

**T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÜNİVERSİTELERİN BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR İLE
İLGİLİ AKADEMİK BİRİMLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

Sinan YILDIRIM

Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANKARA

2012

**T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÜNİVERSİTELERİN BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR İLE
İLGİLİ AKADEMİK BİRİMLERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

Sinan YILDIRIM

Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Canan KOCA ARITAN

ANKARA

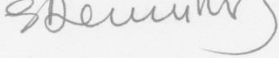

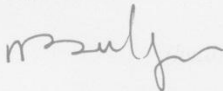


2012

ONAY SAYFASI

iii

Anabilim Dalı :Spor Bilimleri ve Teknolojisi
Program :Spor Bilimleri ve Teknolojisi
Tez Başlığı :Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile İlgili Akademik
Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri
Arasındaki İlişkinin Analizi
Öğrenci Adı-Soyadı :Sinan YILDIRIM
Savunma Sınavı Tarihi :24/01/2013

Bu çalışma jürimiz tarafından yüksek lisans/doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Gıyasettin DEMİRHAN 
Hacettepe Üniversitesi
Tez danışmanı: Doç. Dr. Canan KOCA ARITAN 
Hacettepe Üniversitesi
Üye: Doç. Dr. Nefise BULGU 
Hacettepe Üniversitesi
Üye: Yrd. Doç. Dr. Bülent GÜRBÜZ 
Ahi Evran Üniversitesi
Üye: Yrd. Doç. Dr. Velittin BALCI 
Ankara Üniversitesi

ONAY

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri tarafından uygun görülmüş ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu kararıyla kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Ersin FADILLIOĞLU
Müdür

TEŞEKKÜR

Lisans ve lisansüstü eğitimim boyunca fikirlerini ve tecrübelerini benimle paylaşan, zamanını ve desteğini benden esirgemeyen arkadaşlarım Oktay SALUR, Yunus ARSLAN ve Nihan ARSAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezin düzeltmelerinde ve verilerin toplanmasında desteğini esirgemeyen sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Bülent Gürbüz'e teşekkür ederim.

Tez konumu ve ölçeklerimi belirlerken yardımcı olan ve uzman görüşüne başvurduğum Dr. Kubilay ÖCAL'a teşekkür ederim.

Tezin veri toplama aşamasında yardımcı olan Ayşegül YAPICI, Binnur Çelebi, Celal GENÇOĞLU, Selçuk TURMUŞ ve Yasin ERSÖZ'e teşekkür ederim.

Tez sunumumu hazırlamamda yardımcı olan Pınar ÖZTÜRK'e ve Fatma SAÇLI'ya teşekkür ederim.

Son olarak, destek ve moralle her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

Yıldırım, S. Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile İlgili Akademik Birimlerde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Programı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011. Bu araştırmanın amacı, üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan akademik personelin algılarına göre dönüşümcü liderlik davranışı ile örgüt kültürü tipleri arasında ilişkiyi incelemektir. Araştırma grubunu, beden eğitimi ve spor yüksekokulu ve bölümlerinden seçilmiş 110 kadın ve 311 erkek öğretim elemanı oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik düzeyini belirlemek için Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve örgüt kültürü tipinin belirlenmesinde Öcal ve Ağca (2010) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. İstatiksel analizlerde, betimleyici analizlerin yanında, Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis testi ve Spearman Brown korelasyon analizleri kullanılmıştır. İstatistiksel sonuçlara göre, öğretim elemanlarının orta düzeyde bir dönüşümcü liderlik algıladıkları, örgüt kültürü tipi olarak hiyerarşi kültürünün daha yüksek algılandığı ve dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ölçeğinin klan, girişim, pazar merkezli ve hiyerarşi kültürü boyutları arasında değişen oranlarda pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü, örgüt kültürü tipleri, beden eğitimi ve spor

ABSTRACT

Yıldırım, S. In Turkey, Physical Education and Sport Departments Analysis of The Relation Between Transformational Leadership and Organizational Cultures Type. Hacettepe University Institute of Health Sciences, Ms. Thesis in Sport Sciences and Technology, Ankara, 2011. This study purposes, physical education and sports departments investigate the relation between transformational leadership and organizational cultures type according to views of the academic staff. A total of 110 women and 311 man academic staff participated in this study. Data were collected by transformational leadership scale developed by Podsakoff et al. (1990) and organizational culture scale developed by Öcal ve Ağca (2010). Descriptives statistics, Mann-Whitney U-test, Kruskal Wallis test and Spearman Brown correlation analyzis were used to analyse the data. The findings of the study demonstrated that academic staff perceive a mid-level transformational leadership, hierarchy of the dominant culture is perceived as the type of organizational culture and between transformational leadership and organizational culture types was found to be a significant and positive relationship.

Key Words: Transformational leadership, organizational culture, organizational culture types, physical education and sports

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| ONAY SAYFASI | İİİ |
| TEŞEKKÜR | IV |
| ÖZET | V |
| ABSTRACT | VI |
| İÇİNDEKİLER | VII |
| SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ | X |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | XI |
| TABLolar DİZİNİ | XII |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Araştırmanın Amacı | 4 |
| 1.2. Problemler | 4 |
| 1.3. Alt Problemler | 4 |
| 1.4. Hipotezler | 5 |
| 1.5. Sınırlılıklar..... | 5 |
| 1.6. Sayılıtlar | 6 |
| 1.7. Tanımlar | 6 |
| 1.8. Araştırmanın Önemi | 7 |
| 2. GENEL BİLGİLER | 9 |
| 2.1. Liderlik | 9 |
| 2.2. Özellikler Yaklaşımı | 10 |
| 2.3. Davranışsal Yaklaşımlar | 11 |
| 2.3.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları | 11 |
| 2.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları | 12 |
| 2.3.3. Likert'in Sistem 4 Modeli | 13 |
| 2.3.4. Yönetmel Ölçek | 14 |
| 2.4. Durumsal Yaklaşımlar | 16 |
| 2.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli | 16 |
| 2.4.2. Yol-Amaç Modeli | 17 |
| 2.4.3. Vroom, Yetton ve Jago Modeli (Normatif Liderlik Kuramı) | 18 |
| 2.4.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli | 19 |
| 2.5. Liderlikte Diğer (Modern) Bakış Açılıarı | 20 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5.1. Karizmatik Liderlik | 21 |
| 2.5.2. Etkileşimsel Liderlik | 22 |
| 2.5.3. Dönüşümcü Liderlik | 23 |
| 2.6. Örgüt Kültürü | 28 |
| 2.6.1. Kültür Kavramı | 28 |
| 2.6.2. Örgüt Kültürü Tanımı | 28 |
| 2.6.3. Örgüt Kültürü Öğeleri | 29 |
| 2.6.4. Örgüt Kültürü Araştırmaları | 32 |
| 2.6.5. Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları | 33 |
| 2.6.6. Örgüt Kültürü Modelleri | 35 |
| 2.6.7. Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü | 39 |
| 2.6.8. Örgüt Kültürü ve Liderlik | 41 |
| 3. YÖNTEM | 43 |
| 3.1. Araştırmanın Evreni | 43 |
| 3.2. Araştırma Grubu | 44 |
| 3.2.1. Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular | 45 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları | 46 |
| 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu | 46 |
| 3.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği | 47 |
| 3.3.3. Örgüt Kültürü Ölçeği | 47 |
| 3.4. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları | 48 |
| 3.4.1. İçerik Geçerliği | 48 |
| 3.4.2. Liderlik Ölçeği Yapı Geçerlik Çalışmasına İlişkin İşlemler | 48 |
| 3.4.3. Liderlik Ölçeği Güvenirlik Çalışmasına İlişkin İşlemler | 49 |
| 3.4.4. Örgüt Kültürü Ölçeği Yapı Geçerlik Çalışmasına İlişkin İşlemler | 50 |
| 3.4.5. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlik Çalışmasına İlişkin İşlemler | 50 |
| 3.5. Verilerin Toplanması | 51 |
| 3.6. Verilerin Analizi | 51 |
| 3.6.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Testleri | 52 |
| 3.6.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Testleri | 52 |
| 3.6.3. Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri Testleri | 53 |

| | |
|--|-----|
| 4. BULGULAR | 54 |
| 4.1. Araştırma Problemine İlişkin Bulgular..... | 54 |
| 4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular..... | 60 |
| 4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular | 61 |
| 4.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular | 66 |
| 4.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular | 67 |
| 5. TARTIŞMA | 71 |
| 5.1. Araştırma Problemine Yönelik Bulguların Yorumu ve Tartışması | 71 |
| 5.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumu ve Tartışması | 74 |
| 5.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumu ve Tartışması | 75 |
| 5.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumu ve Tartışması | 78 |
| 5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumu ve Tartışması | 82 |
| 6. SONUÇ VE ÖNERİLER | 83 |
| 6.1. Sonuçlar | 83 |
| 6.2. Öneriler | 85 |
| 6.2.1. Uygulamaya Dönük Öneriler | 85 |
| 6.2.2. Araştırmaya Dönük Öneriler | 85 |
| KAYNAKLAR | 86 |
| EKLER | 97 |
| Ek 1. Etik Kurul İzni | 98 |
| Ek 2. Ölçek Kullanım İzinleri | 99 |
| Ek 3. Ölçek Kişisel Bilgiler Formu | 101 |
| Ek 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği | 103 |
| Ek 5. Örgüt Kültürü Ölçeği | 104 |

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

| | |
|-----------|--|
| \bar{x} | Ortalama |
| Ss | Standart Sapma |
| % | Yüzde |
| n | Araştırma Grubu Sayısı |
| p | Anlamlılık Düzeyi |
| α | Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı |
| U | Mann-Whitney U Testi |
| Z | Z Değeri |
| MLQ | Liderlik Stilleri Ölçeği |
| LBDQ | Liderlik Davranışlarını Tanımlayan Sorular |
| LPC | En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı. |
| OCAİ | Organizasyon Kültürü Değerlendirme Ölçeği |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | |
|---|----|
| Şekil 2.1. Kùltür düzeyleri..... | 30 |
| Şekil 2.2. Rekabet değerleri modeli..... | 36 |

TABLolar DİZİNİ

| | |
|---|----|
| Tablo 2.1. Lider davranışları | 12 |
| Tablo 2.2. Likert'in "Sistem 4" modeli | 14 |
| Tablo 2.3. Blake ve Mouton'un "yönetim tarzı matrisi" | 15 |
| Tablo 2.4. Hersey ve Blanchard'ın önerdiği temel liderlik davranış sitili | 20 |
| Tablo 2.5. Dönüşümcü liderliğin var olan modellerinin davranış unsurları | 27 |
| Tablo 3.1. 2011 - 2012 Öğretim yılı lisans eğitimi veren yükseköğretim programlarında görevli öğretim elemanlarının, akademik kadro ve unvanlarına göre sayıları | 44 |
| Tablo 3.2. Öğretim elemanları unvan ve yaşa göre ortalama ve standart sapma tablosu | 45 |
| Tablo 3.3. Öğretim elemanları demografik bilgileri | 45 |
| Tablo 4.1. Klan kültürü ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkinin "Spearman Korelasyon Analizi Testi" sonuçları | 55 |
| Tablo 4.2. Girişim kültürü ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkinin "Spearman Korelasyon Analizi Testi" sonuçları | 56 |
| Tablo 4.3. Pazar merkezli kültür ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkinin "Spearman Korelasyon Analizi Testi" sonuçları | 57 |
| Tablo 4.4. Hiyerarşi kültürü ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkinin "Spearman Korelasyon Analizi Testi" sonuçları | 59 |
| Tablo 4.5. Beden eğitimi ve spor alanındaki dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler | 61 |
| Tablo 4.6. Beden eğitimi ve spor alanındaki dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin cinsiyete göre "Mann Withney U Testi" sonuçları | 62 |

| | |
|--|----|
| Tablo 4.7. Beden eğitimi ve spor alanındaki dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin idari görevi olmaya göre “ <i>Mann Withney U Testi</i> ” sonuçları | 63 |
| Tablo 4.8. Beden eğitimi ve spor alanındaki dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin akademik kadroya göre “ <i>Krusksal Wallis</i> ” Testi sonuçları | 64 |
| Tablo 4.9. Beden eğitimi ve spor alanındaki örgüt kültürü tipolojilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler | 67 |
| Tablo 4.10. Beden eğitimi ve spor alanındaki örgüt kültürü tiplerine ilişkin cinsiyete göre “ <i>Mann Withney U Testi</i> ” sonuçları | 68 |
| Tablo 4.11. Beden eğitimi ve spor alanındaki örgüt kültürü tiplerine ilişkin idari görevi olmaya göre “ <i>Mann Withney U Testi</i> ” sonuçları | 69 |
| Tablo 4.12. Beden eğitimi ve spor alanındaki örgüt kültürü tiplerine ilişkin akademik kadroya göre “ <i>Krusksal Wallis Testi</i> ” sonuçları | 70 |

1. GİRİŞ

Örgüt kültürü ve liderlik başarılı bir organizasyonu etkileyen iki önemli kavramdır. Liderlik ve örgüt kültürünün karşılıklı olarak nasıl etkilendiklerini anlamak organizasyonun başarısını arttırmak için önemlidir (107). Hem liderlik hem de örgüt kültürü organizasyonun başarılı olabilmesi için gereklidir (10). Liderlik ve örgüt kültürüne ilişkin birçok araştırma yapılmış olup, bu araştırmaların büyük çoğunluğunda bu iki değişken birlikte değil birbirlerinden bağımsız konular olarak çalışılmıştır (4, 18).

