderlerin bu süreci iyi yönetmeleri, özdeşleşmenin anlamını ve önemini iyi kavramalarından geçmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri varsayımından hareketle, *sosyal mübadele kuramıyla* açıklayabiliriz. Sosyal mübadele kuramının temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Bolat v.d., 2009: 219). Bireyler örgütleri ile arzu ettikleri sonuçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar. Bir taraf, diğer tarafa bir kaynak sağladığında, diğer tarafın da bu kaynağa karşılık vermesi beklenir. Buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği ise gönüllülük esasına dayanır. Bu işbirliği çerçevesinde lider de saygı görme ve onurlandırılma beklentisi içinde bulunarak, çalışanlar üzerinde örgüte bağlılık ve yüksek isteklendirme yaratabilir. Dönüşümcü lider, her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta, liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve güdülenmiş hissederler; bu da onların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 282). Bireysel ilişkilere önem veren ve etkin tüm iletişim kanallarını çalışanlarla olan iletişimin kalitesini arttırmak için kullanan dönüşümcü lider, işgörenleri bu sayede etkileyerek örgüt ile özdeşleşmelerinde olumlu katkı sağlayabilir.

Dönüşümcü liderler işgörenlerin örgütsel amaçlara adapte olmalarını sağlayarak, örgütteki tüm süreçlere dâhil olmalarını temin eder ve bu sayede onların yaratıcılıklarını ortaya çıkararak, öz güvenlerinin oturmasını sağlar. Dönüşümcü liderlik modeline göre, lider ve işgörenler karşılıklı etkileşime girerek bütünleşebilecekleri ideallere ulaşmak isterler (Bryman, 1992: 95). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, çalışanların bireysel kimliklerini öne çıkarıp, çalışanla örgüt arasında bir bağ kurarak, örgütün hedeflerine odaklanmayı amaç edinir. Dönüşümcü liderler, örgütün ideallerini işgörelere benimsettiği ölçüde, onların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlar (Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter, 1990: 112). Bass (1998) dönüşümcü liderlerin, izleyicilerinin kendilerini değerli görmelerini sağlayarak örgütleriyle özdeşleşmelerini artırdığını savunmaktadır. Dönüşümcü lider, örgütte yer alan her bir bireyin grup başarısı için ne kadar önemli olduğunu hissettirerek, kendi menfaatleri yerine örgüt amaçlarını içselleştirerek buna yönelik çaba göstermelerini sağlamaktadır.

Mael'in (1988) ABD' de dini eğitim veren bir liseden mezun 297 kişi ile yapmış olduğu araştırmada; mezun olunan okulda mevcut bir lider bulunduğunda, bireylerin örgütleriyle daha fazla özdeşleştikleri tespit edilmiştir. Buna göre, liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında *pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı* bir ilişki tespit edilmiştir.

Epitropaki ve Martin'in (2005) 502 servis çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında *pozitif ve anlamlı* bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İşcan'ın (2006) 213 işgören üzerinde yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide ayrılmışlık-bağlanmışlık ve olumlu-olumsuz ruh hali gibi bireysel farklılıkların rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (İşcan, 2006: 173).

Walumbwa, Avolio ve Zhu'nun (2008) 437 banka çalışanı üzerinde yapmış oldukları ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştırdıkları makalede, iki kavram arasında *pozitif ve anlamlı* bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Güngör'ün (2010) TSK Güçlendirme Vakfı bünyesinde faaliyet gösteren kuruluşlarda görevli 106 yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, 211 işgörenin örgütsel özdeşleşme düzeylerini ne yönde etkilediğini ve örgütsel adalet boyutlarının bu ilişkide nasıl bir aracı etken olarak yer aldığını gösterdiği araştırmasında, dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi *pozitif ve anlamlı* bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Eren ve Titizoğlu'nun (2014) toplam beş işletmenin 352 çalışanı üzerinde yapmış oldukları dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada; dönüşümcü liderliğin özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki araştırmalın rehberliğinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderliğin *karizma* ve *ilham verme boyutunda*, lider takipçilerini belirlediği hedefler doğrultusunda yönlendirir, bu hedeflere ulaşılması konusunda çalışanları güdüler ve bu sayede örgütün felsefesiyle çalışanları özdeşleştirmeyi amaçlar; *entelektüel teşvik boyutunda*, lider, takipçilerinin karşılaştıkları sorunları çözüme kavuşturma metotlarında farklı bakış açıları geliştirmelerini sağlar, *bireysel düzeyde ilgi boyutunda* ise, lider takipçilerinin beklentileriyle ilgilenir ve kendilerini geliştirme konusunda teşvik eder (Avolio, Bass ve Jung, 1999: 444). Dönüşümcü liderliği ifade eden bütün boyutların örgütsel özdeşleme sürecini olumlu etkilediğinden söz edebiliriz.

Yukarıdaki açıklamaların rehberliğinde dönüşümcü liderliğin boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ifade eden aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1a: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1b: Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1c: Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 1d: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

2.1.4.2. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi örgütsel vatandaşlık davranışı kuramıyla açıklayabiliriz. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı”, olarak tanımlamıştır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 217-218). Bu davranışlar örgütsel yapı içerisinde zorunlu olmayan, gerçekleşmezse herhangi bir yaptırımı olmayan, tamamen kişilerin isteği doğrultusunda örgütün verimliliğini arttırmaya yöneliktir. Örgütün kültürel yapısının izin verdiği ölçüde işgörenler örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek örgüte daha fazla bağlanır ve örgüt için daha fazla özveride bulunabilirler. Bu da örgüt içi dayanışmanın artmasına ve örgütsel özdeşleşmenin oluşmasına neden olabilir. O'Reilly ve Chatman'ın (1986) bireyin örgüte psikolojik bağlılığını açıklarken dayandırdığı temellerden birisi özdeşleşmedir. Güçlü bir örgüt kültürü, başarılı dış ilişkileri teşvik eden örgütsel özdeşleşmeye yol açar (Özgözü, 2017: 583).

Rekabetçi değerler modeline göre örgüt tipleri ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi değerlendirecek olursak; klan kültürünün çalışanlara sunmuş olduğu işbirliğine dayalı ve çalışanların sürekli olarak gelişimini arttırmaya yönelik amacı doğrultusunda oluşan iklim çerçevesinde örgütsel özdeşleşmenin oluşacağı savunulabilir. Adhokrasi kültürünün egemen olduğu işletmelerde, yenilik ve değişime sürekli vurgu yapılması bunu benimseyen işgörenler tarafından örgütsel özdeşleşmeyi sağlayabilir. Piyasa kültüründe verimlilik, yüksek kazanç ve pazarın lideri olma hedefleri, bu hedefleri benimseyen işgörenler tarafından örgütsel özdeşleşmeyi artırır. Hiyerarşi kültüründe ise prosedürlere bağlı, kontrol ve eşgüdümlemenin yoğun olarak yaşanması yine örgütsel özdeşleşmenin oluşmasını sağlar.

Yazın taraması yapıldığında örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Öte

yandan rekabetçi değerler modeline göre kültür tipleri ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır.

Schrodt'un (2002) perakende sektöründe örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelediği 76 profesyonel satış personeli üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Jun vd.'nin (2009) 483 çalışan üzerinde yapmış oldukları geleneksel kültür ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yukarıdaki açıklamaların rehberliğinde rekabetçi değerler modeli örnek alınarak oluşturulan modelde örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ifade eden aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 2: Örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2a: Klan kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2b: Adhokrasi kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2c: Piyasa kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2d: Hiyerarşi kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

2.1.4.3. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki Üzerinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi

Yapılan araştırmalara bakıldığında; dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisini vurgulayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Liderlik sürecinin, liderin örgütün hedeflerini ve görüşlerini açıklamada en temel bilgi kaynağı olması ve liderin grubun karakteristik özelliklerini yansıtan prototip özellikler taşıması sebebiyle, örgütsel özdeşleşme açısından önemli etkenlerden biri olarak düşünülmüştür (Martin ve Eitropaki, 2001: 248).

Dönüşümcü lider, örgütsel yapıda performansın ve verimliliğin artırılması adına çalışanları güdüleyerek, onların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayabilir. Ancak mevcut kültürel yapının dönüşümcü liderin evirebileceği esneklikte olması beklenir. Bu bağlamda, örgütün kültürel yapısının hem dönüşümcü liderlik hem de örgütsel özdeşleşme için zemin hazırlayıcı olması gerekir.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisini *rol kuramıyla* açıklayabiliriz. Rol kuramına göre davranış, bireyin içinde yaşadığı kültür ya da toplumun ona sunduğu rollerle şekillenir (Eagly, Wood ve Diekman, 2000: 124). Bireyler sosyal rolleri ile uyumlu davranışlar ortaya koyarlar. Örgüt içerisinde bireye atadılan rolün şekillenmesinde lidere de büyük iş düşmektedir. Lider örgütsel yapının ve kültürün kendisine sunduğu imkânlarla organik süreçleri işleterek; işgörenlerin örgüt içinde girişimcilik, esneklik, risk alabilme gibi güdüleyici unsurlarla harmanlanan sosyal rolleri çerçevesinde, örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayabilir. İşgörenler bu sayede örgütleriyle kader birliği yaparak, örgütün başarısını kendi başarıları, örgütün başarısızlığını da kendi başarısızlıkları olarak değerlendirebilirler.

Bass ve Avolio'a (1993) göre dönüşümcü liderlik ile kültür birbirleriyle etkileşim halindedir. Liderler kültürün yaratılmasında pay sahibidirler. Örgüt içindeki bütün süreçler, yaratılan değerler ve normlardan etkilenir. Örgütte

amaca yönelik belirli görev ve fonksiyonların gruplandırılma biçimi, yetki ve sorumlulukların dağılımı, hiyerarşi kademelerinin sayısı, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi gibi yapısal unsurlar, dönüşümcü liderlik davranışını etkilemektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 224).

Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında karşılıklı bağımlılığı da içeren dinamik bir süreç bulunmakta, örgüt içinde değer ve normları da içeren, dil, hikâyeler, törenler gibi faktörler bireyleri birbirlerine yakınlaştırmaktadır. Özellikle, bireylerin kullandıkları, hatta örgüt dışındaki bireylerin anlayamayacağı özel dil sayesinde normlar örgüt içinde yayılmaktadır. Örgüte yeni katılan bireyler, örgüte bu dili öğrendikçe dahil olabilmekte ve kendilerini ekibin parçası olarak hissedebilmektedirler (Polat ve Meyda, 2011: 159). Sonuçta, örgüt içinde dil de dahil olmak üzere hikâyeler, törenler gibi örgüte özgü faktörleri özümseyen bireyler örgütleriyle daha fazla özdeşleşebilmektedir.

Yukarıdaki araştırmaların ışığında dönüşümcü liderliğin boyutları ile araştırmanın temel değişkenlerinden olan örgüt kültürü, rekabetçi değerler yaklaşımını oluşturan örgüt kültürü tipleri (klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürü) temel alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 3: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3a: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3b: Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3c: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3d: Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3e: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3f: Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3g: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3h: Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3ı: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3i: Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3j: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3k: Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3l: Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde hiyerarşı kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3m: Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde hiyerarşı kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

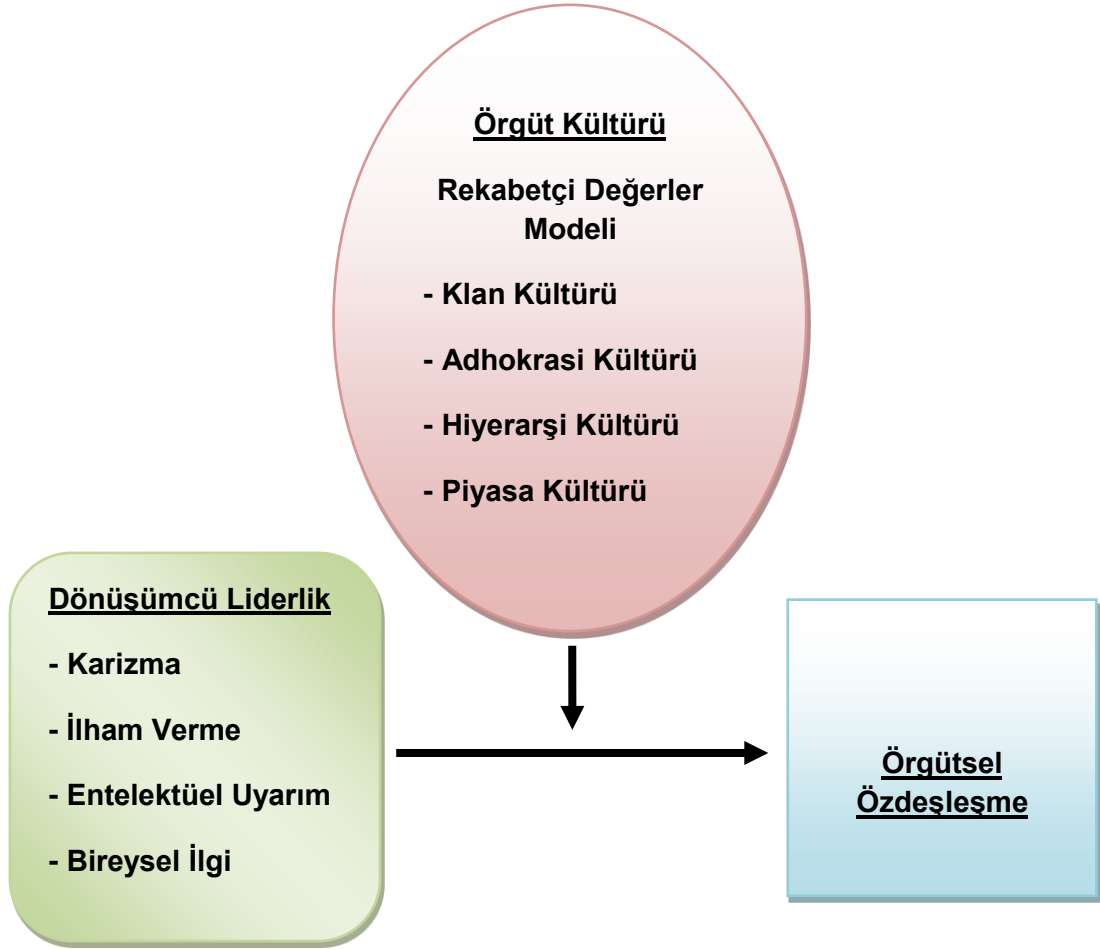
Hipotez 3n: Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde hiyerarşı kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3o: Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde hiyerarşı kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örneklem seçimi, uygulanan veri toplama araçları ve teknikleri ile verilerin analizinde kullanılan yöntemlerle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 9- Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli; dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisini araştırmak üzere

kurulmuştur. Modele göre örgütsel özdeşleşme bağımlı değişkendir. Sonuç niteliğinde yer alan örgütsel özdeşleşmeye ara değişken olarak düşünülen örgüt kültürü aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide, örgüt kültürünün düzenleyici etkisini araştırmak üzere yapılan bu çalışmanın örneklemini, Balıkesir Organize Sanayii Bölgesinde konuşlanmış büyük ölçekli bir enerji firması oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özellikleri araştırılmıştır. İkinci bölümde; işletmenin kültür düzeyini ölçmek amacıyla, Cameron ve Quinn'in (1999) rekabetçi değerler modelinden yararlanarak, Öcal ve Ağca (2010) tarafından geliştirilen ve toplam on altı maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde; örgütsel özdeşleşme düzeyini belirlemek için, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve toplam altı maddeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise; dönüşümcü liderlik davranış boyutlarının ölçülmesinde kullanılan Çoklu Faktör Liderlik Anketi'nin (Multi Factor Leadership Questionnaire-MLQ5X) dönüşümcü liderlikle ilgili bölümü olan, Avolio ve Bass'ın geliştirdiği, Karip (1998) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup toplam yirmi maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Katılımcılar düşüncelerini beşli Likert tipi ölçek kullanarak belirtmişlerdir.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde ve analizinde istatistik programından faydalanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve yönünü test etmek için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için modelin uyumluluğunu sınamak

gerektiğinden doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örgüt kültürünün dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde uygulanan anket formundan elde edilen verilerin analiz sonuçları ile bu sonuçların değerlendirilmesine yer verilecektir.

4.1. Demografik Veriler

Tablo 7- Katılımcıların Demografik Bilgileri (N=227)

Cinsiyet	Kişi	Yüzde(%)
Kadın	78	34,4
Erkek	149	65,6
Toplam	227	100
Medeni Durum	Kişi	Yüzde(%)
Evli	156	68,7
Bekar	71	31,3
Toplam	227	100
Yaş Grubu	Kişi	Yüzde(%)
18-25 Yaş	9	4
26-33 Yaş	89	39,2
34-41 Yaş	77	33,9
42-49 Yaş	20	8,8
50 Yaş ve Üstü	32	14,1
Toplam	227	100
Eğitim Durumu	Kişi	Yüzde(%)
İlköğretim	-	-
Lise	2	0,8
Önlisans	62	27,3
Lisans	137	60,4
Lisansüstü	26	11,5
Doktora	-	-
Toplam	227	100
Çalışma Süresi	Kişi	Yüzde(%)
0-5 Yıl	54	23,8
6-13 Yıl	105	46,3
14-21 Yıl	34	15
22-29 Yıl	16	7
30 Yıl ve Üstü	18	7,9
Toplam	227	100

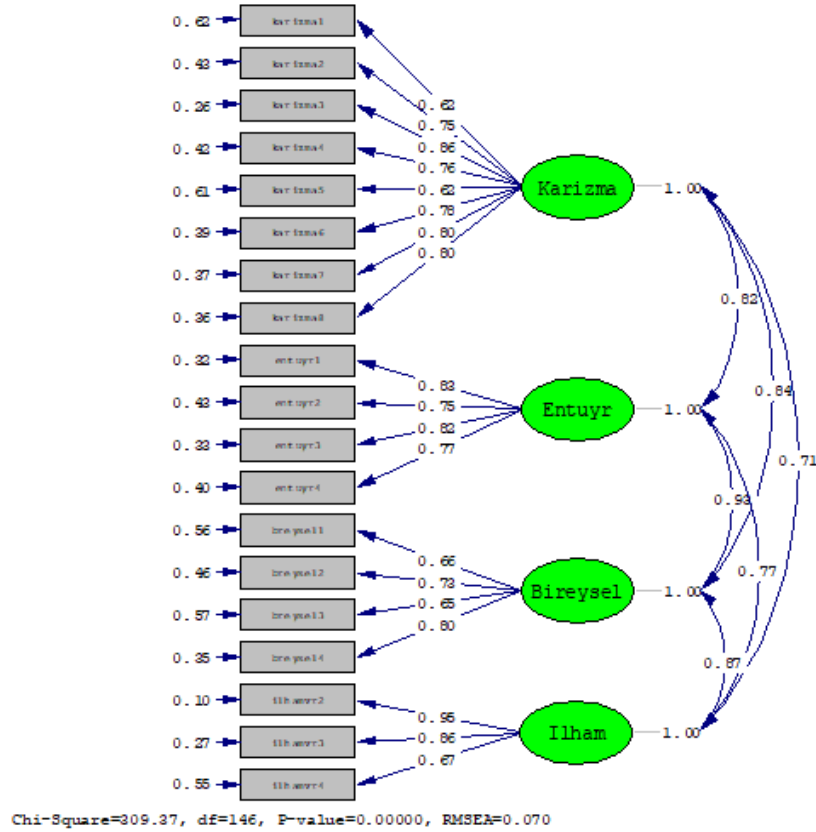
Tablo 7’de araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri belirtilmiştir. Buna göre; araştırmaya 227 denek katılmıştır. Bunların %34,4’ü kadın, % 65,6’sı erkektir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; %68,7’ sinin evli, %31,3’ünün bekâr olduğu görülmektedir. Yaş grupları incelendiğinde; %4’ünün 18-25 yaş grubunda, %39,2’sinin 26-33 yaş grubunda, %33,9’unun 34-41 yaş grubunda, %8,8’inin 42-49 yaş grubunda ve %14,1’inin 50 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Verilere dayanarak örgüt içerisinde genç yaş grubu daha fazla olduğu söylenebilir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde; ilköğretim mezununun olmadığı, %0,8’inin lise, %27,3’ünün ön lisans, %60,4’ünün lisans, %11,5’inin lisansüstü olduğu ve doktora yapmış katılımcının olmadığı görülmektedir. Katılımcıların alışma sürelerine bakıldığında ise; %23,8’inin 0-5 yıl, %46,3’ünün 6-13 yıl, %15’inin 14-21 yıl, %7’sinin 22-29 yıl ve %7,9’unun 30 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

4.2. Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok boyutlu bir analizdir. Bu analiz, araştırmalarda yer alan kavramları ölçmek için geliştirilen araçların yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla kullanılır. Faktör analizinin amacı dikkate alındığında; “açımlayıcı” (keşfedici) ve “doğrulayıcı” olmak üzere iki temel yöneme ayrılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya ya da kuram geliştirmeye yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair, daha önce saptanan bir yapının uyumunu sınaama söz konusudur (Kılıç, 2013: 104). Bu araştırmada mevcut modelin uyumluluğu sınınanacağından doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre; dört faktörlü ve toplam 20 maddeden oluşan modelin kabul edilebilir uyum indeksleri incelendiğinde, toplam dört maddeden oluşan ilham verme boyutu birinci maddesinin faktör yükü 0.13 olduğundan ilgili madde ölçekten çıkarılmıştır. Madde çıkarılarak yapılan analiz sonucunda

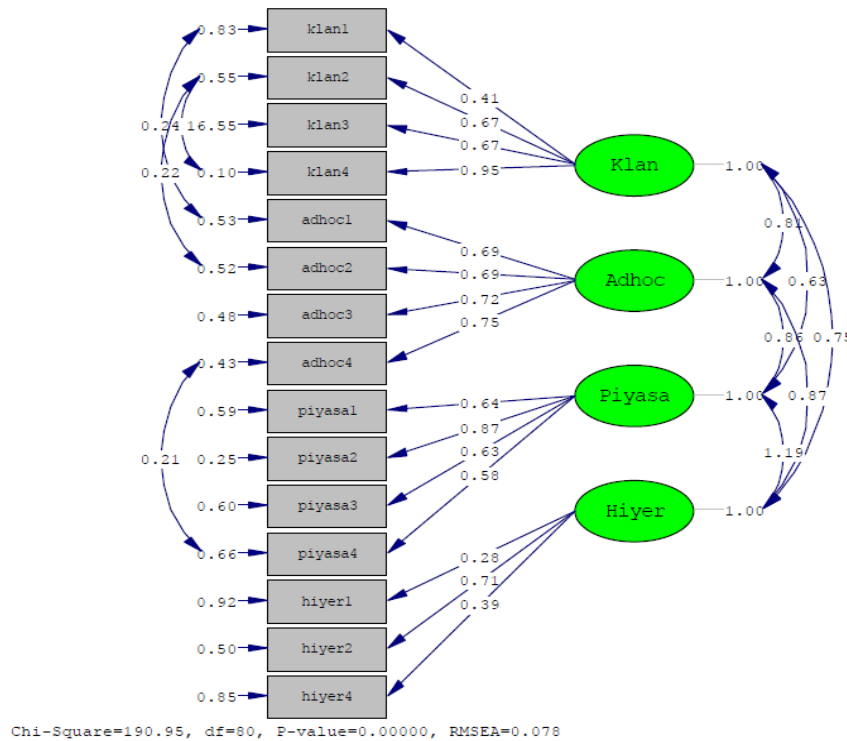
dönüşümcü liderlik ölçeğinin kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğunu ve verilerin modelle uyduğu görülmüştür ($\chi^2=984.87$, $DF=146$, $p<.001$; $RMSEA=0.070$, %90 $GA=0.059-0.081$; $GFI=0.99$; $CFI=0.98$, $NNFI=0.98$). Faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve 0.62 ile 0.96 arasında değiştiği gözlenmektedir. Analiz sonucu Şekil 10'da sunulmuştur.



Şekil 10- Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Grafiği

Örgüt Kültürü Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre; dört faktörlü ve toplam 16 maddeden oluşan rekabetçi değerler modelinin kabul edilebilir uyum indeksleri incelendiğinde, toplam dört maddeden oluşan hiyerarşi kültürü boyutunun üçüncü maddesinin faktör yükü 0.21 olduğundan ilgili madde ölçekten çıkarılmıştır. Madde çıkarılarak yapılan analiz sonucunda da hiyerarşi kültürü boyutunun birinci maddesinin faktör yükü 0,28 olarak tespit edilmiş; ancak kapsam geçerliliğini zedelememek ve hiyerarşi kültürü boyutunda üç madde tutmak amacı ile tekrar madde çıkarılmamıştır. Uyum indeksleri incelendiğinde, klan kültürü boyutunda birinci madde ile adhokrasi kültürü boyutundaki birinci maddenin

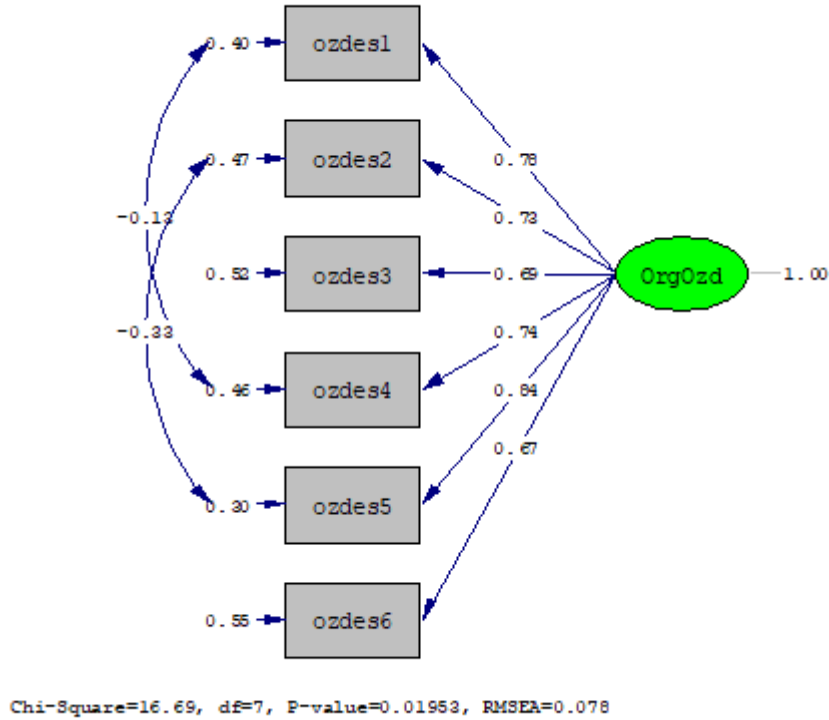
hata varyanslarının ilişkili olduğu; klan kültürü boyutunda ikinci maddenin, klan kültürü boyutu dördüncü madde ve adhokrazi kültürü boyutu ikinci madde ile hata varyanslarının ilişkili olduğu; adhokrazi kültürü boyutu dördüncü madde ile piyasa kültürü boyutu dördüncü maddenin hata varyanslarının ilişkili olduğu gözlemlenerek, bu maddelerin hata varyansları ilişkilendirilerek modellenmiştir. Buna göre örgüt kültürü rekabetçi değerler modeli ölçeğinin kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğu ve verilerin modelle uyduğu görülmüştür ($\chi^2=412,06$, $DF=80$, $p<.001$; $RMSEA=0.078$, %90 $GA=0.064-0.093$; $GFI=0.98$; $CFI=0.97$, $NNFI=0.96$). Analiz sonucu Şekil 11'de sunulmuştur.



Şekil 11- Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Grafiği

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu, tek faktörlü ve toplam altı sorudan oluşan modelin kabul edilebilir uyum indeksleri incelendiğinde, birinci madde ile dördüncü maddenin ve ikinci madde ile beşinci maddenin hata varyanslarının ilişkili olduğu gözlemlenerek modellenmiştir. Buna göre örgütsel özdeşleşme ölçeğinin kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğu ve verilerin modelle uyduğu görülmüştür ($\chi^2=62.00$, $DF=7$, $p<.001$; $RMSEA=0.078$, %90 $GA=0.029-0.13$;

GFI=0.99; CFI=0.99; NNFI=0.98). Faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve 0.67 ile 0.84 arasında değiştiği gözlenmektedir. Analiz sonucu Şekil 12’de sunulmuştur.



Şekil 12- Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Grafiği

4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik değeri, bir ölçme aracından elde edilen puanların hatadan arınık olma derecesinin göstergesidir. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan bütün ölçeklere güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenilirlik katsayısının hesaplanmasında en çok kullanılan yöntem “Cranbach’s Alpha” katsayısıdır. Bu katsayı, “0 ile 1” arasında değişim göstermektedir. Bu değer hesaplanmasında, katsayıların dağılımı ve değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir (Kılıç, 2013: 103):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 8- Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken İsmi	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Örgüt Kültürü	15	,861
Örgütsel Özdeşleşme	6	,789
Dönüşümcü Liderlik	19	,930
Toplam	40	

Ölçeklerle yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır. Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde, örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik ölçeğinin yüksek derecede güvenli olduğu ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinin de oldukça güvenilir olduğu gözlenmiştir.

4.4. Hipotez Testleri Sonuçları

Araştırma modeline göre geliştirilen hipotezlerin Pearson korelasyon ve regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

4.4.1. Korelasyon Analizi Hipotez Test Sonuçları

Korelasyon analizi, değişkenler arası ilişkinin açıklanmasına yardımcı olmak ve benzer sonuçları önceden tahmin etmek için yapılır. İki sürekli yani parametrik değişkenin (aralıklı ya da oransal) doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümü Pearson Korelasyon Analizi ile yapılır. Dolayısıyla bu araştırmada Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. İlişkiler korelasyon katsayısının (r) değerine göre, aşağıdaki gibi nitelendirilebilir.

- 0.90 ile 1 arasında olduğunda; çok kuvvetli,
- 0.70 ile 0.89 arasında olduğunda; kuvvetli,
- 0.50 ile 0.69 arasında olduğunda; orta,
- 0.30 ile 0.49 arasında olduğunda; düşük,

- 0.00 ile 0.29 arasında olduğunda; zayıf bir ilişki olduğu ifade edilir.