Liderlik stilleri içinde dönüşümcü ve etkileşimli liderlik, üzerlerinde en fazla araştırma yapılan konular olmuşturlardır. Dönüşümcü liderlik kavramı ise ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından politik lideri tanımlamakta kullanılmıştır. Daha sonra da Bass, Kouzes ve Posner gibi birçok araştırmacı tarafından bu konu araştırılmıştır. Burns'e göre dönüşümcü liderlik; "liderin amaca ulaşabilmek için grup üyelerini sürekli bir şekilde motive ettiği ve onların davranışlarını etkilediği" karşılıklı bir süreçtir (21). Bass'a göre dönüşümcü lider grup üzerinde bir etkiye sahiptir. Grup lidere karşı güven, saygı, bağlılık ve hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma isteğindedirler (9). Dönüşümcü liderler şu andaki gereksinimlerden ziyade kendi kendilerini geliştirdikleri uzun vadeli gereksinimlerini dikkate alırlar, gerçekten neyin önemli olduğunun daha fazla farkındadırlar (9). Dönüşümcü lider kurallar koyarak bireyleri kontrol etmekten ziyade, vizyon, paylaşılmış değerler gibi manevi değerleri öne çıkararak bireylerle ilişkiler kurmaya çalışır (41).

Üniversiteler çok az resmi yapının ve zayıf bir kontrol mekanizmasının olduğu, özel düzenlemelere gereksinim duyulan karmaşık organizasyonlar (112) olmaları, esnek çalışma ortamı, ekip çalışması gibi değerleri taşımaları (14) ve buralarda çalışanların akademik özgürlük ve güçlü bir özerklik içinde uzmanlaşma eğiliminde (112) olmaları ile dönüşümcü liderlik özelliklerinin gösterilmesine en fazla ihtiyaç duyulan kurumlardır. Bununla birlikte, üniversitelerde dönüşümcü liderlik çalışmaları sonuçları da üniversite yönetimlerinin dönüşümcü nitelikleri taşıdığını açıklamaktadır (57, 71, 72, 102, 115). Bu araştırmalarda farklı olarak, Judeh (72) cinsiyetler arasındaki farklılığında incelemiş ve anlamlı farklılıklar

bulmuştur. Herbst ve Conradie (57), Şirin (115) yönetici olan akademisyenlerin yöneticilerin kendi dönüşümcü liderlik özelliklerini algılarının yönetici olmayanlardan daha yüksek olduğunu açıklamışlardır.

Pek çok bilim insanı ve gözlemciye göre, örgüt kültürü organizasyonun etkililiği ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (86,127). Örgüt kültürü, her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığını ifade eder (3) ve örgüt kültürü organizasyonu bir arada tutan pekiştireçtir (30, 38).

Örgüt kültürü ile ilgili çok değişik açılardan yorum ve değerlendirmeler yapılabilir. Bu değerlendirmeler bakış açısına göre farklı sonuçlar ortaya koyabilir (25). Örgüt kültürü amaçlarına, yapılarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıklar araştırmacılar tarafından örgüt kültürü tipleri olarak da incelenmiştir. Cameron ve Quinn (28)'de klan, hiyerarşi, girişim ve pazar kültürü olmak üzere dört farklı kültür tipi tanımlamıştır. Bu kültür tiplerini incelediğimizde, klan kültüründe, lider aile babası gibi rol oynar, örgütte insanlar birbirine arkadaşça yaklaşır ve yüksek bağlılık vardır; girişim kültüründe lider yenilikçiliği teşvik eder, başarı yeni ürünler ve benzersiz olmakla ölçülür; pazar kültüründe lider başarı ve sonuç odaklıdır, insanlar rekabete ve amaca yöneliktir; hiyerarşi kültüründe ise, lider iyi bir koordinatördür ve örgüt içinde resmi kural ve politikalar baskındır.

Üniversitelerde yapılmış olan örgüt kültürü tipleri araştırmaları ise, Smart ve diğerleri (109) girişim kültürünün hakim olduğunu, Berrio (15), Obenchain ve diğ. (92), Ferreira ve Hill (44), Fralinger ve diğerleri (47) ise klan kültürü sonrasında girişim kültürünün hakim olduğunu açıklamışlardır. Türkiye'de yapılmış olan araştırmalarda ise, Erdem'in (39), Erdem ve diğerleri (40) yapmış oldukları araştırmalarda hiyerarşi kültürü ve pazar kültürünün hakim olduğunu ve Murat ve Açıkgöz (89) söz konusu tipolojilerden herhangi birinin örgütün bütününe tek başına egemen olmadığını belirtmişlerdir.

Kültür ve paylaşılan değerler bir örgütün toplumsal boyutlarını birleştirmede önem kazanmaktadır (98). Güçlü kültürün anlamı örgüt üyeleri temel değerler, varsayımlar, inançlar ve uygulamalar konusunda ne kadar fikir birliğine varırsa, bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırsa, kurum kültüründe o kadar güçlü

olmasıdır (6, 130). Zayıf kültürde ise insanların kurumlarının bu temel değerlerine sadakatleri ve bağlılıkları azdır. İş verimliliği düşüktür (36). Türkiye'deki üniversitelerin kültürel yapısını inceleyen araştırmalara bakıldığında, üniversitelerde (5, 52, 94) ve beden eğitimi ve spor yüksekokullarında (16, 33, 132) zayıf bir kültürün olduğu ya da belirgin bir kültürün bulunmadığı açıklanmıştır. Üniversiteler ve beden eğitimi ve spor bölümlerinde de güçlü bir kültürün oluşturulmasında kurumların dönüşümcü liderlik, örgüt kültürleri yapılarını anlamak ve dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkilerin bilinmesi bu kurumlarda güçlü bir örgüt kültürünün kurulmasında ve verimliliğin artırılmasında yardımcı olabilir.

Son yıllarda örgüt kültürü ve liderlik stilleri üzerine yapılan çalışmalar artmaktadır (4, 67, 86, 123, 127). Literatürde liderlik stilleri ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine yapılmış araştırmalarda güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (4, 10, 93, 106, 107). Liderin tutum ve davranışları örgütün kültürel değerlerini etkilerken, aynı zamanda örgüt kültürünün de lider üzerinde etki yaratacağı savunulmaktadır (67, 106). Bununla birlikte, örgüt kültürü ve liderlik ilişkisi organizasyonun performansını da etkilemektedir (18).

Farklı liderlik stilleri ile örgüt kültürü tiplerini inceleyen araştırmalar ise sınırlı sayıda (4, 93, 96, 107, 118) ve daha fazla araştırmaya gereksinim duyulmaktadır. Bu araştırmalarda farklı liderlik stilleri ile örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, araştırmalar dönüşümcü liderliğin diğer liderlik stilleri göre, örgüt kültürü ve performans üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan programların yüksek bir dönüşümcü liderlikle de sonuçlandığını açıklamışlardır (70, 123, 127, 96). Örgüt kültürü hem organizasyonun hem de liderin başarısında kritik bir öneme sahiptir (15, 83). Bu nedenle hangi kültür tipinin dönüşümcü liderlik ile ilişkili olduğunu bilmek, örgüt başarısını arttırmada önemlidir.

Yönetim literatüründe son yıllarda dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini inceleyen çalışmalar artmaktadır. Spor bilimleri alanında ve yükseköğretim kurumlarında bu konu ile ilgili çok sınırlı sayıda da olsa araştırmaların var olduğunu görmekteyiz (83, 96, 123, 118). Ancak bu çalışmalar arasında spor ile ilişkili eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü tipleri ilişkisinin incelenmesi

konusu yer almamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmanın gerek genel olarak dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü ile ilişkisi üzerine yapılan araştırmalara gerekse de spor ile ilişkili eğitim kurumlarında daha güçlü bir örgüt kültürünün kurulmasına da katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılarına göre dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılarına göre dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü tipleri arasında ilişkiyi incelemektir.

1.2. Problem

Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılamalarına göre dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü tipleri arasında ilişki var mıdır?

Alt Problemler

1. Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılamalarına göre kurumlarındaki üst yöneticiler ne düzeyde dönüşümcü liderlik özelliğine sahiptir?
2. Cinsiyete, idari görev almaya ve akademik kadroya göre üniversitelerdeki öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerini algılamalarına ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılamalarına göre kurumlarının örgüt kültürü tipi nedir?

4. Cinsiyete, idari görev almaya ve akademik kadroya göre üniversitelerdeki öğretim elemanlarının örgüt kültürü tiplerini algılamalarına ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.4. Hipotezler

1. Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan akademik personelin algılamalarına göre dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü tipleri “klan, girişim, pazar ve hiyerarşi” ortalama puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
2. Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılamalarına göre kurumlarındaki üst yöneticiler dönüşümcü liderlik özelliklerine sahiptirler.
3. Cinsiyete, idari görev almaya, akademik kadroya ve eğitim durumuna göre üniversitelerdeki akademik personelin üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerini algılamalarının ortalama puanları arasında anlamlı bir fark vardır.
4. Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılamalarına göre kurumları “klan, hiyerarşi, girişim, pazar merkezli” örgüt kültürü tiplerinden bir ya da birden fazlasına sahiptir.
5. Cinsiyete, idari görev almaya, akademik kadroya ve eğitim durumuna göre üniversitelerdeki akademik personelin örgüt kültürü tiplerini algılamalarının ortalama puanları arasında anlamlı bir fark vardır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- Araştırma Türkiye’deki üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimleriyle sınırlıdır.
- Araştırma bulguları araştırmanın yapıldığı üniversitelerdeki öğretim elemanlarının ölçek uygulandığı tarihteki “2011-2012 eğitim-öğretim yılı” örgütsel uygulamaları ile sınırlıdır.

- Araştırma verilerinin sadece ölçek tekniği kullanılarak toplanması ile sınırlıdır.
- Beden eğitimi ve spor alanındaki akademik birimlerde çalışan öğretim elemanları ile sınırlıdır.

1.6. Sayıtlar

- Katılımcıların ölçek sorularına içtenlikle ve doğru cevap verdikleri varsayılmaktadır.

1.7. Tanımlar

Üst Yönetici: Beden eğitimi ve spor yüksekokulları ve bölümlerinde görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve bölüm başkanlarıdır.

Öğretim Elemanları: Beden eğitimi ve spor yüksekokulları ve bölümlerinde görev yapan öğretim üyeleri (Profesör, doçent, yardımcı doçent), öğretim görevlileri, okutmanlar uzmanlar ve araştırma görevlileridir.

Dönüşümcü Lider: Dönüşümcü lider oluşturduğu vizyon ve amaçlar eşliğinde astlarının değerlerini, ideallerini ve amaçlarını değiştirerek grubun amaçlarına dönüştüren, bunu da insanları adalet, bütünlük gibi değerlerle güvenini sağlayarak (8) ve daha da fazla motive ederek yapan, astlarını yüksek performansa yönelten ve beklentilerini arttıran liderdir (11).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü örgütün temel özelliklerini gösterir. Örgütteki üyelerce paylaşılan, örgütün algılamaları, değerleri ve inançlarıdır (85, 111).

Örgüt Kültürü Tipleri: Dört hakim kültür tipini “klan, pazar, girişim ve hiyerarşi” kapsamaktadır.

1.8. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda örgüt kültürü ve liderlik stilleri üzerine yapılan çalışmalar artmaktadır (4, 67, 86, 123, 127). Araştırma sonuçları liderlik ve örgüt kültürünün organizasyon performansını belirleyen iki önemli faktör (15, 93, 98, 127) olduğunu açıklamışlardır. Örgütlerin liderlik yapılarını ve kültürlerini anlamak örgütlerin verimliliğini ve sürekliliğini sağlayabilmek için faydalı olabilir.

Dönüşümcü liderler, grubun, örgütün veya toplumun iyiliğini, takipçilerin kendi isteklerinin üzerinde tutmalarını isterler; onların şu andaki gereksinimlerinden ziyade kendi kendilerini geliştirdikleri uzun vadeli gereksinimlerini dikkate alırlar, gerçekten neyin önemli olduğunu daha fazla farkındadırlar (9). Türkiye’de üniversitelerde yapılmış olan dönüşümcü liderlik araştırmalarını incelediğimizde ise oldukça sınırlı miktarda olan bu araştırmalarda orta düzeyde bir etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olduğunu belirtmişlerdir (1, 116). Belirtilen özellikleri ile dönüşümcü liderlik üniversitelerdeki yönetim yapısına diğer liderlik stillerine göre daha uygundur.

Üniversitelerin örgüt kültürü tipleri üzerine yapılan (39, 40, 89) çalışmalar da ise hiyerarşi ve pazar merkezli kültürün baskın olduğu belirtilmektedir. Üniversitelerde bulunması gereken kültürel özellikleri incelediğimizde, biçimsel olmayan ilişkiler ve çok yönlü iletişim kanalları, ekip çalışması, esneklik (14), yeni fikir, düşünce ve icatların (97, 121) olduğu görülmektedir. Bu değerler hiyerarşi ve pazar merkezli kültürlerin değerleri ile çelişmektedir. Üniversite çalışanlarının tercih ettikleri kültür tiplerine de baktığımızda ise klan ve girişim kültürlerinin baskın olduğunu görmekteyiz (40). Bu kültür tipleri hem üniversitedeki yenilikçilik, esnek çalışma ortamı, ekip çalışması gibi kavramları ile örtüşmekte hem de talep edilen kültür tipi olma özellikleri ile de üniversitede çalışma verimliliğinin artırılması için daha uygun olduklarını düşündürmektedir. Beden eğitimi ve spor alanında da bu kültür tiplerinin bilinmesi, örgütsel verimliliği arttırmada gereken düzenlemelerin yapılmasına yardımcı olabilir.

Türkiye de üniversitelerde yapılan çalışmalarda üniversitelerin örgüt kültürlerinin zayıf ya da belirgin olmayan örgüt kültürüne sahip olduğunu göstermektedir (16, 33, 94, 132). Kurum performansını arttırabilmek için güçlü bir

örgüt kültürünün olmasının gerekliliği birçok çalışmada (16, 33, 52,132) ortak öneri olarak yer almaktadır. Bu nedenle bu iki yapı arasındaki ilişkileri anlamak, kurumların verimliliğini arttırabilmede önemlidir.