Tablo 9- Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dönüşümcü Lid.	2,13	0,48										
Karizma	2,08	0,53	0,92**									
İlham Verme	2,23	0,64	0,78**	0,58**								
Entelektüel Uyr.	2,1	0,58	0,87**	0,72**	0,59**							
Bireysel İlgı	2,21	0,54	0,86**	0,68**	0,67**	0,73**						
Örgüt Kültürü	2,35	0,46	0,48**	0,38**	0,44**	0,40**	0,48**					
Klan Kültürü	2,44	0,62	0,39**	0,29**	0,41**	0,28**	0,44**	0,79**				
Adhokrasi Kült.	2,63	0,64	0,44**	0,36**	0,40**	0,37**	0,42**	0,88**	0,62**			
Piyasa Kültürü	2,27	0,57	0,35**	0,27**	0,32**	0,32**	0,36**	0,81**	0,40**	0,64**		
Hiyerarşi Kültürü	1,97	0,43	0,32**	0,28**	0,18**	0,34**	0,30**	0,66**	0,38**	0,44**	0,53**	
Örgt. Özdeşleşme	1,94	0,53	0,30**	0,31**	0,22**	0,21**	0,27**	0,27**	0,25**	0,20**	0,21**	0,22**

**p < 0.01

Tablo 9'da görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,30$, $p<0,01$), karizma ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,31$, $p<0,01$), ilham verme ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,22$, $p<0,01$), entelektüel uyarım ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,21$, $p<0,01$) ve bireysel ilgi ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,27$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

İkinci grup hipotezlerden, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,27$, $p<0,01$), klan kültürü ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,25$, $p<0,01$), adhokrasi kültürü ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,20$, $p<0,01$), piyasa kültürü ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,21$, $p<0,01$) ve hiyerarşi kültürü ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,22$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

4.4.2. Regresyon Temelli Düzenleyicilik Analizi Hipotez Test Sonuçları

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişken tarafından düzenlenip düzenlenmediğine ilişkin kurulan araştırma hipotezlerini sınamak amacıyla, regresyon temelli düzenleyicilik analizleri yapılmıştır. Bu çalışmada değişkenler arasındaki düzenleyicilik hipotezi Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS makrosu kullanılarak test edilmiştir.

H3- Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3 numaralı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide örgüt kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar örgüt kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ($\beta=-0,1827$, $p=0,24$,). H3 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10- H3 Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	Parametreler				Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	1,9585	,0374	52,4122	,001	1,8849	2,0322
Örgüt Kültürü	,1750	,0883	1,9823	,0487	,001	,3489
Dönüşümcü L.	,2653	,0824	3,2203	,0015	,1029	,4276
Örg.K.XDön.L.	-,1827	,1559	-1,1721	,2424	-,4899	,1245

H3a- Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3a numaralı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide klan kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar klan kültürü değişkeninin düzenleyici

etkisinin olmadığını göstermiştir ($\beta=-0,0316$, $p=0,71$). H3a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 11- H3a Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	Parametreler				Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	1,9421	,0345	56,2834	,001	1,8741	2,0101
Klan Kültürü	,1474	,0578	2,5527	,0114	,336	,2613
Karizma	,2579	,0662	3,8953	,0001	,1274	,3884
KlanXKarizma	-,0316	,0867	-,3642	,7160	-,2025	,1393

H3b- Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3b numaralı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide klan kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar klan kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ($\beta=-0,1269$, $p=0,11$). H3b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 12- H3b Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	Parametreler				Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	1,9517	,0361	54,1214	,001	1,8807	2,0228
Klan Kültürü	,1776	,0601	2,9551	,0035	,0592	,2960
Entelektüel Uyarım	,1481	,0581	2,5467	,0115	,0335	,2626
KlanXEntelektüel U.	-,1269	,0795	-1,5958	,1119	-,2837	,0298

H3c- Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3c numaralı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide klan kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup

olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar klan kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ($\beta=-0,0516$, $p=0,57$). H3c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 13- H3c Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Parametreler</i>				<i>Güven Aralığı</i>	
	<i>Katsayı</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Alt sınır</i>	<i>Üst sınır</i>
Sabit	1,9465	,0364	53,5346	,001	1,8749	2,0182
Klan Kültürü	,1420	,0643	2,2084	,0282	,0153	,2688
Breysel İlgi	,1930	,0770	2,5062	,0129	,0412	,3447
KlanXBireysel İ.	-,0516	,0913	-,5648	,5728	-,2315	,1284

H3d- Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

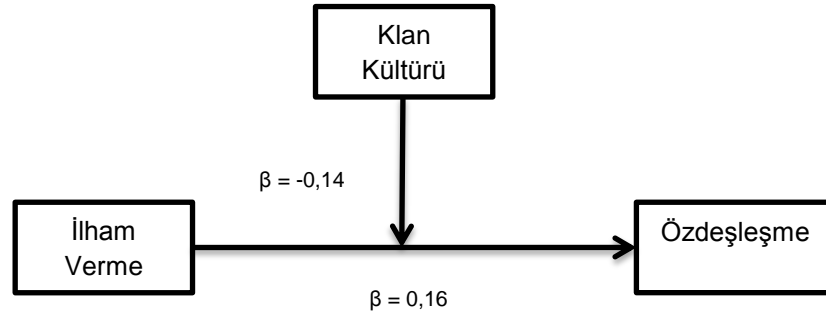
H3d numaralı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla dönüşümcü liderlik değişkeninin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide klan kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar klan kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olduğunu göstermiştir ($\beta=-0,1435$, $p=0,0376$). İlham verme değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisinin klan kültürü değişkeni tarafından düzenlendiği, klan kültürü değişkeninin puanları arttıkça ilham verme değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisinin azaldığı tespit edilmiştir. H3d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14- H3d Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Parametreler</i>				<i>Güven Aralığı</i>	
	<i>Katsayı</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Alt sınır</i>	<i>Üst sınır</i>
Sabit	1,9626	,0362	54,1903	,001	1,8912	2,0340
Klan Kültürü	,1669	,0622	2,6822	,0079	,0443	,2895
İlham Verme	,1559	,0612	2,5476	,0115	,0353	,2764
KlanXİlham V.	-,1435	,0686	-2,0919	,0376	-,2786	-,0083

Tablo 15- H3d Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi

Klan Kültürü	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-,6226	,2452	,0833	2,9424	,0036	,0810	,4094
,00	,1559	,0612	2,5476	,0115	,0353	,2764
,6226	,0665	,0647	1,0282	,3050	-,0610	,1941



Şekil 13- H3d Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği

H3e- Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3e sayılı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide adhokrasi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar adhokrasi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ($\beta=-0,0664$, $p=0,49$). H3e hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16- H3e Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	Parametreler				Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	1,9472	,0368	52,9764	,001	1,8748	2,0196
Adhokrasi	,0799	,0580	1,3766	,1700	-,0345	,1942
Karizma	,2817	,0717	3,9272	,0001	,1403	,4230
AdhokrasiXKarizma	-,0664	,0972	-,6835	,4950	-,2579	,1251

H3f- Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

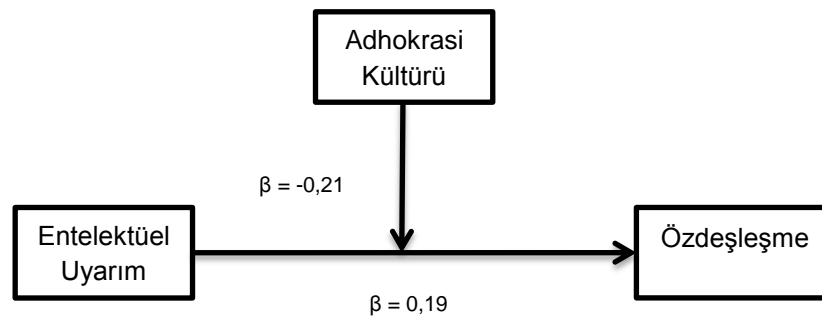
H3f numaralı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla dönüşümcü liderlik değişkeninin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide adhokrasi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar adhokrasi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olduğunu göstermiştir ($\beta=-0,2166$, $p=0,0467$). Entelektüel uyarım değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisinin adhokrasi kültürü değişkeni tarafından düzenlendiği, adhokrasi kültürü değişkeninin puanları arttıkça entelektüel uyarım değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisinin azaldığı tespit edilmiştir. H3f hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17- H3f Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	Parametreler				Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	1,9682	,0380	51,7371	,001	1,8932	2,0431
Adhokrasi K.	,1001	,0574	1,7445	,0825	-,0130	,2131
Entelektüel Uyarım	,1902	,0678	2,8059	,0055	,0566	,3238
AdhokrasiXEnt. U.	-,2166	,1083	-2,0001	,0467	-,4300	-,0032

Tablo 18- H3f Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi

Adhokrasi K.	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-,6408	,3290	,1230	2,6753	,0080	,0867	,5714
,00	,1902	,0678	2,8059	,0055	,0566	,3238
,6408	,0514	,0608	,8454	,3988	-,0684	,1713



Şekil 14- H3f Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği

H3g- Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3g sayılı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide adhokrasi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar adhokrasi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ($\beta=-0,1706$, $p=0,1003$). H3g hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 19- H3g Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Parametreler</i>				<i>Güven Aralığı</i>	
	<i>Katsayı</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Alt sınır</i>	<i>Üst sınır</i>
Sabit	1,9633	,0373	52,5683	,001	1,8897	2,0369
Adhokrasi K.	,0867	,0609	1,4245	,1557	-,0332	,2067
Bireysel İlgi	,2401	,0806	2,9770	,0032	,0812	,3990
AdhokrasiXBrys.İ.	-,1706	,1034	-1,6503	,1003	-,3743	,0331

H3h- Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3h sayılı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide adhokrasi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar adhokrasi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ($\beta=-0,0735$, $p=0,34$). H3h hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 20- H3h Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Parametreler</i>				<i>Güven Aralığı</i>	
	<i>Katsayı</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Alt sınır</i>	<i>Üst sınır</i>
Sabit	1,9511	,0362	53,8278	,001	1,8797	2,0225
Adhokrasi K.	,1013	,0536	1,8878	,0604	-,0044	,2070
İlham Verme	,1667	,0672	2,4810	,0138	,0343	,2992
AdhokrasiXİlh.V.	-,0735	,0771	-,9544	,3409	-,2254	,0783

H3i- Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3i sayılı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleme değişkeni arasındaki ilişkide piyasa kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar piyasa kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ($\beta=-0,0387$, $p=0,71$). H3i hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 21- H3i Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	Parametreler				Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	1,9421	,0347	56,0170	,001	1,8738	2,0105
Piyasa K.	,1265	,0677	1,8697	,0628	-,0068	,2599
Karizma	,2766	,0644	4,2967	,001	,1497	,4034
PiyasaXKarizma	-,0387	,1075	-,3602	,7190	-,2505	,1731

H3i- Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

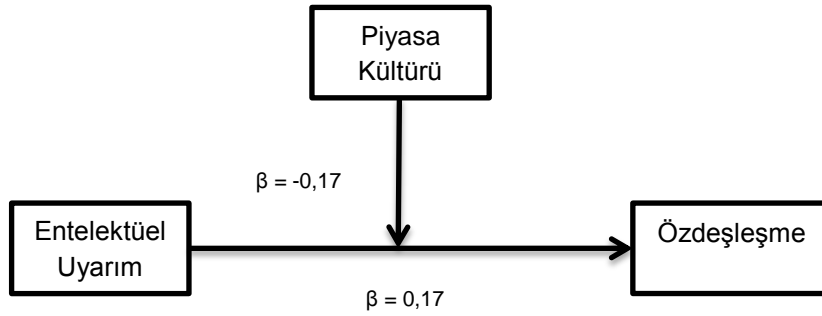
H3i sayılı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleme değişkeni arasındaki ilişkide piyasa kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar piyasa kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olduğunu göstermiştir ($\beta=-0,1674$, $p=0,047$). Entelektüel uyarım değişkeninin örgütsel özdeşleme değişkeni üzerindeki etkisinin piyasa kültürü değişkeni tarafından düzenlendiği, piyasa kültürü değişkeninin puanları arttıkça entelektüel uyarım değişkeninin örgütsel özdeşleme değişkeni üzerindeki etkisinin azaldığı tespit edilmiştir. H3i hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22- H3i Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	Parametreler				Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	1,9565	,0362	54,0929	,001	1,8852	2,0278
Piyasa K.	,1433	,0677	2,1151	,0355	,0098	,2768
Entelektüel Uyr.	,1714	,0589	2,9099	,0040	,0553	,2875
PiyasaXEnt.Uyr.	-,1674	,0838	-1,9976	,0470	-,3326	-,0023

Tablo 23- H3i Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi

Piyasa K.	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-,5681	,2665	,0835	3,1905	,0016	,1019	,4311
,00	,1714	,0589	2,9099	,0040	,0553	,2875
,5681	,0763	,0670	1,1378	,2564	-,0558	,2084



Şekil 15- H3i Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği

H3j- Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3j sayılı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide piyasa kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar piyasa kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ($\beta=-0,1693$ $p=0,13$). H3j hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 24- H3j Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Parametreler</i>				<i>Güven Aralığı</i>	
	<i>Katsayı</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Alt sınır</i>	<i>Üst sınır</i>
Sabit	1,9573	,0371	52,7354	,001	1,8842	2,0305
Piyasa K.	,1316	,0741	1,7768	,0770	-,0144	,2775
Bireysel İlgi	,2246	,0778	2,8869	,0043	,0713	,3779
PiyasaXBrys İ.	-,1693	,1117	-1,5163	,1309	-,3894	,0507

H3k- Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

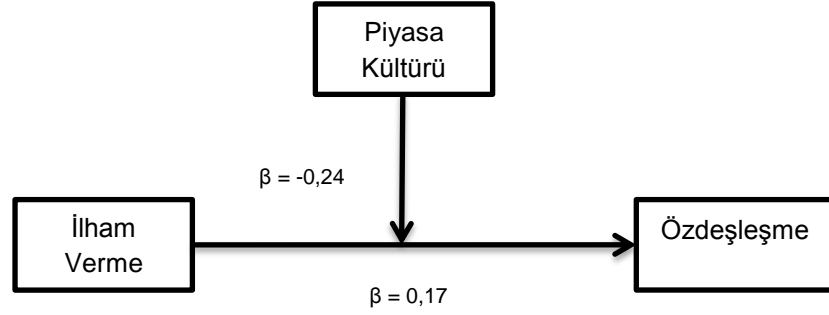
H3k numaralı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide piyasa kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar piyasa kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olduğunu göstermiştir ($\beta=-0,2427$, $p=0,008$). İlham verme değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisinin piyasa kültürü değişkeni tarafından düzenlendiği, piyasa kültürü değişkeninin puanları arttıkça ilham verme değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisinin azaldığı tespit edilmiştir. H3k hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25- H3k Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Parametreler</i>				<i>Güven Aralığı</i>	
	<i>Katsayı</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Alt sınır</i>	<i>Üst sınır</i>
Sabit	1,9670	,0364	53,9729	,001	1,8952	2,0388
Piyasa K.	,1597	,0708	2,2561	,0250	,0202	,2992
İlham Verme	,1750	,0606	2,8879	,0043	,0556	,2945
PiyasaXİlh. V.	-,2427	,0908	-2,6742	,0080	-,4215	-,0639

Tablo 26- H3k Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi

<i>Piyasa K.</i>	<i>Etki</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Alt sınır</i>	<i>Üst sınır</i>
-,5681	,3129	,0860	3,6375	,0003	,1434	,4825
,00	,1750	,0606	2,8879	,0043	,0556	,2945
,5681	,0372	,0726	,5123	,6089	-,1058	,1801



Şekil 16- H3k Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği

H3I- Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3I sayılı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide hiyerarşi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar hiyerarşi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ($\beta=0,0003$ $p=0,99$). H3I hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 27- H3I Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	Parametreler				Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	1,9390	,0344	56,3090	,001	1,8712	2,0069
Hiyerarşi K.	,1776	,0832	2,1342	,0339	,0136	,3416
Karizma	,2725	,0648	4,2071	,001	,1449	,4002
HiyerarşiXKarzm.	,0003	,1432	,0022	,9982	-,2818	,2825

H3m- Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3m sayılı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide hiyerarşi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar hiyerarşi kültürü değişkeninin

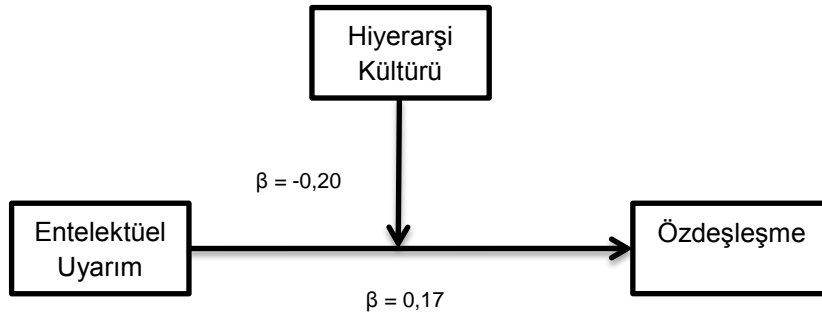
düzenleyici etkisinin olduğunu göstermiştir ($\beta=-0,2021$ $p=0,269$). Entelektüel uyarım değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisinin hiyerarşi kültürü değişkeni tarafından düzenlendiği, hiyerarşi kültürü değişkeninin puanları arttıkça entelektüel uyarım değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisinin azaldığı tespit edilmiştir. H3m hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28- H3m Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Parametreler</i>				<i>Güven Aralığı</i>	
	<i>Katsayı</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Alt sınır</i>	<i>Üst sınır</i>
Sabit	1,9558	,0355	55,0783	,001	1,8859	2,0258
Hiyerarşi K.	,2105	,0845	2,4906	,0135	,0439	,3770
Entelektüel Uym.	,1654	,0572	2,8927	,0042	,0527	,2780
HiyerarşiXEnt.Uyr.	-,2021	,0907	-2,2284	,0269	-,3808	-,0234

Tablo 29- H3m Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi

<i>Hiyerarşi K.</i>	<i>Etki</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Alt sınır</i>	<i>Üst sınır</i>
-,4260	,2515	,0771	3,26	,0013	,0995	,4035
,00	,1654	,0572	2,8927	,0042	,0527	,2780
,4260	-,0793	,0598	1,3267	,1860	-,0385	,1971



Şekil 17- H3m Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği

H3n- Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H3n sayılı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide hiyerarşi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar hiyerarşi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olmadığını göstermiştir ($\beta=0,0195$ $p=0,906$). H3n hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 30- H3n Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Parametreler</i>				<i>Güven Aralığı</i>	
	<i>Katsayı</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Alt sınır</i>	<i>Üst sınır</i>
Sabit	1,9377	,0357	54,2546	,001	1,8673	2,0081
Hiyerarşi K.	,1879	,0869	2,1616	,0317	,0166	,3591
Bireysel İlgi	,2211	,0740	2,9856	,0031	,0752	,3670
HiyerarşiXBrys.İ.	,0195	,1655	,1175	,9066	-,3068	,3457

H3o- Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleme ilişkisi üzerinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

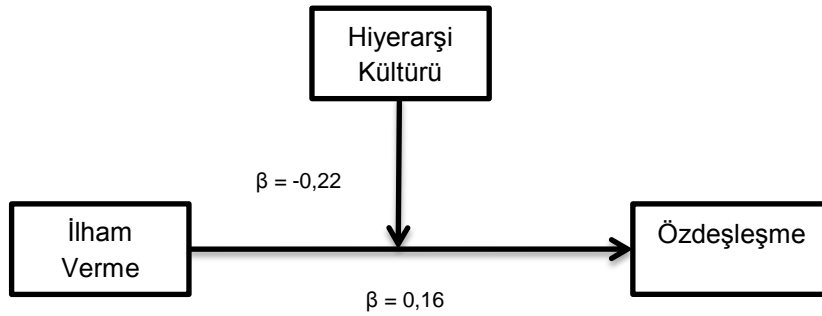
H3o sayılı araştırma hipotezinin sınanması amacıyla, dönüşümcü liderlik değişkeninin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme değişkeni arasındaki ilişkide hiyerarşi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar hiyerarşi kültürü değişkeninin düzenleyici etkisinin olduğunu göstermiştir ($\beta=-0,2209$ $p=0,046$). İlham verme değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisinin hiyerarşi kültürü değişkeni tarafından düzenlendiği, hiyerarşi kültürü değişkeninin puanları arttıkça bireysel ilgi değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni üzerindeki etkisinin azaldığı tespit edilmiştir. H3o hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 31- H3o Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