Dikkat çekici bir başka konu da, örgüt kültürü tipleri ve dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmaların (4, 96, 107, 118) oldukça az olmasıdır. Beden eğitimi ve spor alanında ise bu konuda yapılmış araştırma bulunmamaktadır. Bu bilgilerden hareketle, üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılarına göre kurumlarındaki üst yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyleri, örgüt kültürü tipleri ve dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, “Liderlik”, “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik ve Örgüt kültürü İlişkisi” ana başlıkları incelenmiştir. Liderlik konusuna ilişkin olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve liderlikte modern bakış açıları konuları açıklanırken; Örgüt kültürü konusunda kültür kavramı, örgüt kültürü tanımı, örgüt kültürü öğeleri, örgüt kültürü yaklaşımları, örgüt kültürü sınıflandırmaları, üniversite kültürü ve üniversitelerde örgüt kültürü çalışmaları alt başlıklarında ilgili literatür ışığında sunulmuştur.

2.1. Liderlik

Muhtemelen, işin, amacın başarılmasında liderlikten daha önemli bir konu yoktur. Liderlik hakkındaki tüm yazı ve düşünceler üç temaya dikkat çekmektedir: insan, etki ve amaç. Liderlik insanlar arasında meydana gelmekte, etkinin kullanımına gereksinim duymakta ve amaçlara ulaşmakta kullanılmaktadır. Liderlik amaca ulaşmak için insanları etkileme yeterliliği olarak tanımlanmaktadır (35). Yüzyıllardır liderliğe karşı önemli bir ilgi vardır. İnsanlar olağandışı liderlerin kişiliklerine, karakterlerine hayranlık duyarlar (19).

Liderlik araştırmalarını kronolojik sıra ile üç başlık altında toplayabiliriz: özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım. Bu araştırmalardan 1930 – 1940’lı yıllarda ortaya çıkan özellikler yaklaşımı liderin kişilik, değerleri, beceriler gibi niteliklerini vurgular. Bu yaklaşıma göre, bazı insanlar diğer insanların sahip olmadığı belirli özellikler ile donatılmış doğal liderlerdir (133). Araştırmacıların çoğu özellikler yaklaşımında beklediklerini bulamamalarından sonra 1950’lerin başlarında davranışçı yaklaşım başlamıştır ve dikkatlerini işin nasıl yönetildiğine vermeye başlamışlardır (84). Bu dönemde yapılan çalışmalardan bazıları liderin belli davranışları üzerine odaklanırken çoğunluğu etkili lider davranışının ne olduğunu belirlemeye yönelmiştir (41). Özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımlarının her ikisi de tüm durumlar için en iyi liderlik stilini bulmayı denemiştir. 1960’ların sonlarında tüm durumlar için en iyi liderlik tarzının olamayacağı görüşü hakim olmuştur. Bu yüzden üçüncü başlıca liderlik yaklaşımı

olan Fiedler'in öncülüğünü yaptığı durumsal liderlik yaklaşımı ortaya konulmuştur (41, 84). Fiedler sabit bir lider davranışının olmadığını, liderlik davranışının durumlara göre değişebildiğini ileri sürmüştür (45, 113). Bununla birlikte, günümüzde de karizmatik liderlik, etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları üzerine de araştırmalar sürmektedir.

2.2. Özellikler Yaklaşımı

1920 ve 1950 yılları arasında yapılan liderlik çalışmaları liderin doğuştan gelen özellikler taşıdığı üzerine odaklanmıştır. Liderliğin doğanın verdiği bir miras olduğu düşünülmüştür. Özellikler yaklaşımı lider ile grubun diğer üyeleri arasındaki temel farklılıklar üzerine temellenmiştir (13). Liderin kişisel özelliklerine odaklanarak başarılı lideri anlamaya çabalamıştır. Bu yaklaşımda lider zeka, dürüstlük, kendine güven ve dış görünüm gibi özellikleri ile grubun diğer üyelerinden farklılaşmaktadır. Temelde bazı insanların doğal lider özellikleri ile doğdukları üzerine temellenir ve lideri diğerlerinden ayıran özellikleri tanımlar (34, 35, 84, 133).

Özellikler yaklaşımı liderin sahip olduğu özellikleri açıklayabileceğini varsaymaktadır. Bu nedenle liderin karakter özelliklerinden fiziksel görünümüne birçok araştırma yapılmıştır (51). Bird, Stogdill, Mann, Lord DeVader and Locke gibi araştırmacılar çalışmalarında, liderlerin astlarından farklılaşan kişilik özelliklerini rapor etmişlerdir (90). Bu araştırmacılardan Stodgill 1948 ve 1974 yıllarında yaptığı çalışmalarla başarılı liderin özelliklerinin büyük bir kısmını ortaya koymuş ve kendisinden sonra yapılacak birçok çalışmaya da temel oluşturmuştur (31, 35). Stodgill (113)'deki çalışmasında liderlik ile ilişkili bulduğu tüm tanımlamaları fiziksel görünüm, sosyo-ekonomik statü, zeka ve beceriler, kişilik, göreve ilişkin tutumu ve sosyal karakteristiği genel başlıkları altında sınıflamıştır.

Genellikle araştırmalar başarılı lider ve kişilik özellikleri arasında zayıf bir ilişki bulmuştur (35). Fakat başarılı liderleri özelliklerle ilişkilendirmenin zorluklarına rağmen, deliller başarılı liderlerin bazı temel özellikleri paylaştığını da göstermektedir (37). Ancak bu özellikler listesi oldukça uzundur ve her bir özelliğin

ölçülmesi hatta tanımlanması mümkün olmamaktadır. Ayrıca liderde olması gerektiği öne sürülen bazı özelliklerin grup içinde lider olmayan bireylerde de bulunduğu gözlemlenmiştir. Bazen de gruptaki bireylerin bazı özelliklere liderden daha fazla sahip oldukları da görülmüştür (liderden daha zeki, bilgili olmak gibi). Bu sonuçlar belli bir ortak özellikler listesinin çıkarılmasının zor olduğunu, en azından her durumda geçerli tek bir özellik listesinin olamayacağını ortaya koymuştur (41).

2.3. Davranışsal Yaklaşımlar

Araştırmacıların çoğu özellikler yaklaşımında beklediklerini bulamamalarından sonra 1950'lerin başlarında davranışçı yaklaşım başlamıştır ve araştırmacılar dikkatlerini liderin karakterinden, işin nasıl yönetildiğine, liderin ne yaptığına ve astlarının motivasyon ve performansını etkileyen davranışlarına vermeye başlamışlardır. (19, 84, 133). Böylece pek çok alan çalışması yapılmış ve bazı davranışların etkililiği test edilmiştir. Bu çalışmalardan bazıları liderin belli davranışları üzerine odaklanırken çoğunluğu etkili lider davranışının ne olduğunu belirlemeye yönelmiştir. Ancak özellikler teorisyenleri gibi davranışsal yaklaşımçılar da etkili liderlerin her durumda aynı davranışları göstereceklerini düşünmüşlerdir. Davranışsal yaklaşım içinde söz edilmesi gereken 3 çalışma bulunmaktadır. Michigan Üniversitesi çalışmaları, Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Yönetmel Ölçek (41).

2.3.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Carroll Shartle yönetiminde gerçekleştirilen Ohio araştırmaları liderlik davranışlarını ölçebilecek bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlar (31) ve Liderlik Davranışlarını Tanımlayan Sorular (LBDQ) adında bir değerlendirme ölçeği geliştirmişlerdir. Askerlerden, eğitimcilere, esnaflara ve diğer sektörlerde araştırma yapmışlardır (35, 37). Sonuçta da anlayış ve yapıyı harekete geçirme olmak üzere iki kavram ortaya koymuşlardır (35, 126). Anlayış boyutunda, lider işin insanlar tarafına odaklanır (37), astların düşüncelerine, hislerine saygı gösterir. Lider arkadaşça ve destekleyici bir tarzda hareket eder (35, 133). Yapıyı harekete geçirmede ise, amaç ve görevin önemini vurgulanmaktadır (37). Lider astlarını amacı

başarmaya yönelik aktivitelere yönlendirir (35). Lider grubun resmi amaçlarına ulaşmak için astlarının rolleri ve kendilerinin rollerini yapılandırır ve tanımlar (133).

Tablo 2.1. Lider Davranışları. Yukl (133)'dan uyarlanmıştır.

| | | | | | |
|--------------|--------|--------------------------------|--------|---------|---------|
| Anlayış ↑ | Yüksek | Yüksek Anlayış | | Yüksek | Anlayış |
| | Yüksek | | | Yüksek | Anlayış |
| | Düşük | YHG | Yüksek | YHG | |
| | Düşük | Anlayış | Düşük | Anlayış | |
| | Düşük | | | Yüksek | Yüksek |
| | | → | | | |
| | | Yapıyı Harekete Geçirme Boyutu | | | |

2.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert'in yönetiminde Michigan Üniversite'sinin sosyal araştırmalar enstitüsünde başlayan bu araştırmalarda yönetim ile çalışanların problemleri incelenmiştir ve en iyi performansla sonuçlanan yönetim ve liderlik metotları, ilkeler ve organizasyonun yapısını keşfetmek için yapılmıştır. Organizasyondaki en iyi birimlere karşılık en zayıf birimlerde çalışanları etkileyen değişkenlerle ilgilenmişler ve liderlik türlerini incelemiş ve ölçülmüşlerdir (82). Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (78).

Michigan üniversitesi çalışmalarında liderlik davranışları iki faktörde toplanmıştır. Bunlardan biri iş merkezli lider davranışı, diğeri de ast merkezli lider davranışı olarak isimlendirilmiştir (82). Ast merkezli lider genellikle insanların ihtiyaçlarına duyarlıdır. Çalışanları destekler onlara yardımcı olur ve onların

esenliğini düşünür. Kadrosu onu sadece üretimin teknik yanları ile değil aynı zamanda çalışmanın insani yanlarıyla da ilgilenen birisi olarak algılar. Genellikle üç özelliğe sahiptir: çalışanlarını insan yerine koymak, yüksek verimliliğe adanmışlık ve yüksek kaliteli emek karşısında başkalarına da bulaşan bir coşku gösterir (126). İş merkezli lider davranışında ise, çalışanlar üretim için gereken bir araçtır ve performans ve üretkenlik önemlidir. Astların iş tatmini, işe ya da kuruma bağlılığı ikinci plandadır. Bu tip liderlikte işler prosedürlerle ve kurallarla yürütülür. Lider iş ya da çalışma koşulları ile ilgili konularda çalışanların fikrini almaz. Lider insanlardansa iş ile işin verimi ile ilgilenir (82).

Her zaman değilse bile, genellikle ast merkezli lider davranışının üretkenliği yüksek gruplarda görüldüğü, iş merkezli liderin ise düşük üretim yapan grupları yönettiği bulunmuştur (82, 126). Ast ve yönetici arasındaki anlaşmazlıkların düşük verim ile sonuçlandığını, asta işin miktarını ya da performansını arttırmaya yönelik gereksiz baskının sonuçlarının anlamsız olduğu bulunmuştur (82).

2.3.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in Sistem 4 modelidir. Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (78).

Tablo 2.2. Likert'in (82) "sistem 4" modeli.

| Önderlik Değişkeni | Sistem 1 İstismarcı Otokratik | Sistem 2 Yardımsever Otokratik | Sistem 3 Katılımcı | Sistem 4 Demokratik |
|--|---|--|--|---|
| 1. Astlara olan güven | Astlara güvenmez | Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir. | Kısmen güvenilir fakat kararlar ile ilgili kontrole sahip olmak ister. | Bütün konularda tam olarak güvenir. |
| 2. Astların algıladığı serbesti | Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler. | Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler. | Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler. | Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler. |
| 3. Üstün astlarla ilişkisi | İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır. | Bazen astların fikrini sorar. | Astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır. | Daima astların fikrini alır, onları kullanır. |

Likert organizasyonun kalitesini, astlarla etkili iletişim, astların motivasyonu, karar alma sürecine katılımı ile tanımlamıştır (82). Likert'in 4 sistem modeli ile amacı, farklı yönetim sistemlerini gözden geçirmektir. Şekilde gösterildiği gibi, sistemin altında çalışan insanların güvenleri, serbestlik dereceleri veya üstleri ile ilişkileri arttıkça üretkenlikleri de artmaktadır. Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (82).

2.3.4. Yönetimsel Ölçek (*Manageriall Grid*)

Yönetimsel Ölçek kuramı, Ohio Eyalet Üniversitesi'nden Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiştir. Yönetimdeki seviyelerine bakmaksızın, üretimdeki insan problemlerini çözmeyi amaçlayan Blake ve Mouton bu modelde yönetici davranışlarını üretime ilgi ve insana ilgi olmak üzere iki boyutta

toplamlıdır. Ayrıca bu iki boyutla ilişkili, 9 bölümlü bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde önderlik davranışlarının üretim ve insana ilgi boyutları örgütteki beş tip liderlik tarzı ortaya koymaktadır (17).

Tablo 2.3. Blake ve Mouton'un (17) "yönetim tarzı matrisi"

| | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------------|---------------------------|---|-------------------------|---|--------|---|--------------------------------|---|
| İ N S A N A İ L G İ | Yüksek | 9 | 1.9 İnsan Yönelimli Lider | | | | | | 9.9 Ekip (Demokratik) Liderlik | |
| | | 8 | | | | | | | | |
| | | 7 | | | | | | | | |
| | | 6 | | | 5.5 Orta Yolcu Liderlik | | | | | |
| | | 5 | | | | | | | | |
| | | 4 | | | | | | | | |
| | | 3 | | | | | | | | |
| | | 2 | 1.1 Zayıf Liderlik | | | | | | 9.1 Otoriter Liderlik | |
| | | 1 | | | | | | | | |
| Düşük | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | Düşük | ÜRETİME İLGİ | | | | | Yüksek | | | |

1.1 Zayıf (Serbesiyetçi) Liderlik: Lider sorumluluk almaktan kaçınmakta ve serbesiyetçi bir tutum sergilemektedir. Üretime ve insana karşı ilgisi düşüktür. Yüzeysel bir şekilde işin başında bulunur (17). 1.9 İnsan Yönelimli Lider: Üretime karşı olan ilgi düşük, insanlara karşı olan ilgi yüksektir. Lider astlarına karşı olumlu bir tutum sergilemekte ve iyi bir çalışma ortamı yaratmaya önem vermektedir (17). 9.1 Otoriter Liderlik: Üretime karşı olan ilgi yüksek, insanlara karşı olan ilgi düşüktür. Lider astlarına değer vermemektedir, sürekli yönlendirme ve denetleme yapmaktadır. Üretim için çalışanların hisleri ve isteklerini göz ardı eder ve daha fazla üretim yapmanın yollarını arar (17). 5.5 Orta Yolcu Liderlik: Üretime ve insana karşı eşit ilgi göstermektedir. Üretime ve insanların his ve isteklerinin teşvik edilmesi ile çalışanların daha fazla veya az olarak tatmin olacaklarını kabul etmektedir. Lider

mantıksal bir şekilde ikna edicidir (17). 9.9 Ekip (Demokratik) Liderlik: Üretime de insanlara da yüksek seviyede ilgi gösterir. Organizasyonun üretim amaçları ile insan gereksinimleri arasında uyumsuzluk yoktur. Lider çalışanların çalışma isteklerini, işe bağlılıklarını artırarak, iş tatminini artırırken üretimi de arttırmayı hedefler. İnsanların kararlara katılmalarına ve kendilerini ifade etmelerine izin verir (17).

Tartışılan beş önderlik tipinin dördü, açıkça ya da yorum yoluyla, verimlilikle gönül gücü arasında doğal sayılabilecek bir çatışma olduğunu varsayar. “İnsanlara üretim için para ödenir.” Düşüncesinden yola çıkan ve bu nedenle tümüyle üretime yönelen aşırı uçtaki yaklaşım 9.1 yaklaşımıdır. “bir dostluk ve arkadaşlık kümesi içinde doyuma ulaşmış insanlar verimli olurlar” düşüncesinden yola çıkan ve bu nedenle tümüyle insan ilişkilerine aşırı uçlu yaklaşım ise 1.9 yaklaşımıdır (26).

2.4. Durumsal Yaklaşımlar

Özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımlarının her ikisi de tüm durumlar da geçerli, en iyi liderlik stilini bulmayı denemiştir. 1960’ların sonlarında tüm durumlar için en iyi liderlik stilinin olmayacağı görüşü hakim olmuştur. Yönetici ya da liderin farklı durumlar için farklı liderlik stillerine adapte olması gereklidir. Bu yüzden üçüncü başlıca liderlik yaklaşımı olan durumsal liderlik yaklaşımı ortaya konulmuştur (84). Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır (78).

2.4.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler 1967’de liderin kişiliği ile durumun karmaşıklığını ifade eden bazı değişkenleri ele alan bir model oluşturmuştur (41). Bu modelde her durumda geçerli tek bir liderlik davranışı veya kişilik özelliği yoktur. Bir insan bir durumda çok etkili bir lider iken başka bir durumda oldukça etkisiz olabilir (46).

Fiedler’e göre grup olmazsa liderde olmaz. Liderliği anlamak için liderin yönettiği grup hakkında da bir şeyler bilmeliyiz. Liderin etkisinden ve gücünün

derecesinden grup üyeleriyle ilişkileri de etkilenecektir. Liderin davranışlarının etkili olması için başlıca üç faktörün önemli olduğunu varsaymaktadır. Bunlar, liderin pozisyon gücü, görevin yapısı, lider ve grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkidir (45).

Fiedler liderlik stillerini sınıflandırmak için, “en az tercih edilen çalışma arkadaşı” (*Least Preferred Co-workers* – LPC) olarak adlandırılan bir ölçek geliştirmiştir. LPC ölçeğini liderlik stilleri ile değerlendirdiğimizde ise, yüksek LPC puanına sahip lider iş ile ilgili diğer kişilere arkadaşça davranır ve uyumludur. Yüksek puana sahip liderler görevi başarabileceklerini bilirler ve çalışma arkadaşlarının hisleri ile ilgilenirler, arkadaşça ve işbirliği içinde çalışırlar. Temel amacı başarmak ise, ikincil amacında saygı görmek ve toplumsal statüsüdür. Puan yükseldikçe o kişi ile beraber çalışma yönündeki tercihte yükselmektedir. Düşük puanlı liderler ise, farklı bir hiyerarşik amaca sahiptir. Onun temel amacı görevi başarmaktır. Onun değer verdiği şey başarıdır. Görevi başarırken de arkadaşça davranmaz. Grup üyeleri ile ilişkilerde memnuniyet yoktur. Onun için iyi ilişkiler ikinci plandadır (46).

Fiedler’e göre doğru bir liderlik grubun performansı ve davranışlarında büyük bir fark yaratabilir. Fiedler sabit bir lider davranışının olmadığını, liderlik davranışının durumlara göre değişebildiğini ileri sürmüştür. Yüksek talepler gibi bazı durumlarda görev yönelimli lider başarılı olabilirken, bazen de talepler azaldıkça görev yönelimli lider daha az yapısalcı ve daha az iş baskısı gösterebilir, insanlara ilgisi artabilir. Gösterilen talebe göre liderlik davranışları da değişebilir (45, 113).

2.4.2. Yol-Amaç Modeli

Yol amaç modeli 1970’li yıllarda Evans ve House tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre lider davranışı, iş görenlerin iş tatminini, performansını ve motivasyonunu etkilemektedir. Model ilk olarak 1970’de Evans tarafından ortaya konmuş daha sonra House (1971), House ve Dessler (1974), House ve Mitchell (1974) ve House (1996)’daki araştırmalarında da yer almıştır.

Yol amaç modelinde liderin yapıyı harekete geçirmesi ile iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon vardır. Lider iş görenin rolündeki belirsizlikleri azaltır ve amaca ulaşmaya yönelik eforu destekler (63). Lider, performansı arttırmak için

rehberlik, koçluk, ödüllendirmeler yapar ve ekip üyelerini motive eder, iş tatminlerini arttırmak ve işe ilişkin amaçları başarmaları için onlara yardımcı olur (66). Burada liderin en önemli işi, izleyenler için önemli olan amaçları belirlemek ve izleyenlerin bu amaçları geliştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (63, 66).

House ve Mitchell, 1974'te dört temel liderlik davranışı tanımlamışlardır.

Emir verici / Yönlendirici Liderlik: Yönlendirici lider astlarının ne yapmalarını beklediğini programlar, rehberlik eder, açık politika, kural ve prosedürlerle bilmelerine izin verir.

Destekleyici Liderlik: İş ortamında destekleyici, arkadaşça, huzurlu bir ortam yaratarak astların iş tatminlerini artırır. Katılımcı lider pozitif davranışları ile astların performanslarını arttırmayı hedefler.

Katılımcı Liderlik: Lider karar alırken astlarına danışır ve onların fikirlerini, önerilerini alır. Astların yönetime katılmalarına cesaret verir.

Başarı Merkezli Liderlik: Yüksek performansa ulaşabilecek astlara güven gösterir ve performansta mükemmelliği vurgular. Amacı başarmak ve gelişmek olduğu için iyi performansa cesaret verir (66).

Vroom ve Fiedler gibi yazarların açıkladığı gibi, lider duruma göre farklı liderlik davranışları ya da kompleks davranışlarda gösterebilir (63). Liderin davranışlarının uygunluğu, astların kişilik özelliklerine, astlar üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliğine bağımlı olarak da değişecektir (134).

2.4.3. Vroom, Yetton ve Jago (Normatif Liderlik Kuramı) Modeli

İlk defa 1973'de Vroom ve Yetton tarafından ortaya konulan teori daha sonra Jago'nun katılımı ile genişletilmiştir. Teorinin amacı belirli bir durumda en uygun liderlik stilini belirlemektir (41, 84). Vroom, Yetton ve Jago'nun modeli normatiftir (41, 129). Diğer bir deyişle uyulması gereken bir dizi kural içermektedir. Bu kurallar çalışanların karar verme sürecine mümkün olduğunca katılımını sağlamaya yöneliktir (41).

Vroom ve Yetton'a göre, karar alma süreci bir karar alma sürecinin etkiliği 3 sınıfta toplamaktadırlar. Kararın mantıksallığı ve kalitesi, kararın etkili bir şekilde uygulanması için astların bağlılığı ve kararı kabulü ve kararın uygulanması için gereken zamandır (128).

Karar alma insanlar arasındaki olaylar ile ilgili olarak meydana gelen sosyal bir süreçtir. Bir organizasyonda bir problem veya olay için alınan kararlarda, çözüme ulaşırken birçok sosyal süreç vardır. (128, 129). Bu süreçler astların çözüme katılımına göre (128) ve karar alma sürecini kontrol eden yöneticinin karakterine göre değişebilir. Karar alma sürecinde liderin astlarına izin verdiği ölçüde astlar karar alabilirler (129). Katılımlar yüksekten düşüğe doğru çok farklı şekillerde olabilir. Bu süreçte astların yönetime katılımlarının miktarı ile ilişkili lider davranışlarını tanımlamanın da olanaklı olması gerekir (128).

2.4.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

1970'lerin başlarında Paul Hersey ve Kenneth Blanchard durumsal liderlik modelini kullanarak kendi modellerini oluşturmuş ve bu modeli de "*Life Cycle Theory of Leadership*" olarak isimlendirmişlerdir. Bu liderlik modeli Ohio State çalışmalarındaki yapıyı ve anlayışı harekete geçirme boyutlarına benzer şekilde, görev davranışı ve ilişkiler davranışları tanımlanmıştır. Modelde görev ve ilişkilere göre lider davranış tarzını yüksek görev, yüksek ilişki, düşük görev ve düşük ilişki olarak tanımlamışlardır. Bu dört tanımlamanın kombinasyonları dörtlü boyutlu bir model oluşturmakta ve her bir boyut farklı bir liderlik stilini temsil etmektedir.

Görev Davranışı: Lider organizasyon üyelerinin rollerini tanımlar ve organize eder. Her birinin yapacağı aktiviteleri ne zaman, nerede, nasıl yapacaklarını açıklar. Temel yönelimi işi başarmaktır.

İlişkiler Davranışı: Lider grup üyeleri ile arasındaki iletişim kanallarını açmıştır ve aktif şekilde onları dinler, sosyo-psikolojik destek sağlar: övgü, onaylar ve yardımcı olur. Temel yönelimi bağımsızlık ve yüksek performans sürdürmektir (59). Bu modelde lider davranışı emreden (yüksek görev, düşük ilişki), ikna edici (yüksek görev, yüksek ilişki), katılımcı (yüksek ilişki, düşük görev) ve temsil edici (yüksek görev, yüksek ilişki) liderlik biçimi şeklinde dört aşamada

değerlendirilmiştir. Bu modelde lider davranışı görev yöneliminden ilişkilere doğru aşamalı bir şekilde değişmektedir.

Tablo 2.4. İki yönelimli model: Hersey ve Blanchard'ın önerdiği temel liderlik davranış stili (59)

| | | |
|--|--|---|
| İlişki Merkezli (Destekleyici Davranış) (Yüksek) | Yüksek İlişki ve Düşük Görev (Katılımcı) | Yüksek Görev ve Yüksek İlişki (İkna Edici) |
| | Düşük Görev ve Düşük İlişki (Temsil Edici) | Yüksek Görev ve Düşük İlişki (Emredici) |
| Düşük | Görev Merkezli (Yönlendirici Davranış) (Yüksek) | |

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisine göre iyi ya da kötü liderlik stili yoktur. Sadece insanlara uygun durumlarda uygun liderlik stilinin verilmesi gerekir. Etkili liderliğin karakteristiğinin anahtarlarından biri durumu doğru şekilde değerlendirmek, seçmek ve uygun liderlik stilini seçmektir ve seçimi de sürekli bir şekilde duruma göre yenileyebilmektir. (59).

2.5. Liderlikte Diğer (Modern) Bakış Açıları

Yapılan tüm bu araştırmalara rağmen, liderliği açıklayan tek bir model ortaya konulamamıştır. Son zamanlarda ise bazı araştırmacılar alternatif yaklaşımlar oluşturmuşlardır. Bu yaklaşımlar modern bakış açıları başlığında açıklanmaya çalışılmıştır.

2.5.1. Karizmatik Liderlik

Günümüzün karizmatik liderlik tanımını Max Weber güçlü bir şekilde etkilemiştir. Karizma, Eski Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca "ilahi, olağanüstü yetenek" anlamını taşır (8, 133). Weber (125)'e göre, karizmatik liderin sıra dışı nitelikleri vardır. Bundan dolayı da astları ona inanmakta ve onu takip etmektedirler. Askeri, politik liderler ve peygamberler de karizmatik liderliğin modelleridirler. Keramet ve vahiyler, kahramanlık, coşkulu olmak, yaratıcılık, şaşırtıcı bir şekilde başarı onların karakterlerinin parçasıdır.

Weber (125)'e göre, bürokrasi ve diğer kurumlar özellikle ev ile ilgili işler günlük yaşamın rutini. Karizmayı tüm bu rutinin karşıtı, resmi otorite veya gelenekçinin dışında bir etki formu olarak tanımlamıştır. Karizmatik liderler bu rutinin dışında sıra dışı olmaları ile sosyal ya da ekonomik bir kriz döneminde, radikal bir bakış açısı ile krize çözüm önerileri ile ortaya çıkar, takip edenlere ulaşabilecekleri bir vizyon yaratır ve engelleri aşmalarında yardımcı olurlar.

Son yıllarda bazı sosyal bilimciler karizmatik liderliği araştırmalarında tanımlamışlardır: House, 1977; Conger & Kanungo, 1987, 1998; Yammarino ve Bass, 1991; Shamir, House & Arthur, 1993. House (1977), karizmatik liderliği gelenekler veya mistik olmaktan ziyade, gözlenebilir, test edilebilir bir süreç olarak açıklar. Ona göre karizmatik liderlik özelliklere, davranışlara, becerilere ve koşullara göre ortaya çıkar (Akt.133). Karizmatik liderler kişisel yeteneklerinin gücü ile astları üzerinde yoğun ve sıra dışı bir etkiye neden olur. Astlar liderin fikirlerini sorgulamaksızın, sadakat ve bağlılıkla liderin isteklerini uygular (64, 108). Lider astların gereksinimleri, tercihleri ve isteklerini bireysel ilgilerden topluluk ilgisine dönüştürür. (108). Karizmatik liderlikteki böyle bir etkiyi açıklayan astların duygusal olarak lidere bağlılıkları, astların duygusal ve motivasyonel olarak uyarılması, lider aracılığıyla misyon hakkındaki değerlerinin arttırılması, lidere karşı astların kendilik değerleri, güvenleri, bağlılıkları ve içsel motivasyonlarıdır (65, 108). Bass (1981), House'un teorisine bazı eklemeler yapmak sureti ile daha geniş bir araştırma yapmış ve karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan doğmayacağını, aynı zamanda izleyicilerin lideri insanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür (134).