	Parametreler				Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	1,9500	,0350	55,7039	,001	1,8811	2,0190
Hiyerarşi K.	,2141	,0810	2,6444	,0088	,0546	,3737
İlham Verme	,1641	,0569	2,8818	,0043	,0519	,2763
HiyerarşiXİlham V.	-,2209	,1101	-2,0065	,0460	-,4379	-,0039

Tablo 32- H3o Hipotezi Düzenleyicilik Etkisi

Hiyerarşi K.	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-,4260	,2582	,0821	3,1427	,0019	,0963	,4201
,00	,1641	,0569	2,8818	,0043	,0519	,2763
,4260	,07	,0643	1,0882	,2777	-,0567	,1967



Şekil 18- H3o Hipotezi Düzenleyicilik Grafiği

Aşağıda regresyon temelli hipotez sonuçları tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 33- Regresyon Analizi Hipotez Test Sonuçları

No	Hipotez Adı	Sonuç
H3	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Red
H3a	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Red
H3b	Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Red
H3c	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Red
H3d	Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde klan kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H3e	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Red
H3f	Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H3g	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Red
H3h	Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Red
H3ı	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Red
H3i	Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H3j	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Red
H3k	Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde piyasa kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H3l	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Red
H3m	Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H3n	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Red
H3o	Dönüşümcü liderliğin ilham verme boyutu ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.	Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu çalışma, dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında örgüt kültürünün düzenleyici etkisinin olup olmadığını araştırmak üzere yapılmıştır. Yazında dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri her ne kadar birbirleriyle ve başka değişkenlerle ilişkilendirilerek araştırma konusu yapılmış olsa da bu üç değişkeni bir arada inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının örgütsel yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada öncelikle yazında yer alan araştırmalar incelenmiş ve kuramsal temeller oluşturularak modelleme yapılmıştır. Modelin geçerliliğini ölçmek amacıyla, Balıkesir Organize Sanayii Bölgesinde yer alan büyük ölçekli kurumsal bir işletmenin 227 çalışanına anket uygulaması yapılmıştır.

Dönüşümcü liderlik, liderlik kuramları içerisinde yenilikçi ve çağdaş bakış açıları yaratarak yönetim yazınına yeni bir soluk getirmiştir. Bu liderlik performansının örgütlerde yer alan kültürel yapı ile harmanlanarak çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerine zemin hazırlayacağı varsayımı ile hareket edilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin boyutları olan karizma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilginin, örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ve pozitif bir ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Epitropaki ve Martin'in (2005), İşcan'ın (2006), Walumba vd.'nin (2008), Güngör'ün (2010) ve Eren ve Titizoğlu'nun (2014) yapmış oldukları araştırmalarla aynı doğrultudadır. Yani sonuçlar dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerine katkı sağlayacağını göstermektedir.

Örgüt kültürü modelleri içerisinde yer alan rekabetçi değerler modeli çerçevesinde geliştirilen; klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürleri örgütsel kültür yazınında araştırmalarda sıkça kullanılan kültür tipleridir. Örgüt kültürü ekseninde bu kültür tiplerinin yaratmış olduğu iklim içerisinde örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi olduğu varsayımı ile oluşturulan hipotezler sınanmıştır. Araştırmada örgüt kültürü tiplerinden klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürünün örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ve pozitif ilişkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar Schrod't'un (2002) ve Jun vd.'nin (2009) yapmış oldukları araştırmalarla aynı doğrultudadır. Yani klan, adhokrasi, piyasa veya hiyerarşi kültür modellerini benimseyen işletmelerde çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi artar.

Öte yandan örgütsel zeminin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkiye nasıl etki edeceğinin sınıandığı üçüncü grup hipotezlerde ise; rekabetçi değerler modeli boyutları olan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa kültürünün düzenleyici etkileri araştırılmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak değişkenlerin boyutsal ilişkileri de sınanmıştır. İlham verme boyutu ile özdeşleşme arasındaki ilişkide, klan kültürünün düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Klan kültürünün etkisi arttıkça ilham verme boyutunun özdeşleşmeyi azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Entelektüel uyarım boyutu ile özdeşleşme arasındaki ilişkide adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürünün etkisi arttıkça entelektüel uyarım boyutunun özdeşleşmeyi azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Entelektüel uyarım boyutu ile özdeşleşme arasındaki ilişkide piyasa kültürünün düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Piyasa kültürünün etkisi arttıkça entelektüel uyarım boyutunun özdeşleşmeyi azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. İlham verme boyutu ile özdeşleşme arasındaki ilişkide piyasa kültürünün düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Piyasa kültürünün etkisi arttıkça İlham verme boyutunun özdeşleşmeyi azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Entelektüel uyarım boyutu ile özdeşleşme arasındaki ilişkide hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürünün etkisi arttıkça entelektüel uyarım boyutunun özdeşleşmeyi

azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. İlham verme boyutu ile özdeşleşme arasındaki ilişkide hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürünün etkisi arttıkça ilham verme boyutunun özdeşleşmeyi azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın sınınanan üçüncü grup hipotezlerinden klan kültürünün; dönüşümcü liderliğin karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarının, örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinde düzenleyici etkisinin olmadığı, adhokrasi kültürünün; karizma, bireysel ilgi ve ilham verme boyutları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde düzenleyici etkisinin olmadığı, piyasa kültürünün; karizma ve bireysel ilgi boyutları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde düzenleyici etkisinin olmadığı ve son olarak hiyerarşi kültürünün; karizma ve bireysel ilgi boyutları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde düzenleyici etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

Dönüşümcü lider, farklı karakteristik davranışlarıyla örgütün tüm üyelerinin istek ve beklentilerini dikkate alarak, onların yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmelerine imkân sunar, örgütün verimliliğinin ve istikrarının devamı konusunda çalışanları isteklendirerek örgütle özdeşleşmelerini sağlar. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur. Ancak değişen insan davranışlarının örgütsel davranış yazını içerisinde sürekli güncellenmesi, dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarına yeni bakış açıları katacaktır. Bu anlamda liderlerin kendilerini sürekli kontrol ederek, geliştirerek ve özdeleştireni yaparak, tüm üyelerinin değişen davranışlarını takip etmesi ve örgüte yükledikleri anlamı gözden geçirmeleri gerekmektedir.

İşletmelerde yaratılan kültür, üyelerine sunmuş olduğu fırsatlar ve ayrıcalıklar nedeniyle özdeşleşmeyi artırıcı bir unsurdur. Klan kültürünün biçimlendirdiği örgütsel yapılarda; liderler, babacan tavırları ile işgörenleri kucaklayıp, onların ihtiyaçlarına önem verdiğini gösterdiği ölçüde; adhokrasi

kültürünün biçimlendirdiği örgüt yapılarında ise; yeniliğe ve dönüşüme uyumlu bir kültür iklimi yaratılarak işgörenlerin bireysel becerilerini en iyi şekilde sergilemesi sağlanarak; pazar kültürünün biçimlendirdiği örgüt yapılarında ise; kazanma hırsı içerisinde pazarın lideri olma beklentilerini işgörelere sunduğu imkanlarla kamçılarak; resmi prosedürlerin ve çalışma ilkelerinin oluşturduğu hiyerarşi kültürünün biçimlendirdiği örgüt yapılarında ise; örgütün istikrarı ve devamlılığı için organizasyon ve eş güdülemeyle işgörelere yeni fırsatlar sunarak özdeşleşme süreci başlatılabilir. İşletmelerin bu kültür motiflerini en iyi şekilde kullanarak oluşturdukları kültürel yapı içerisinde özdeşleşmenin yaşanması kaçınılmaz olup, hem işyeri hem de çalışan ekseninde olumlu bir hava yaratarak örgütsel performansı artırabilecektir.

Araştırmanın üçüncü aşamasında düzenleyici değişken olarak Rekabetçi Değerler Yaklaşımı temel alınmış ve klan, adhokrasi, piyasa, hiyerarşi kültürlerinin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide düzenleyici etkilerinin olup olmadığı sınıanmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde, örgüt tiplerinin dönüşümcü liderliğin bazı alt boyutlarıyla örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi düzenlediği görülmüştür. Ancak dönüşümcü liderliğin bazı alt boyutlarında ise örgütsel özdeşleşme sürecini düzenlemediği görülmüştür. Sonuçları örgütlerin kültürel farklılıkları açısından genellemek çok sağlıklı olmayacaktır. Çünkü günümüzde küreselleşme ile değişen çetin piyasa ve rekabet koşulları, pek çok farklı örgütsel yapının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu örgütler, kültürel anlamda ve örgütsel davranış ekseninde, bilimsel çalışmalarla analiz edilmelidirler. Bu amaçla dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye, farklı örgüt kültürü modellerinin nasıl etki ettiğinin, farklı araştırmalar ile desteklenmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, Banu. (2006). Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.

Akbolat, Mahmut, Işık, Oğuz ve Yılmaz, Ali. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Year:6, Number: 11, Summer 2013.

Akdemir, Ali. (1997). Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili. **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 1, S.142, İstanbul.

Ashforth, Blake E. ve Mael, Fred. (1989). Social Identity Theory and the Organization, Academy of Management. **The Academy of Management Review**, Jan 1989; 14, 1.

Avolio, Bruce J., Bass, Bernard M. ve Jung, Dong I. (1999). Re-examining The components of transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72 (4), 441-462.

Aydıntan, Belgin ve Göksel, Aykut. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, s.53-62.

Aykanat, Zafer. (2010). Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Aysel, Levent. (2006). Liderlik ve Duygusal Zeka. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Balci, Ali, Baltacı, Ali, Fidan, Tuncer, Cereci, Caner ve Acar, Uğur. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**. Cilt:2, Sayı:2.