Karizmatik lider kendine güven, sözle açıklamayan, etkili konuşan, yüksek enerjili, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, risk alabilen, sosyal olan kişilik özellikleri gösterir (65). Tüm bu özellikleriyle karizmatik lider davranışları ile vizyon ortaya koyar, rol modeli olur, yüksek performans beklentilerini açıklar, yüksek seviyede güven hissettirir ve astlarını bir vizyon için başarıya motive eder (64).

2.5.2. Etkileşimsel (*Transactional*) Liderlik

Etkileşimsel liderlikte işveren iyi performansı ödüllendirir veya kötü performansı cezalandırır. Etkileşimsel liderlikte bu iyi liderin karakteridir. Örneğin; liderin astı iyi işler yaptığında maaşını artırması, terfi ettirmesi (8). Etkileşimsel liderlikte lider astın istediği bir şeyle kendisindekini değiştirir. Böylece her iki tarafa da katkıda bulunulur. Bu durumda lider etkileşimseldir çünkü liderin yapmak istediği takipçilerinin ilgisidir. Etkili bir edimsel lider takipçilerinin isteklerini yerine getirir. Bu yüzden edimsel liderlik, takipçilerinin beklentilerindeki değişimleri, reaksiyonlarının sonuçlarını ve görüşme yeteneğini kapsar (80).

Etkileşimsel lider doğru adımları atmak için, kurallar ve standartlardan sapmalar için izler, araştırır. Etkileşimsel lider işi, kuralları, değerleri, standartları tanımlar (8). Wright, Kroll ve Parnell (1996)'ya göre etkileşimsel liderler izleyicilerini görev ve rollerini açıklayarak onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya motive etmektedirler. Bu tip liderler resmi yetkisini kullanmakta ve ayrıca ödülleri çalışanların gösterdikleri gayrete göre vermektedirler. Böylece, edimsel lider ile izleyicileri arasındaki ilişkinin temeli karşılıklı çıkarlara dayanır (Akt. 20).

Burns'e göre etkileşimsel lider astları ile temasında değerli şeyleri takas etmeyi amaçlamaktadır. Bu takas edilecek değerli şeyler ekonomik, politik veya doğadaki fiziksel bir şey olabilir: para, istek, oy vb. Dönüşümcü liderlikte lider ve astları arasındaki memnuniyet yaratmak için aralarında pazarlık vardır. Bu pazarlık kolay tanımlanabilir, hesaplanabilir ve ölçülebilir özelliklere sahiptir. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlikteki ilişkiler kısa dönemlidir. Etkileşimsel liderlik yüzeysel ve önemsizdir (21).

Etkileşimsel liderlikte lider ve astları arasında her birinin bireysel amaçları arasında farklılıklar vardır. Astlar yiyecek, içecek gibi belirli isteklerle tatmin

olabilirler. Etkileşimci liderlikte tipik değerler, dürüstlük, sorumluluk, bağlılık gibi önemli değildir (21).

Bass, etkileşimsel liderin astları amaca ulaştırmak için kullandığı metotlar üç alt boyutta tanımlanmıştır. Bunlar koşullu ödül, dışarıdan yönetim ile aktif ve pasif yönetim ve serbesiyetçi liderliktir.

Koşullu Ödül: Lider performansı ödüllendirerek amacı etkiler. Lider beklentilerini açıklar, anlaşmaları karşılıklı tatmin edici şekilde düzenler, kaynaklar için uzlaşır, performansı destekler, takas eder ve astların başarılı performanslarını ödüllendirir.

Dışarıdan Yönetim: Aktif yönetimde lider astların performansını izler ve oluşturduğu standartlara uyulup uyulmamasına göre doğru tedbirleri alır. Hatalardan kaçınmak içinde kurallar yürürlüğe koyar. Pasif yönetimde ise lider ciddi problemler oluşana kadar müdahalede bulunmaz. Onlar hata oluşana kadar tedbir almak için bekler.

Serbesiyetçi Liderlik: Belirgin bir liderlik yoktur. Lider sorumluluk almaktan kaçınır ve gerektiğinde yoktur. Desteklemek için isteklerin takibinde başarısızdır ve önemli konularda görüş bildirmekte kaçınır (12).

2.5.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından politik lideri tanımlamakta kullanılmıştır. Daha sonra da Bass, Kouzes ve Posner, Conger ve Kanungo, Yukl gibi birçok araştırmacı tarafından bu konu araştırılmıştır (12, 80, 86). Burns (1978)'e göre dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlikten çok daha etkilidir. Burns'e göre, dönüşümcü liderlik lider ve astlarının birbirlerinin ahlak ve motivasyonunu daha yüksek bir seviyeye yükselttikleri bir süreçtir (21). Burns dönüşümcü liderliği Abraham Maslow'un insan gereksinimleri teorisiyle açıklamıştır. Maslow'un teorisine göre, tüm insanlar birkaç tane patolojik değere gereksinim duyar. Genellikle kendilerine saygıları, kendilerine güvenleri ve diğerlerinin onlara güveni için kişisel değerleri temelinde sabitlenirler. O bu gereksinimleri iki kategoride sınıflamıştır. İlk olarak, insanlar başarmak için, dünya

ile yüzleşmek için ve bağımsızlık ve özgürlük için güç gereksinimi hissederler; ikincisi ise, saygı ve prestij ister, statü, hakimiyet, takdir isterler (21). Dönüşümcü liderlikte Maslow'un teorisinin en üst basamağındaki gibi yüksek seviyede öz değerliğe, kendini gerçekleştirmeye gereksinim duyması ile bu teoriye uygundur. Bu teori insanların gereksinimlerini tanımlamıştır ve bu gereksinimler tatmin olduğu sürece işyeri de etkilenecek ve etkili bir performansta ortaya çıkacaktır (32).

Bass ise dönüşümcü liderliğin daha da geliştirilmesi ve tanınmasında önemli rol oynamıştır. Dönüşümcü lider gelecek için çekici bir vizyon ortaya koyar, coşkulu konuşur, cesaret sağlar, astları için yüksek standartlar oluşturur ve ne yapılması gerektiğini anlamlı hale getirir (12, 131). Dönüşümcü lider oluşturduğu vizyon ve amaçlar eşliğinde astlarının değerlerini, ideallerini ve amaçlarını değiştirerek grubun amaçlarına dönüştürür. Bunu da insanları adalet, bütünlük gibi değerlerle güvenini sağlayarak (8) ve daha da fazla motive ederek yapar, astlarını yüksek performansa yöneltir ve beklentilerini arttır (11). Bu vizyonu başarmak için de tüm grup üyeleri sorumluluk alır. Böylesi liderler astlarının işlerini kolaylaştırır ve öğretirler. Onları birilerinin statüsünü sürdürmektense, büyüyen ve gelişen yaratıcı bir kültüre teşvik ederler. Astlarının kişisel gelişimi için sorumluluk alırlar (10). Dönüşümcü liderler grup üyelerinin rollerini oluşturabilir ya da etkinliklerini arttırabilirler (131). Dönüşümcü lider bu sonuçları birçok yoldan sağlayabilir. Örneğin, lider astlarına karşı karizmatik olabilir ve onlarda hayranlık uyandırabilirler (9, 32). Avolio ve diğerleri (1991)'deki çalışmalarında dönüşümcü liderliği dört alt boyutta tanımlamışlardır. Bunlar idealize etki (karizma), içsel motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel saygınlıktır (Akt. 10).

İdealize Etki (Karizma): Dönüşümcü liderlik, liderin kişisel değerleri ve inançlarından kaynaklanır ve lideri takip edenlerin bu inançlara adapte olmasını konu alır (80). Lider davranışları ile astlarına rol modeli olur. Lider hayranlık, saygı ve güven uyandırır. Astları ile riski paylaşır. Ahlaki olarak da yüksek standartlar gösterir, kişisel kazanç ve güç gereksiniminden kaçınır (11). Lider kendine olan inancı ile grup üzerinde karizmatik bir etkiye sahiptir ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma isteğindedirler (9). Lider inancını ortaya koyar, güvenini vurgular, zor konularda dik durur, önemli değerleri temsil eder ve kararlarının

sonuçları ahlakidir. Böylesi liderler sadakatleri, güvenilir olmaları ve çevreleri ile bir amacı paylaşmaları ile rol modeli olarak hayranlık uyandırırılar.

İçsel Motivasyon: Dönüşümcü lider içsel motivasyonu arttırmaya ve uzun dönemli amaçlara odaklanmıştır (32). Lider karizmatik etkisi yanında, astlarını amaca ulaşabilmek için sürekli bir şekilde motive eder, onların davranışlarını etkiler ve astlar ile lider arasında karşılıklı bağlılık oluşturur (21). Lider astlarına karşı coşkulu ve iyimserdir. Yüksek standartlar oluşturur. Gelecekteki durumları ortaya koyar ve bir vizyon yaratır ve bunları astları ile paylaşarak motivasyonu artırır (11, 12). Bu motivasyonu da astın başarıma isteği, saygı ihtiyacı, alınan kararlara ortak olma gibi gereksinimlerini etkileyerek sağlar ve onların örgüte bağlılıklarını da böylece arttırmış olur.

Entelektüel Uyarım: Lider eski varsayımları, gelenekleri ve inançları sorgular, farklı ve yeni bakış açısı ve çözüm yolları gösterir ve düşünceleri açıklamaya cesaret verir (11, 12). Lider yaratıcılığı cesaretlendirir ve problemlerin çözümünde astlarına danışır. Astların kişisel hatalarını grup içerisinde eleştirmez. Astlarını yenilikçi yaklaşımları denemeleri için cesaretlendirir. Lider astın düşüncesi kendi düşüncesinden farklı da olsa, onların düşüncelerini açıklamalarına izin verir ve eleştirmez (11). Lider astlarının problemlerinin, düşüncelerinin, hayallerinin farkındadır. Astların, problemlerin çözümü, problemlerle yüzleşilmesi ve analizini kolaylaştırır. Yeni fikirler ve metotlar üretmelerini teşvik eder (131).

Bireysel Saygınlık: Lider birey olarak astlarına saygı gösterir. Onların bireysel gereksinimlerini, yeteneklerini, isteklerini göz önüne alır, dikkatle dinler. Gelişimleri için yardım eder, öğüt verir, öğretir ve koçluk yapar (12). Dönüşümcü lider her bireyin başarı ve büyüme gereksinimine özellikle dikkat eder. Astlarının ve meslektaşlarının daha başarılı olması için destek verir. Lider davranışları ile bireysel farklılıkları kabul ettiğini gösterir. Astların gereksinim duyduğunda yönlendirir ve destekler ancak astlar kontrol edildiğini hissetmez (11).

Bu araştırmanın liderlik ölçeğini geliştiren Podsakoff ve diğerleri (100) ise dönüşümcü liderliği altı boyutta incelemiştir.

- Vizyon - İlham Sağlama: Lider gelecek için bir vizyon ile astlarının hislerine tercüman olur, geliştirir ve ilham verir. Onların kurumlarında yeni fırsatlar sağlar.
- Uygun Rol Modeli Olma: Lider ortaya koyduğu değerler için astlarına kendisi de rol modeli olur.
- Grup Amaçlarının Kabulü: Lider astlarını ortak bir amaç etrafında bir araya getirir ve onlar arasında işbirliği sağlar.
- Entelektüel Teşvikte Bulunma: Astların nasıl bir performans gösterdikleri hakkında düşünmeye ve kendilerini değerlendirmeye zorlar.
- Bireysel İlgi Gösterme: Lider astlarının kişisel his ve gereksinimleriyle ilgilenir ve astlarına saygı gösterir.
- Yüksek Başarı Beklentisi: Lider astlarından mükemmellik, kalite ve yüksek performans bekler.

Tablo 2.5. Podsakoff (100)'a göre, dönüşümcü liderliğin var olan modellerinin davranış unsurları

| Davranış Unsurları | House (1977) | Bradford ve Choen (1984) | Bass (1985) | Bennis ve Nanus (1985) | Tichy ve DeVanna (1986) | Conger ve Kanungo (1987) | Kouzes ve Posner (1987) |
|-----------------------------------|---|---|------------------------------|--|--|--|--|
| Bir vizyon tanımlamak | Çekici bir vizyon yaratma | Ortak bir vizyon oluşturma ve tanımlama | Karizmatik lider davranışı | Vizyon ile yönetme | Yeni bir vizyon yaratma ve değişim gereksinimini tanımak | Çekici ancak sıra dışı bir vizyonu savunma | Paylaşılan bir vizyon ile esinlenme ve süreci oluşturmak |
| Uygun bir model olma | Astlarına örnek olmak | | Karizmatik lider davranışı | | | Vizyonu desteklemek için yüksek bir kişisel risk almak | Model olmak |
| Grup amaçlarının kabulünü sağlama | | Takımda sorumlulukların paylaşımını sağlama | | İletişim ve güven geliştirmek için çalışma | Takımda yeni vizyon için destek kazanmayı sağlamak | | Diğerlerine aktif olmaları için olanak vermek |
| Yüksek performans beklentisi | Yüksek performans beklentisini astlara ifade etme | | İlham verici lider davranışı | | | | |
| Bireysel destek sağlama | | | Bireysel ilgi | | | Astların gereksinimlerine duyarlı olmak | |
| Başarıyı tanımlamak | | | | | | Güvenli ve coşkulu davranış | Cesur olma |
| Entelektüel teşvik | | | Entelektüel uyarı | | | | |
| Diğer | Bireysel güdülerini uyarma | Sürekli olarak bireysel becerileri geliştirmek karizmatik lider davranışı | | | | | |

Not: Bass (1985)'in karizmatik lider kavramı liderin vizyon, ilham verme ve cesaret sağlama davranışlarını da kapsamaktadır (Akt.100).