Bass, Bernard M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, 19-3, 1-8.

Bass, Bernard M. (1997). Personal Selling And Transactional/ Transformational Leadership. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, Summer 1997, 17, 3, ProQuest Central pg. 19.

Baysal, Can ve Tekarşlan, Erdal.(1996). **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. 2. basım. İstanbul: Avcıol Basım Yayın

Baytok, Ahmet. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.

Bolat, Oya İ., Bolat, Tamer ve Seymen, Oya A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 12, Sayı 21, Haziran 2009.

Bolat, Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı" nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt VI, Sayı 9, Mayıs.

Bolat, Tamer. (2008). **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**. Ankara, Detay Yayınları.

Bryman, Alan. (1992). **Charisma and Leadership in Organizations**. London, Sage Publications.

Burns, James MacGregor. (1979). Excerpts Form Leadership. **Educational Leadership**, March 1, Vol. 36, Issue 6. 380-400.

Cameron, Kim S. ve Freeman, Sarah J. (1991). Cultural Congruence, Strength And Type: Relationships To Effectiveness. **Research In Organizational Change And Development**, Volume 5, Page 23-58.

Cameron, Kim S. ve Quinn, Robert E. (2006). **Diagnosing and Changing Organizational Culture.** San Francisco, Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Cameron, Kim S. ve Whetton, D. A. (1981). Perceptions Of Organizational Effectiveness Across Organizational Life Cycles. **Administrative Science Quarterly**, 26, 525-544.

Campbell, Constance R. (2004). A Longitudinal Study of One Organization's Culture: Do Values Endure? **Mid - American Journal of Business**, Fall 2004, 19, 2.

Cemaloğlu, Necati ve Okçu, Veysel. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki. **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2012 Güz (5/3).

Cevrioğlu, Esin. (2007). Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. **Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayımlanmış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.

Chan, Sow Hup. (2006). Organizational Identification And Commitment Of Members Of A Human Development Organization. **The Journal of Management Development**, 25, 3/4, 249-268.

Chreim, Samia. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A communication- Based Perspective. **Human Relations**, Sep 2002, 55, 9, ABI/INFORM Global pg. 1117.

Chreim, Samia. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication- based perspective. **Human Relations**, Sep 2002, 55, 9.

- Conger, Jay A.** (1991). Inspiring Others: The Language of Leadership. **The Executive**. Feb 1991. 5, 1. ProQuest Central pg. 31.
- Conger, Jay A.** (1999). Charismatic And Transformational Leadership In Organizations: An Insider's Perspective On These Developing Streams Of Research. **Leadership Quarterly**, 10(2), 145–179.
- Çakar, Ulaş ve Arbak, Yasemin.** (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi Cilt: 18**, Sayı: 2, ss:83- 98.
- Çelik, Mazlum.** (2007). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama. Yayımlanmış Doktora Tezi. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- Çetin, Şahin, Korkmaz, Mehmet ve Çakmakçı, Cahit.** (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt 18, Sayı 1, ss: 7-36.
- Daft, Richard L.** (2003). **Management**. South- Western. Six Edition, A Division Of Thomson Learning.
- Demir, Cengiz, Yılmaz, Kemal ve Çevirgen, Aydın.** (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. **Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Dergisi** 2/1 129-152.
- Demirci, M.Kemal ve Aydemir, Muzaffer.** (2006). Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C.11, S.1.
- Demirci, Ümit.** (2010). Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demirtaş, H. Andaç.** (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. **İletişim Araştırmaları**, 1(1):123-144.

Deshpande, Rohit, Farley, John U. ve Webster, Frederick E. Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, And Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal Of Marketing**, Jan 1993, 57, 1.

Doğan, Binali. (2007). **Örgüt Kültürü**. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Dukerich, Janet M., Golden, Brian R. ve Shortell, Stephen M. (2002). Beauty Is In The Eye Of The Beholder: The Impact Of Organizational Identification, Identity, And Image In The Cooperative Behaviors Of Physicians. **Administrative Science Quarterly**, 47, 507-533.

Dutton, Jane E, Dukerich, Janet M. ve Harquail, Celia V. (1994). Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, Jun 1994, 39, 2.

Duyan, Emin Cihan. (2012). Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Bursa.

Dümen, Gökçen. (2008). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi Ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması. **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Eagly, Alice H., Wood, Wendy, Diekman, Amanda B. (2000). **Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A Current Appraisal**. In T. Eckes, Trauther, H. M. (eds.), **The Developmental Social Psychology of Gender** (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers): 123-160.

Edwards, Martin R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. **International Journal of Management Reviews**, Volume 7, Issue 4 pp. 207–230.

Edwards, Martin R. ve Peccei, Riccardo. (2007). Organizational Identification: Development And Testing Of A Conceptually Grounded Measure. **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 16 (1), 25 – 57.

- Epitropaki**, Olga. (2003). Transformational Leadership, Psychological Contract Breach And Organizational Identification. **Acad Manage Proc**, August 1, 2003:1.
- Eraslan**, Levent. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi** ISSN: 1303-5134.
- Erdem**, Ramazan. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. **Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2(2), 63-79.
- Eren**, Erol. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul (7. basım), Beta yayınları.
- Eren**, Müfide Ş. ve Titizoğlu, Özlem Ç. (2014). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Nisan 2014, Sayı 27.
- Erturgut**, Ramazan. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Kocaeli.
- Gautam**, Thaneswor, Van Dick, Rolf ve Wagner, Ulrich. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. **Asian Journal of Social Psychology**, 7, 301–315.
- Goodman**, Eric A., Zammuto, Raymond F. ve Gifford, Blair D. (2001). The Competing Values Framework: Understanding The Impact Of Organizational Culture On The Quality Of Work Life. **Organization Development Journal**, Fall 2001, 19, 3, ProQuest Central pg. 58.
- Gökkaya**, Öznur. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze.

Güçlü, Nezat. (2003). Örgüt Kültürü. **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:6, 147-159.

Gül, Hasan ve Çöl, Güner. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 17, Ekim 2003 Sayı: 3-4.

Güney, Salih. (2007). **Yönetim ve organizasyon**. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Güngör, Hasan. (2010). Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Aracılık Etkisi, **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Halis, Muhsin. (2001), Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler – Ampirik Bir Çalışma. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:2: 109-135.

Hooijberg, Robert ve Petrock, Frank. (1993). On Cultural Change: Using The Competing Values Framework To Help Leaders Execute A Transformational Strategy. **Human Resource Management (1986-1998)**, Spring 1993, 32, 1, ProQuest Central, pg. 29.

Horner, Melissa. (1997). Leadership theory: past, present and future. **Team Performance Management**, Vol. 3 No. 4, pp. 270-287.

İspir, Nevzat Bilge. (2008). Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi, Eskişehir.

İşcan, Ö.Faruk. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama-. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Erzurum.

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

- Jun, Wei, Mian, Zhang, ve Baiyin, Yang.** (2009). Does The Traditonal Culture Affect Organizational İdentification? An Analysis Of The Perception Channels İn Organizational İdentification Of Chinese Employeses. **Higher Education Press and Springer-Verlag**, Front. Bus. Res. China.
- Jung, Dong I. ve Avolio, Bruce J.** (1999). Effects Of Leadership Style And Followers' Cultural Orientation On Performance İn Group And Individual Task Conditions. **Academy of Management Journal**, Apr 1999, 42, 2.
- Karcioğlu, Fatih.** (2003). Liderlik Eğitiminin Liderlik Potansiyeli Üzerine Etkisi. **Ekev Akademi Dergisi**, yıl: 7 sayı: 15.
- Karip, Emin.** (1998). Dönüşümcü Liderlik. **Eğitim Yönetimi**, 443(465).
- Kesken, Julide ve Ayyıldız, Ayşe.** (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. **Ege Akademik Bakış**, 8(2), 729-754.
- Knippenberg, Daan Van, Knippenberg, Barbara Van, Monden, Laura ve de Lima, Fleur.** (2002). Organizational Identification After A Merger: A Social Identity Perspective. **British Journal of Social Psychology**, 41, 233–252.
- Koçel, Tamer.** (2010). İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. **Kültür Üniversitesi**, İstanbul.
- Köksal, Kemal.** (2007). Yükseköğretimde Örgüt Kültürü Ve Alan Araştırması. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Köksal, Onur.** (2011). Organizasyonel Etkinliği Sağlamanın Yeni Yolu: Simbiyotik Liderlik. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı 1.
- Köse, Ceren Gözde.**(2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma. **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Kreiner**, Glen E. ve **Ashforth**, Blake E. (2004). Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification. **Journal of Organizational Behavior**, 25, 1, 1.
- Lee**, Sang M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. **Academy of Management Journal** (pre-1986), Jun 1971, 14, 2.
- Lund**, Daulatram B. (2003). Organizational Culture And Job Satisfaction. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, 18, 2/3, ProQuest Central pg. 219.
- MacKenzie**, Scott B, **Podsakoff**, Philip M ve **Rich**, Gregory A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. **Academy of Marketing Science Journal**, Spring 2001, 29, 2, ProQuest Central pg. 115.
- Mael**, Fred A.(1988). Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni, **Graduate School of Wayne State University**.
- Mael**, Fred ve **Ashforth**, Blake E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. **Journal of Organizational Behavior**, 13, 2, 103.
- Martin**, Robin ve **Epitropaki**, Olga. (2001). Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories, Transformational Leadership and Work Attitudes. **Group Processes & Intergroup Relations**. Vol 4(3), 247–262.
- Martin**, Robin ve **Epitropaki**, Olga. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. **The Leadership Quarterly**. 16 (2005), 569–589.
- Oktay**, Ercan ve **Gül**, Hasan. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:10.

Öcal, Hülya ve Ağca, Veysel. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. **Ege Akademik Bakış**, 10 (1), 157-182.

Özalp, İnan ve Öcal, Hülya. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı 4.

Özgözü, Serdal. (2017). Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 25 (2), 581-596

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. (2001). **Örgütsel Davranış**. (6. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özmen, H. İbrahim. (2009). Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Isparta.

Öztürk, Zekai, Şaklak, Öznur ve Yılmaz, Özge. (2010). Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bir Araştırma. **International Conference On New Trends In Education And Their Implications**, 11-13 November, Antalya.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990) Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviours. **Leadership Quarterly**, 1 (2), 107-142.