2.6. Örgüt Kültürü

2.6.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramının tanımına baktığımızda, “Kültür insan yapısıdır ve insanın yaptığı her şey kültürün bir parçasıdır”. “Kültür toplumdaki kişilerin ortaklaşa paylaştığı toplam kurumların bir bileşkesidir”. “Kültür içine doğarız, kültürce çevreleniriz” (49). Kültür aynı sosyal çevre içerisinde yaşayan ya da yaşamış insanların paylaştığı ve birbirlerine öğrettiği ortak olguların tümüdür. Kültür yazılmamış sosyal kurallardan meydana gelir (62).

Kültür kavramının birçok tanımı olmakla birlikte, şu temel kavramlar karşılığında kullanılmaktadır.

1. Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
2. Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
3. Kültür bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
4. Kültür bir insan ve toplum kuramıdır (53).

Kültür örgüt üyelerince paylaşılan bir olgudur. Kültür bir grup insanın davranış, düşünce ve bakış açılarını diğerlerinden farklılaştırabilir. Bu gruplar çevrelerini diğerlerinden farklı şekilde inanabilir, değerlendirir ve yorumlayabilirler (19).

2.6.2. Örgüt Kültürü Tanımı

Bir örgütün etkililiği ve başarısı sadece yönetici ve çalışanların motivasyon ve yeterlilikleriyle açıklanamaz (58). Örgütü analiz etmek istiyorsak öncelikle örgütün kültürünü anlamamız gerekir.

Örgüt kültürü literatürde çok farklı şekillerde tanımlanmıştır (85).

- Petrigrew (99), örgüt kültürünü aile kavramına benzetmiştir ve kültür kavramının temellerini örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan semboller, dil, ideoloji, inançlar, törenler ve efsanelerle tanımlamıştır.

- Örgüt kültürü organizasyonu bir arada tutan pekiştireçtir (30, 38).
- Deal ve Kennedy (36)'e göre, örgüt kültürü, değerler, semboller, mitler, kahramanlar gibi örgüt kültürü öğeleri ve örgüt içerisinde yapılan her şeyin yapılış şeklidir.
- Grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum problemlerini çözerken grubun geçerliliğini kabul ettiği temel ilkeleri paylaşan bir modeldir ve bununla birlikte, bu problemlerle ilgili algılama, düşünme ve hissetme şeklinin yeni üyelerce doğru olarak öğrenilmesidir (105).
- Örgüt kültürü örgütün temel özelliklerini gösterir. Örgütteki üyelerce paylaşılan, örgütün algılamaları, değerleri ve inançlarıdır (85, 111).

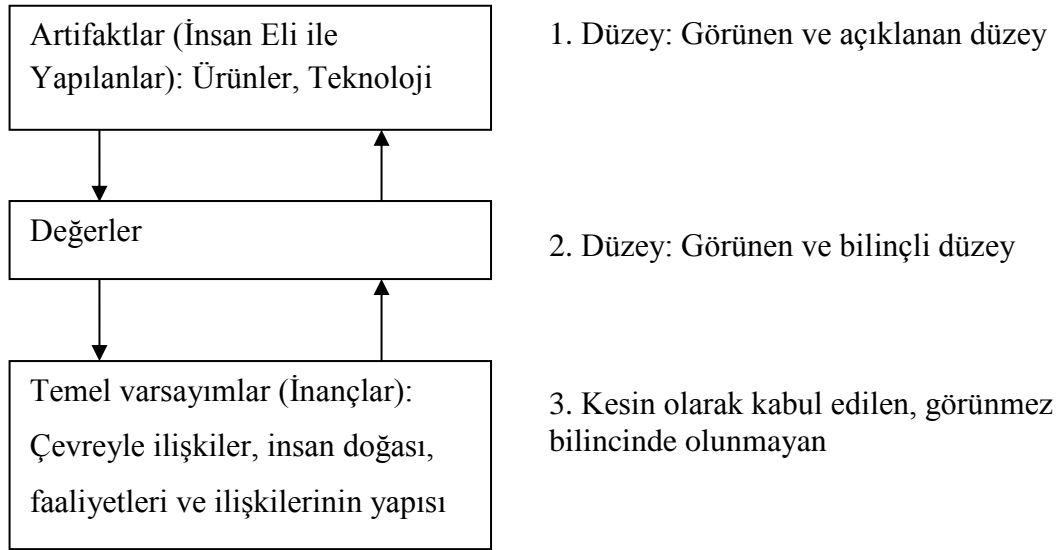
2.6.3. Örgüt Kültürü Öğeleri

Bir organizasyonun kültürel sistemini anlamak için organizasyonun üyelerinin olaylar karşısındaki davranışlarını, tepkilerini, yorumlarını anlamak gerekir. Bununla birlikte de topluluk tarafından biçimlendirilen düşünceler, davranışlar ve yorumlamaları anlamalıdır (101). Örgüt kültürü, her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığını ifade eder. Bir örgütün kültürü, grup üyelerince paylaşılan normlar, değerler, inançlar, tutum ve davranışlardır (3). Örgüt kültürünü anlamak istiyorsak öncelikle örgütün kültürel öğelerini anlayabilmemiz gerekir.

Örgüt kültürü öğelerinin neler olduğu konusunda ise, değişik görüşler mevcuttur. Duncan (38), örgüt kültürünün öğelerini örgüt üyelerinin dışında var olan görülen (nesnel) öğeler (kahramanların resimleri, anıtları gibi fiziksel nesnelere, hikayeler, mitler, destanlar, seremoniler ve ritüeller) ve örgüt üyelerinin duyuları ya da düşünceleri ile algıladıkları, görülmeyen (kişisel) öğeler (varsayımlar, değerler, yorumlamalar, anlamlar) olmak üzere iki boyutta açıklamıştır. Meek (87), örgüt kültürü öğelerini, semboller (dil, mimari yapı ve insan eliyle tasarlanan nesnelere), ideolojiler (inançlar ve düşünüş şekilleri) ve mitler, hikayeler, törenler olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Hatch (55) ise kültür öğelerini Schein'in modelini temel

almıştır ve modele sembolleri ekleyerek, görünme, gerçekleşme, sembolleşme ve açıklama olmak üzere dört aşamalı bir model oluşturmuştur.

Sınıflandırmalar içerisinde en yaygın kullanılanı ise Schein'in modeli olmuştur. Schein, örgüt kültürü öğelerine ilişkin sınıflamasını üç seviyede tanımlamıştır. 1. Semboller, 2. Değerler, 3. Temel varsayımlar



Şekil 2.1. Kültür düzeyleri Schein (106)'in örgütsel kültür öğeleri sınıflandırması

Örgüt kültürü literatürünü incelediğimizde farklı tanımlamaların ortak örgüt kültürü öğelerini kapsamaktadır. Bunların bazılarının, sosyal ve fiziki çevre, dil, semboller, törenler, ritüeller, hikayeler, kahramanlar, değerler gibi öğelerden oluştuğunu görmekteyiz.

Sosyal ve Fiziki Çevre: Bu kategoriye insan eliyle yapılan fiziki düzen, binalar, teknoloji, eşyalar, sosyal ilişkiler, davranış kuralları, şakalar, dil, hikayeler, ürünler gibi her şey dahil edilebilir (103).

Dil: Dil gerçek şeylerin bir sembol ile temsilidir. Örgüt üyelerinin kullandığı dil aracılığı ile farklılaşabilir. Akademisyenlerin aralarında kullandıkları dil gibi (87).

Dil örgüt içerisinde deneyimleri paylaşmayı, aktarmayı ve bütünleştirmeyi sağlar. Bu süreç örgüt kültürünün yaratılması için gereklidir (99).

Törenler ve Ritüeller: Bunlar kurumun gündelik yaşamındaki rutin programlardır (36). Topluluğun birlikte yaptığı, toplumsal olarak gerekli kabul edilen aktivitelerdir. Bunlara sosyal ve dinsel seremonilerdeki gibi saygı gösterileri, iş ve politik görüşmelerde yapılan hizmetler, selamlamalar örnek gösterilebilir (62). Törenler örgütün ortak değerlerinin paylaşılmasını, açıklanmasını ve pekiştirilmesini sağlar, (58, 99) ve bu süreçte yeni üyelerinde organizasyona uyum sağlamasına da yardımcı olurlar (38).

Hikayeler ve Efsaneler: Örgütler kültürlerini, yönetim felsefelerini ve politikalarındaki mantığı çalışanlara iletmede, daha sembolik bir yaklaşım içinde olan, örgüte ilişkin hikayeleri kullanırlar (130). Hikayeler gerçek olaylar üzerine temellenir, örgüt üyelerince sık sık tekrarlanır ve paylaşılır. Yeni üyelere örgütün temel değerleri hikayeler aracılığıyla aktarılır (34). Organizasyonda neyin önemli olduğunu sembolize ederler ve kültürün biçimlenmesine yardımcı olurlar (19).

Liderler ve Kahramanlar: Kahramanlar örgütün temel değerlerini yansıtan, örgüt üyelerinin davranışlarına rol modeli olan, kültürün değerini, kültürün örgüt üyelerince benimsenmesini sağlayan hayatta ya da ölü, gerçek ya da hayali olan kişiliklerdir (34, 36, 62).

Semboller ve Sembolik Eylemler: Semboller kelimelerde, jestlerde, resimlerde ve eşyalarda kültürün paylaşımında özel anlamlar taşırlar (62). Semboller örgüt yaşamının fiziksel delilleri, görünümüdür. Semboller, kültür, sosyal adetler ve etkileşimler aracılığı ile tanımlanan önemli anlamlar üstlenirler (101). Organizasyon kendi içinde ya da dış dünyadaki durumları sembollerle vurgular, çarpıtır veya göz ardı eder ve böylece de amaçlarını, aktivitelerini, tüm ilişkilendirdiklerini isimlendirir ve değerlerle ilişkilendirir. Semboller örgütün inşa edilmesinde, inançlarda, gücün dağılımında, ayrıcalıklarda, törenler ve hikayelerde örgütün sözlüğüdürler (99).

Değerler, İnançlar ve Tutumlar: Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı (130), temel kavramları ve inanışlarıdır (36). Değerler, neyin doğru

veya yanlış neyin iyi veya kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir ve değerler inançlara göre oluşur (114). Organizasyonu bir arada tutan pekiştiricilerdir (19).

Temel Varsayımlar: Temel varsayım örgüt içinde insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular ve gerçekler anlamındadır (114). Temel varsayımlar grup üyelerinin nasıl algıladığı, nasıl düşündüğü ve hissettiğini belirler. Varsayımlar örgütteki bireylerce paylaşılan sorunlar, ilişkiler vb şeylerin temel yorumlarıdır (103, 106).

2.6.4. Örgüt Kültürü Araştırmaları

Örgüt kültürü kavramı başta antropoloji ve sosyoloji disiplinlerinin araştırma konusu olmuştur (56, 87, 99, 104, 111) sonrasında yönetim, iletişim ve psikoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki bilim insanı ve araştırmacılar tarafından çalışılmıştır (25, 85, 130). Tarihsel süreçteki gelişiminde, 1940'lı ve 1950'li yıllarda antropologlar çalışan örgütlerin gelenekleri ve görenekleri üzerinde durmuşlardır. Bu çalışmaların temel amacı iş yaşamı ile kültür arasında ilişki olup olmadığıdır (25).

Örgüt kültürünün örgüt araştırmacıları tarafından ele alınması 1970'li yılların başına dayanmaktadır. Örgütlerde yaşanan değişim ve Japon firmalarının ekonomik başarısına karşılık Avrupa ve Amerika da artan iflaslar, yönetim uzmanlarının örgüt kültürü araştırmalarına olan ilgisini de arttırmıştır (4, 98). Örgüt kültürü kavramı Silwezwing ve Allen'in 1976'da yayınladığı "Ortak Kültür", Pettigrew'in 1973'te yayınladığı "Örgütsel Karar Verme Politikası" ve 1979'daki "Örgüt Kültürü Üzerine Araştırma" adlı yapıtları ve Turner'ın 1973 yılında yayınladığı "Endüstriyel Alt Kültürleri Keşfetmek" adlı çalışması, örgüt araştırmacıları tarafından yapılan ilk örgüt kültürü araştırmalarından sayılabilir. (25, 130). Ancak Pettigrew'in 1979 yılındaki çalışmasının ayrı bir önemi vardır; çünkü bu çalışmada "Örgüt Kültürü" kavramı akademik literatürde ilk defa kullanılmıştır (25, 61, 130).

Örgüt kültürü kavramı 1980'lerin başlarından itibaren yönetim literatüründe önem kazanmış ve yapılan araştırmalar çoğalmıştır (25, 61, 130). Hatta Business Week Ekim 1980 sayısının kapağını "Örgüt Kültürü" olarak çıkarmış (25, 87, 98) ve

iş organizasyonlarında kültürel nitelikleri tanımlayan bir makaleye yer vermişlerdir (111). 1982 yılında da *Fortune Magazine* dergisi “*Corporate Culture*” konusunu ele almıştır (25, 87, 111). Deal ve Kennedy’nin 1982 de Ortak Kültürler kitabı ile popülerlik kazanmış ardından McKinsey-Harvard okul takımından Peters ve Waterman’ın Mükemmeli Arayış adlı kitabı (67, 114), Quichi’nin Z kuramı, Pascal ve Athos’un Japon Yönetimi Tarzı, Schein’in Organizasyon Kültürü ve Liderlik gibi kitaplarının yayılması ile birlikte de örgüt kültürü kavramı yönetim ile ilgili literatürde popüler hale gelmiştir (114, 119).

2.6.5 Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları

Örgüt kültürü ile ilgili çok değişik açılardan yorum ve değerlendirmeler yapılabilir. Bu değerlendirmeler bakış açısına göre bakış açısına göre farklı sonuçlar ortaya koyabilir” (25). Bu araştırmada iki aşamada sınıflama yapılmıştır. Birinci aşamada güçlü – zayıf kültür ve ikinci aşamada ise baskın – alt kültür incelenmiştir.

Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

Kültür ve paylaşılan değerler bir örgütün toplumsal boyutlarını birleştirmede önem kazanmaktadır (98). Her organizasyon kültüre sahip olmasına rağmen bazı organizasyonlar diğerlerinden daha köklü ve daha güçlü görünebilir (6). Güçlü kültürün anlamı örgüt üyeleri temel değerler, varsayımlar, inançlar ve uygulamalar konusunda ne kadar fikir birliğine varırsa, bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırsa, kurum kültürü de o kadar güçlü olmasıdır (6, 130). Hikayeler, törenler, değerler, kahramanlar ve simgelerle yaratılan kurum kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlü olurken, bunlara sahip olmayan firma kültürleri de o kadar zayıf olmaktadır (130). Uzun vadede güçlü bir örgüt kültürünün olumlu çıktılar (yüksek performans, motivasyon gibi) yaratabilmesi için değişen şartlara ve yeniliklere hızlı uyum sağlayabilecek, yeterli esnekliğe sahip olması ve alt kültürler arası sinerjinin yaratılması gerekir (4).

Her organizasyonun bir kültürü vardır. Bazen insanların işlerine sadakatleri ve bağlılıklarını anlamak zordur ve bağlılık azdır. Onlara niçin çalıştıklarını

sorduğunuzda onlar para gerektiği için derler. Diğer yandan bir organizasyonun kültürü çok güçlü ve bağlılık düzeyi yüksekte olabilir. Ortak amaçları herkes bilir ve onun için çalışırlar. Zayıf veya güçlü de olsa kültür organizasyon içinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu etki pratikte kimin terfi edeceği, ne karar alınacağı, çalışanların nasıl giyineceği, ne sporun yapılacağı gibi her şeydir. Bu etkiden dolayı kültür işin başarılmasında başlıca etkiye sahiptir (36). Genelde güçlü örgüt kültürleri, tercih edilen kültürler olarak nitelendirilmektedir (114).

Örgüt kültürü yeterince güçlü bir etkiye sahip ise, organizasyonu faaliyetleriyle, çalışanlarıyla, tüm donanımı ile bir arada tutar. Uyumlu bir ortam, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde her zaman olumlu etki yapar (14). Kurum güçlü bir örgüt kültürüne sahip ise karar alma süreci de daha çabuk olur ve iş verimi artar. Zayıf örgüt kültürüne sahip kurumlarda ise karar alma süreci yavaşlamakta ve iş verimi azalmaktadır. Bununla birlikte, güçlü kültüre sahip kurumun çalışanları kendilerini ne yapmaları hakkında daha iyi hissetmektedirler ve sonucunda da daha çok çalışmaktadırlar (36).

Baskın ve Alt Kültür

Kısaca paylaşılan değerler sistemi olarak tanımlanan kurum kültürü, örgüt bireylerince inanılan ortak anlayışı ifade etmektedir. Bu yüzden örgüt bünyesindeki kişilerin, farklı eğitim ve seviyelerde olsalar bile kurum kültürünü benzer terimlerle açıklayacaklarını düşünebiliriz. Ancak kurum kültürünün bazı ortak özelliklerinin olması, herhangi bir kurumda bazı alt kültürler olmadığı anlamına gelmez. Bugün birçok firma baskın kültürünün yanı sıra, bir dizi alt kültürü de bünyesinde bulundurmaktadır (130).

Organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler baskın kültürü oluşturur. Örgüt kültürü dendiğinde bu baskın kültür anlaşılabilir (14). Örneğin erkek ya da kadın hakimiyetinde bir kültür baskın olabilir (19). Alt kültür ise örgüt üyeleri arasında sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder (130). Bu değerlerden bazıları örgütün genelde paylaştığı değerlerdir. Ancak ondan ayrılan yönleri bulunabilir. İşte bu ayrılan yönler alt kültürü oluşturur (14, 114). Tek bir örgüt içerisinde bir veya daha fazla alt kültürden oluşması mümkündür ve her bir alt

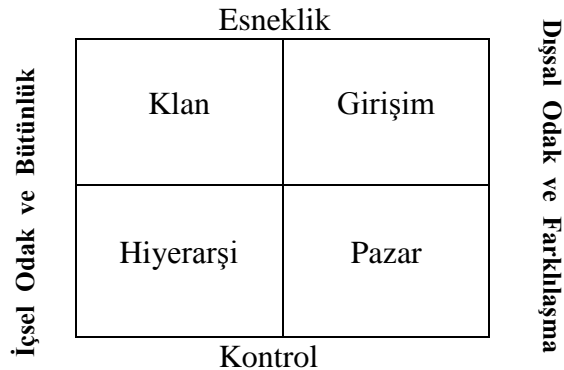
grup kendilerine ait değerler, inançlar, varsayımlar ve normlar geliştirebilir (19, 56). Ancak örgüt kültürü, bütün alt kültürlerin toplamı olmayıp onların ortak yönlerini kapsamaktadır. Bir örgütte bu alt kültürler arasında bir uyum olabileceği gibi bir çatışmada olabilir (114).

2.6.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Araştırmacılar, örgütler arasındaki kültürü sınıflandırarak, örgütlerin nasıl bir kültür tipine sahip olduğunun anlaşılmasını ve örgütler hakkında daha fazla bilgi edinilmesini de kolaylaştırmışlardır. Örgüt kültürü araştırmalarında birçok örgüt kültürü modeli oluşturulmuştur. Bunlardan bazıları:

Cameron ve Quin'in Örgüt Kültürü Modeli (OCAI)

Organizasyon kültürü değerlendirme ölçeği (OCAI) organizasyonun nasıl çalıştığı ve organizasyonun kuruluş değerlerinin türünü belirlemektedir. Cameron ve Quinn, (*Competing Values Framework*) Rekabet Değerleri Çerçevesi adında teorik bir model geliştirmişlerdir. Bu çerçeve organizasyonun içsel, dışsal ve esneklik, kontrol gibi hakim değerlerini kapsamaktadır. Bu çerçeve ayrıca altı organizasyon kültürü yönelimi (hakim karakter, liderlik, personelin yönetimi, organizasyonun birleştiricileri, strateji ve başarı kriterleri) ve dört hakim kültür tipini (Klan, Pazar, Girişim ve Hiyerarşi) kapsamaktadır (28).



Şekil 2.2. Rekabet değerleri modeli (28).

Cameron ve Quinn klan, hiyerarşi, girişim (yaratıcı) ve pazar kültürü olmak üzere dört farklı kültür tipi tanımlamıştır.

Klan Kültürü: “İnsanlar arkadaşça çalışır, bir çok şeyi paylaşır ve büyük bir aile gibidirler. Lider organizasyonun başıdır ve örgütü sadakat ve geleneklerle bir arada tutar. Liderlik genellikle yön vermek, kolaylaştırmak ve çalışanların yetiştirilmesi ile ilgilidir. Yönetim tarzı ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile nitelendirilir. Bağlılık ve karşılıklı güven, örgütsel başarının temelidir. Örgütün değerleri takım çalışması, katılım ve işbirliği üzerine temellenir” (28).

Girişim Kültürü (*Adhocracy*): Çalışma alanı dinamik, girişimci ve yaratıcı bir yerdir. Liderlik yenilikçiliği ve risk almayı teşvik eder. Başarının anlamı benzersiz olmak, yeni ürünler veya hizmetlerdir. Örgütte bireysel girişim ve serbestlik cesaretlendirilir (28). Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, örgütü bir arada tutan birleştiricilerdir (95).

Hiyerarşi Kültürü: Çalışma alanında resmi kural ve politikalar baskındır. İnsanları prosedürler yönlendirir ve lider iyi bir koordinatördür. Örgütü bir arada tutan kurallar ve politikalarıdır. Başarı, etkililik ve verimlilik ve düşük maliyet ile tanımlanır (28).

Pazar Merkezli Kültür: İnsanlar rekabete ve amaca yöneliktirler. Örgütü bir arada tutan kazanma isteğidir. Lider başarı ve sonuç odaklıdır. Başarı rekabet üstünlüğü kurmak, üretkenlik ve kazanmak temellidir (8).

Hofstede'in Örgütsel Kültürü Modeli

Hofstede altı yıllık bir sürede 40 ülke üzerinde onların ulusal kültürleri arasındaki farklılıklar aracılığı ile başlıca dört kriter belirlemiştir. Güç Mesafesi: Burada örgüt içerisindeki eşitsiz bir şekilde dağılan gücün topluluk içinde kabul edilmesine dikkat çekmiştir. Bunun topluluktaki daha güçlü üyelere güçsüz üyelere topluluğun değerlerine olan yansımalarını açıklamıştır.

Belirsizlikten Kaçınma: Topluluğun belirsiz bir durum karşısında oluşan tehdide karşı hislerine ve daha büyük kariyer arayışı, daha resmi kurallar koymak,

sapkın düşünce ve davranışlardan kaçınmak, mutlak doğrulara inanmak ve uzmanlığa ulaşmak aracılığı ile bu belirsiz durumdan kaçınmalarına dikkat çekmiştir.

Bireysellik – Toplumsallık: Bireysellik ve bunun karşıtı olan toplumculuğu açıklamıştır. Bireysellikten kasıt sosyal ilişkilerin azalması ve kişilerin sadece ailelerinin bakımları ile ilgilenmeleridir. Toplumsallık ise topluluk içi ve dış topluluklar ile sıkı sosyal ilişkilerin olmasıdır.

Erillik-dişilik: Burada ise topluluğun erkeksi ya da kadınsı değerleri benimsemesidir. Topluluktaki dominant değer erillikteki gibi iddialılık, para ve güç elde etme, diğerlerini dikkate almama olabilir ya da dişil değerler, yaşamak için çalışmak, yaşam kalitesinin önemi, toplumsal cinsiyet rollerinin daha akıcı olması değerlerin baskın olmasıdır (60).

Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Harrison (1972), örgütler açısından kültürü, örgütün karakteri karşılığında kullanmış olup dört tür kültür ya da örgütten söz etmiştir. Bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. Handy (1985) ise Harrison'un sınıflamasını temel alarak benzer bir biçimde dört kültür türünü tanımlamıştır.

Güç Kültürü: Gücün ve denetimin merkezde toplandığı kültür tipidir. Egemenlik ve çıkar temeline dayanır. Sürekli güç ve çıkar çatışmaları vardır. Otokratik bir yönetim anlayışı hakimdir.

Rol kültürü: Bürokratik örgütlerde ve resmi bürokrasilerde görülebilecek kültür tipidir. Gücün kaynağını uzmanlaşma oluşturmaktadır. Gücün kaynağını uzmanlık ve örgütsel işlevler oluşturmaktadır. Rol iş ve yetkilerin tanımı, rasyonellik, hiyerarşi, kurallar ve prosedürler önemlidir.

Görev Kültürü: Örgütsel amaçların önem kazandığı, iş ve görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve işlerin yapılmasıdır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Esnek bir örgüt yapısı ve yetki aktarımı söz konusudur. Kıdem ve statü yerine yetenek ön plandadır.

Birey Kültürü: Bu kültürde örgüt bireyler içindir anlayışı hakimdir. Öncelik bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Bireyin mutluluğu önemlidir (Akt. 114).

Wallach'ın Örgüt Kültürü Modeli

Wallach örgüt kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olmak üzere üç alt boyutta sınıflamıştır: *Bürokratik Kültür*: Hiyerarşi ve bölümlere ayırma hakimdir. Sorumluluklar ve otorite sınırları nettir. Çalışmalar sistematik ve organize bir şekilde yapılır ve güç ve kontrol temellidir. *Yenilikçi Kültür*: Heyecan verici ve dinamiktir. Girişimci ve tutkulu insanların bulunduğu bir çevredir. Onlar işyerlerinde yaratıcıdır, sonuç odaklı, rekabetçidirler ve risk alırlar. *Destekleyici Kültür*: İlimli bir iş yeri vardır. İnsanlar birbirlerine karşı yardımsever, dürüst ve arkadaş canlısıdır. Çalışanlar bir aile gibidir (124).

Jones'un Örgüt Kültürü Modeli

Grup üyeleri arasındaki işlerin paylaşımı, denetlenmesi ve uygulanmasından kaynaklanan maliyetleri "işlem maliyeti" olarak tanımlayan Jones'a göre, örgüt içerisinde üretim ortamındaki hakların çalışanlar arasında gönüllü olarak değiştirilebilir. Bununla da üretim fonksiyonundaki işlem maliyetlerinin ekonomik olarak kullanılabilmesini savunmuştur.

Jones, örgüt kültürlerini üretim, bürokratik ve profesyonel kültür olarak üç grupta sınıflamıştır.

Üretim Kültürü, üretim süreci rutinleştiği ve yoğun teknolojinin kullanıldığı iş sürecinin standartlaştığı kültür tipidir. Beceri gereksinimi düşüktür. Çalışanın davranışları kolayca denetlenebilir çünkü yapılan iş özel bir beceri gerektirmemektedir.

Bürokratik Kültür, işlerin rutinliği üretim kültürüne göre daha azalmıştır. Kişilerin özellikleri, becerileri ve yetenekleri önem kazanmıştır. Prosedürler, hiyerarşi, biçimsel ilişkilerin yoğun olduğu kültür tipidir.

Profesyonel Kültür: Rutin olmayan görevlerin olduğu, çeşitli ve zor görevlerin bulunduğu, üretim fonksiyonunun tamamen beceriye bağlı olduğu kültür

tipidir. Bu yüzden çalışanların davranışlarının sonuçlarının maliyeti de yüksektir. Bu kültür doktorluk, avukatlık gibi meslekler için geçerlidir ve iş yerinde profesyonellik hakimdir (71).

Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy sınıflamalarında çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Çevredeki belirsizliklere göre, kurumların aktiviteleri ile ilgili risk derecesi, alınan kararlar ve stratejilerin başarısına ilişkin çevreden gelen geri bildirim kullanarak dört farklı kültür tipi tanımlamışlardır.

Sert Adam / Maço Kültürü: Aksiyonların doğru veya yanlışlığına göre çabuk geri bildirim alınan ve bireyselliğin baskın olduğu, sürekli olarak risk alınan kültür tipidir.