Polat, Mustafa ve Meyda, Cem H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1.

Polat, Mustafa. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması. **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Bursa.

- Quinn**, Robert E. ve Cameron K. S. (1983). Organizational Life Cycles And Shifting Criteria Of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science** (pre-1986); Jan 1983; 29, 1; ProQuest Central pg. 33.
- Quinn**, Robert E. ve Rohrbaugh, John. (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis. **Management Science** (pre-1986), Mar 1983, 29, 3, ProQuest Central pg. 363.
- Rotondi**, Thomas Jr. (1975). Organizational indentification and group involvement, **Academy of Management Journal** (pre-1986); Dec 1975; 18, 4.
- Saxby**, Carl L., Parker, Kevin R., Nitse, Philip S. ve Dishman, Paul L. (2002). Environmental Scanning And Organizational Culture. **Marketing Intelligence & Planning**, 20, 1, ProQuest Central, pg. 28.
- Schein**, Edgar H. (2002). Örgütsel Kültür (Çev. A. Akbaba). **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 4, Sayı: 3. (Orijinal Makalenin Yayım Tarihi, 1990).
- Schermerhorn**, John R. (1996). **Management**. 5.edition. New York: John Wiley & Sons,
- Schrodt**, Paul. (2002). The Relationship Between Organizational Identification And Organizational Culture: Employee Perceptions Of Culture And Identification In A Retail Sales Organization. **Communication Studies**, 53(2): 189-202.
- Scott**, Craig R., Corman, Steven R. ve Cheney, George. (1998). Development of A Structural Model of Identification In The Organization. **Communication Theory**, 8, 3, 298-336.
- Sendelbach**, Neil B. (1993). The Competing Values Framework For Management Training And Development: A Tool For Understanding Complex Issues And Tasks. **Human Resource Management**, 32(1): 75-99.
- Shamir**, Boas ve Lapidot, Yael. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. **Organization Studies**, 24, 3, 463–491.

Şahin, Bayram. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanması Dönüşümcü Liderlerin Rolü. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 11, Sayı:3, Sayfa: 97-118.

Şahin, İsmet. ve Erigüç, Gülsün. (2001). SSK Hastaneleri Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarının Yönetim Gözeneği Yaklaşımına Göre Değerlendirilmesi. **Verimlilik Dergisi**,4. Dönem, Ankara.

Şişman, Mehmet. (2011). **Örgütler ve Kültürler**. (3. Baskı). Ankara: Pagem Yayınları.

Taslak, Soner. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 31, Temmuz-Aralık 2008, ss.121-144.

TDK Büyük Türkçe Sözlük,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts

Tiktaş, Gülşah. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Tiryaki, Ayça. (2008). İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Tok, Türkay Nuri ve Bacak, Esen. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. **International Journal Of Human Sciences**, Volume:10, Issue:1.

Tokgöz, Emrah. (2012). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Töremen, Fatih ve Yasan, Tezcan. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 28 (Temmuz 2010/II), ss. 27-39.

Tutar, Hasan ve Tuzcuoğlu, Ferruh. (2009). Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Uluslararası Davraz Kongresi, 14 Eylül 2009.

Tüzün, İpek Kalemci. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.

Van Dick, Rolf, Hirst, Giles, Grojean, Michael W. ve Wieseke, Jan. (2007). Relationships Between Leader and Follower Organizational Identification And Implications For Follower Attitudes And Behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80, 133–150.

Van Dick, Rolf, Wagner, Ulrich, Stellmacher, Jost ve Christ, Oliver. (2005). Category Salience And Organizational Identification. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 273-285.

Van Dick, Rolf, Wagner, Ulrich, Stellmacher, Jost ve Christ, Oliver. (2004). The Utility Of A Broader Conceptualization Of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter? Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 171–191.

Waldner, Christine Louann. (2005). The Relationship Between A Situational Construct, Organizational Culture, And Transformational And Transactional Leadership. Graduate College of the Oklahoma State University.

Walumbwa, Fred O., Avolio, Bruce J. ve Zhu, Weichun. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence On Individual Job Performance: The Role Of Identification and Efficacy Beliefs. Personnel Psychology, 61, 4.

Washington, Rynetta R. (2007). Empirical Relationships Among Servant, Transformational, And Transactional Leadership: Similarities, Differences, And Correlations With Job Satisfaction And Organizational Commitment. Graduate Faculty of Auburn University.

- Yavuz**, Ercan. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.
- Yıldırım**, Sinan. (2013). Üniversitelerin Beden Eğitimi Ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi. **Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yılmaz**, Ercan. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya.
- Yüksek**, A. Erhan. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.
- Zhu**, Weichun, Sosik, John J., Riggio, Ronald E. ve Yang, Baiyin. (2012). Relationships Between Transformational And Active Transactional Leadership And Followers' Organizational Identification: The Role Of Psychological Empowerment. **Journal of Behavioral and Applied Management**,13 (3), 186.

EK-1 ÖLÇEK FORMU

SAYIN KATILIMCI,

Size ulaşan bu anket , 'Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma' adlı yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplarla ilgili olarak,

- Yanıtınızın 'Doğru' veya 'Yanlış' olması söz konusu değildir,
- Soruların içtenlikle ve sizi en iyi yansıtacak şekilde cevaplanması araştırma sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir,
- Araştırmada isminiz yer almayacaktır.

Katkılarınızı esirgemeyeceğinizi umar ve katılımızdan dolayı teşekkür ederim.

Ulaş DOĞANLI
Balıkesir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof.Dr.Oya AYTEMİZ SEYMEN (Danışman)

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

Aşağıda demografik bilgiler ile ilgili verilen sorularda size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2. Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

3. Yaşınız:

18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50 ve üzeri ()

4. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü () Doktora ()

5. Çalışma Süreniz:

5 yıldan az () 6-13 arası () 14-21 arası () 22-29 arası () 30 yıl ve üstü ()

BÖLÜM 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İÇİN ANKET SORULARI						
SİZE UYGUN GELEN KUTUCUĞU (X) İLE İŞARETLEYİNİZ		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kurumum, çalışanların kendilerine ait pek çok şeyi paylaştıkları geniş bir aile gibidir.					
2	Kurumum, risk almaya istekli oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir.					
3	Kurumumda işler sonuç odaklıdır. Önemli olan işin yapılmasıdır. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
4	Kurumum çok kontrollü ve yapısaldır. Çalışanların ne yapacağını resmi prosedürler belirler.					
5	Kurumumda liderlik, genellikle rehberlik etmeyi, işleri kolaylaştırmayı ve eğitmeyi ifade eder.					
6	Kurumumda liderlik, girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade eder.					
7	Kurumumda liderlik, akılcılığı, rekabetçiliği ve sonuç odaklılığı ifade eder.					
8	Kurumumda liderlik, koordine etmeyi, örgütlemeyi ve verimliliği ifade eder.					
9	Kurumumu bir arada tutan ve başarıya taşıyan unsur, sadakat, karşılıklı güven ve bağlılıktır.					
10	Kurumumu bir arada tutan unsur, yenilikçiliğe ve girişime olan bağlılıktır. Her zaman zirvede olmaya vurgu yapılır.					
11	Kurumumu bir arada tutan unsur, başarıya ve işin bitirilmesine verilen önemdir. Rekabetçilik ve kazanma hırsı en çok kullanılan kavramlardır.					
12	Kurumumu bir arada tutan unsur, kanunlar ve yönetmeliklerdir. Önemli olan kurumun düzgün işleyişinin devamıdır.					
13	Kurumumda çalışanların gelişimi üzerinde durulur. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.					
14	Kurumumda yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratma üzerinde durulur. Yeni şeyler deneme ve fırsatları arama önemlidir.					
15	Kurumumda rekabet ve başarı üzerinde durulur. Pazar payını kazanma öncelikli hedefdir.					
16	Kurumumda kalıcılık ve istikrar üzerinde durulur. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürütülmesi önemlidir.					

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İÇİN ANKET SORULARI						
SİZE UYGUN GELEN KUTUCUĞU (X) İLE İŞARETLEYİNİZ		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirirse üzüntü duyarım					
2	Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.					
3	Çalıştığım kurumdan bahsederken "onlar" değil "biz" diye konuşurum.					
4	Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarımlarım gibi görürüm.					
5	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissedirim.					
6	Medyada çalıştığım kurum ile ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım.					

BÖLÜM 4: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İÇİN ANKET SORULARI						
SİZE UYGUN GELEN KUTUCUĞU (X) İLE İŞARETLEYİNİZ		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Yöneticim kurumun ve bölümün amaçlara ulaşacağına inandığımı ve güvendiğini ifade eder.					
2	Yöneticim zorluklar karşısında yılmaz.					
3	Böyle bir yöneticiye sahip olduğum için gurur duyuyorum.					
4	Yöneticimin ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünüyorum.					
5	Yöneticim mesleki değerlerden sık sık söz eder.					
6	Yöneticimin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.					
7	Yöneticimin ilişkilerinde kendine güvenen güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.					
8	Yöneticim "ben gidiyorum var mı gelen" dediğinde tüm astların onu izleyeceğine inanıyorum.					

BÖLÜM 4: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İÇİN ANKET SORULARI DEVAMI						
SİZE UYGUN GELEN KUTUCUĞU (X) İLE İŞARETLEYİNİZ		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
9	Yöneticim astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder.					
10	Yöneticim olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.					
11	Yöneticim astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir.					
12	Yöneticim problemleri çözerken tüm alternatifleri defalarca gözden geçirir.					
13	Yöneticim günlük sorunlarla ilgili olarak, çalışanlara farklı bakış açıları önerir.					
14	Yöneticim, astlarını mesleki konularla ilgi olarak farklı bakış açıları geliştirmeleri konusunda teşvik eder.					
15	Yöneticim kendini geliştirmek için ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırır.					
16	Yöneticim beraber çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.					
17	Yöneticim astlarının her birine ayrı bir davranış şekli belirler.					
18	Yöneticim astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve eğitir.					
19	Yöneticim astlarına işlerini yapmak için yeni yöntemler önerir.					
20	Yöneticim astlarının kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini, onlarla olan ilişkilerinde hep göz önünde bulundurur.					