Zor İş / Sert Oyun Kültürü: Eğlence ve aksiyon burada kuraldır. Başarılar görece çabuk geri bildirim alınır ve çalışanların tümü biraz risk alır. Kültür daha fazla risk almak için çalışanlara cesaret verir.

Bahis Kültürü: Bu kültürde kararlar çıkarılara göre alınır. Çevrede az geri bildirim vardır ve çalışanlar yüksek risk alırlar.

Süreç Kültürü: Çalışanların ne yaptıklarını anlayabilmeleri için çevrede az geri bildirim vardır veya hiç geri bildirim yoktur. Çalışanlar işlerini nasıl yaptıklarına konsantre olamazlar (36).

2.6.7. Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü

2457 sayılı yükseköğretim kanuna göre, Üniversite: Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur.

2457 sayılı yükseköğretim kanuna göre, yükseköğretimin amacı yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve

yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır.

Üniversitelerin varoluş nedenleri eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Bunları en iyi şekilde yerine getirmek güçlü ve iyi bir örgüt kültürüne sahip olmakla gerçekleşebilir (4). Üniversitelerin kurulma amaçları arasında, bilgi sahibi olmak, aydınlanmak, gerçeği öğrenmek ve anlamak için çaba göstermek bulunmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda, insan davranışlarını daha iyi tanımak, doğa olaylarını daha doğru değerlendirmek mümkün olmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için üniversiteler sürekli gelişmiş, gelişirken de çeşitli aşamalardan geçmiştir (120).

Üniversitelerin öncelikli amaçları öğretmek ve araştırma yapmaktır (7, 88). Üniversiteler yeni fikir, düşünce ve icatların en önemli kaynakları arasında sayılabilir. Bu tür kurumlarda sadece bilgi ve fikir üretmeye yönelik değil aynı zamanda uygulamalı araştırmalarda yapılmaktadır (121). Yenilikçi buluş, yeteneği de diyebileceğimiz inovasyon kabiliyeti çağımızın en kıymetli öğelerinden biri olup, ülkelerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerini hızlandıracak en önemli etkenlerden birisidir. Üniversite - Devlet - Sanayi üçgeninin sağlıklı çalışmasıyla hayata geçebilecek olan inovasyon çarkının başlangıç noktası üniversiteler olup, bu kabiliyet ancak üniversitelerin gençlerimize yenilikçilik ve girişimcilik ruhunu aşılmasıyla mümkün olabilir (97).

Üniversiteler çok az resmi yapının ve zayıf bir kontrol mekanizmasının olduğu, özel düzenlemelere gereksinim duyulan karmaşık organizasyonlardır (112). Üniversiteler kendilerine has değerler, varsayımlar ve inançları barındırmaktadır.

Berberoğlu ve diğerleri, akademik bir organizasyonun sahip olması gereken örgüt kültürüne ilişkin değerleri aşağıdaki gibi tanımlamışlardır:

- Bilimsel çalışma ortamı,
- Bilimsel rekabet,
- Biçimsel olmayan ilişkiler ve çok yönlü iletişim kanalları,
- Ekip çalışması,

- Yönetim ile işbirliği ve koordinasyon,
- Esneklik,
- Bireysel amaçların önceliği ve inisiyatif kullanımı,
- Hizmet verilen kesim ile sürekli yüz yüze, karşılıklı ilişkiler ve karşılıklı iletişim olarak sıralanabilir (14).

McNamara, (1999)'a göre, akademik kültürde, çalışanlar yüksek eğitimli ve belirli bir rütbeye ulaşmak için çalışırken, örgütte kalma eğilimindedirler. Örgüt, çalışanların kendilerini geliştirecekleri ve becerilerini kullanabilecekleri devamlı bir çevre sağlar (Akt. 4).

Üniversiteler farklı kültürlerin birleşmesinden oluşan sosyal organizasyonlardır. Buralarda çalışanlar akademik özgürlük ve güçlü bir özerklik içinde uzmanlaşma eğilimindedirler (112). Üniversiteler, toplumun değişik alt kültürlerinden gelen insanların oluşturduğu karmaşık yapıya sahip örgütlerdir. Öğretim elemanları, öğrenciler ve idari personelden oluşan bu örgütlerin kendine özgü bir kültürü vardır (4).

2.6.8. Örgüt Kültürü ve Liderlik

Literatürde liderlik stilleri ve örgüt kültürü üzerine yapılmış araştırmalarda farklı liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalar yapılmış olup, bu araştırmalarda liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (4, 10, 93, 106, 107). Ne liderlik ne de kültür tek başına anlaşılabilir. Örgüt kültürü ve liderlik başarılı bir organizasyonu etkileyen iki önemli kavramdır. Liderlik ve örgüt kültürünün karşılıklı olarak nasıl etkilendiklerini anlamak organizasyonun başarısını arttırmak için önemlidir (107). Kusursuz şirketlerin, büyük liderlerin değerlerini ve uygulamalarını içeren kültürler geliştirdikleri paylaşılan bu değerlerin ilk yol göstericiden sonra da yıllar boyu etkinliğini sürdürdüğü görülmektedir. (98). Örgüt kültürü kısmen liderler aracılığı ile yaratılır ve liderlik kültürün yaratılmasında yönetilmesinde ve bazen yıkılmasında bile en önemli karar fonksiyonlarından biridir (104).

Literatürde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki incelenmiş ve liderlik mi örgüt kültürünü etkiler, yoksa örgüt kültürü mü liderliği etkiler?” sorularına yanıt aranmış ve liderlik ve örgüt kültürünün karşılıklı olarak birbirini etkilediği sonucu bulunmuştur. Liderlik stilleri ve örgüt kültürü üzerine yapılmış araştırmalarda farklı liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalar yapılmış olup, bu araştırmalarda liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (4, 10, 93, 104, 107).

Dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini inceleyen araştırmalarda bu iki konu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu açıklamaktadır (70, 123, 127). Organizasyonlarda kültür liderler aracılığı ile inşa edilmesine ek olarak hem taktik hem de stratejik düşünceye gereksinim vardır. Stratejik düşünce kurumun gelecek vizyonunun yaratılmasına yardım eder. Kurumda vizyonun ortaya çıkaran, yayan ve hareketi sağlayan liderdir. Kültür vizyonu kurumun içine yerleştirir. Buna karşılık, vizyon örgüt kültürünün karakteri olarak tanımlanabilir (10). Bununla birlikte; bir kültürün içsel uyumluluğunun derecesi ve kuvveti grubun istikrarının, grubun var olduğu sürenin uzunluğunun, grubun öğrenme deneyimlerinin yoğunluğunun, öğrenmenin yer aldığı mekanizmanın (sözelimi pozitif destekleme veya sakınma şartlandırması) ve grubun kurucuları ve liderlerinin sahip olduğu varsayımların kuvveti ve açıklığının bir fonksiyonudur (105). Liderler her şeyin nasıl olması gerektiği konusundaki kendi görüşlerini yerleştirmeyi denemeye devam ederler ve eğer yeterince güçlü iseler doğmakta olan kültür üzerinde baskın bir etki sahibi olmaya devam edeceklerdir (105).

Örgüt kültürü ile liderler arasında önemli bir bağlantı vardır. Başarılı ve etkili liderler, örgütün kültürünü kullanarak doğrudan kurumlarını etkilemekte ve çalışanların hayatına anlam katmaktadırlar. Liderler, kültürün şekillenmesine yardımcı olurken, kültürde bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır (130). Bass, (1985)’e göre lider organizasyonun yapısından, kültüründen ve uygulamalarından etkilenir. Sosyal kültürel değerler, pratikler, değerler, inançlar ve varsayımlar lideri etkilemektedir. Organizasyonun kültürünün yanıtlarına göre de liderlik stilleri ve liderin davranışları değişebilir (Akt.67; Akt.10).

3. YÖNTEM

Bu bölümde, “*Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi*” konulu araştırma ile ilgili araştırma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması süreci ve elde edilen verilerin analizi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

Bu araştırmada nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Nicel araştırmanın temel çalışma ilkesi, elde edilen bulguların bir şekilde sayısal değerlerle ifade edilmesi ve ölçülebilmesidir. Ayrıca araştırmanın hipotezlere dayandırılması ve bu hipotezleri test etmesi nicel araştırmanın üzerinde durduğu en belirgin prensiptir (42). Nicel araştırmalar genelleştirilebilir sonuçlar üretmesi, farklı gruplar arasında karşılaştırma yapılabilmesi, kuramların doğruluk derecesinin test edilebilmesi ve belirli bir yapı içindeki ilişkilerin incelenmesi gibi avantajlara sahiptir (23).

3.1. Araştırmanın Evreni

Araştırma evrenini 2011 - 2012 eğitim yılı ÖSYM verilerine göre beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumu olan 54 beden eğitimi ve spor yüksekokulu, 1 spor bilimleri fakültesi ve 3 spor bilimleri ve teknolojisi yüksekokulunda çalışan 46 profesör, 25 doçent, 327 yardımcı doçent, 337 öğretim görevlisi, 124 okutman, 12 uzman ve 173 araştırma görevlisi; ek olarak da, bilgileri üniversitelerin web sayfalarından toplanan, 9 fakülteye bağlı beden eğitimi ve spor bölümü (8’i eğitim fakültesine bağlı beden eğitimi ve spor bölümü ve 1’i sağlık bilimleri fakültesine bağlı spor bilimleri bölümü) ve 1 yüksekokuldan, 6 profesör, 5 doçent, 32 yardımcı doçent, 26 öğretim görevlisi, 13 okutman ve 27 araştırma görevlisi olmak üzere toplam “1153” akademik personelden oluşmaktadır.

Tablo 3.1. ÖSYM verilerine göre, 2011 - 2012 öğretim yılı lisans eğitimi veren yükseköğretim programlarında görevli öğretim elemanlarının, akademik kadro ve unvanlarının sayıları

| | Prof. | Doç. | Y.Doç. | Öğr. Grv. | Okt | Uzm | Arş. Grv. | Toplam | |
|---------------|----------|------|--------|--------------|-----|-----|--------------|--------|-------------|
| Beden Eğitimi | K | 9 | 10 | 82 | 90 | 47 | 2 | 59 | 299 |
| ve | E | 43 | 20 | 277 | 273 | 90 | 10 | 141 | 854 |
| Spor | T | 52 | 30 | 359 | 363 | 137 | 12 | 200 | 1153 |

Prof: Profesör, **Doç:** Doçent, **Y. Doç:** Yardımcı Doçent, **Öğr. Grv:** Öğretim Görevlisi, **Arş. Grv:** Araştırma Görevlisi, **Okt:** Okutman, **Uzm:** Uzman

3.2. Araştırma Grubu

Araştırma grubunun belirlenmesinde evren içerisinde araştırmacı tarafından tesadüfî olmayan (olasılığa dayalı olmayan) örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma grubu, 2011 – 2012 eğitim yılında beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumu olan 38 beden eğitimi ve spor yüksekokulu, 3 spor bilimleri teknolojisi yüksekokulu ve 5 fakülteye bağlı beden eğitimi ve spor bölümü, 1 uygulamalı bilimler yüksekokuluna bağlı spor yöneticiliği bölümü ve 1 eğitim fakültesine bağlı spor bilimleri bölümünde çalışan öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Araştırma toplam olarak 48 beden eğitimi ve spor yüksekokulu ve bölümü'nde yürütülmüştür.

Araştırma grubu, 9 profesör, 19 doçent, 120 yardımcı doçent olmak üzere toplam 148 öğretim üyesi, 113 öğretim görevlisi, 66 okutman, 8 uzman ve 87 araştırma görevlisi olmak üzere toplam 422 (\bar{X} yaş= 40.17 \pm 9.3) öğretim elemanından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 110'u kadın (\bar{X} yaş=37.08 \pm 7.7) ve 312'si erkektir (\bar{X} yaş=41.28 \pm 9.6).

Tablo 3.2. Öğretim elemanları ünvan ve yaşa göre ortalama ve standart sapma tablosu

| | | Prof. | Doç. | Yrd. Doç. | Öğr. Grv. | Okt. | Uzm. | Arş. Grv. | Toplam |
|--------------------------------|----------|-------|-------|--------------|--------------|-------|-------|--------------|------------|
| Beden Eğitimi ve Spor | K | - | 6 | 25 | 31 | 20 | 2 | 26 | 110 |
| | | | 43.00 | 43.00 | 36.54 | 37.35 | 30.00 | 3.76 | 37.08 |
| | | | ±7.1 | ±6.6 | ±6.5 | ±8.5 | ±0.00 | ±3.2 | ±7.7 |
| | E | 8 | 13 | 96 | 82 | 46 | 6 | 61 | 312 |
| | | 53.28 | 47.00 | 4.00 | 44.7 | 40.2 | 37.00 | 31.05 | 41.28 |
| | | ±7.6 | ±6.1 | ±8.1 | ±9.1 | ±8.3 | ±9.1 | ±5.1 | ±9.6 |
| T | 9 | 19 | 120 | 113 | 66 | 8 | 87 | 422 | |
| | 53.28± | 45.73 | 43.78 | 42.42 | 39.84 | 35.25 | 30.96 | 40.17 | |
| | 7.67 | ±6.5 | ±7.7 | ±9.2 | ±8.4 | ±8.3 | ±4.6 | ±9.3 | |

Prof: Profesör, **Doç:** Doçent, **Yrd. Doç:** Yardımcı Doçent, **Öğr. Grv:** Öğretim Görevlisi, **Arş. Grv:** Araştırma Görevlisi, **Okt:** Okutman, **Uzm:** Uzman

3.2.1. Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının ölçekteki kişisel bilgiler bölümünden elde edilen demografik bilgiler Tablo 3.3.'de verilmiştir.

Tablo 3.3. Öğretim elemanları demografik bilgileri

| | (n=422) | n | % |
|-----------------------|-------------------|-----|------|
| Yaş Grupları | 20 – 30 | 62 | 15 |
| | 31 – 40 | 157 | 38.1 |
| | 41 – 50 | 121 | 29.4 |
| | 51 - 59 | 64 | 15.5 |
| | 60 + | 8 | 1.9 |
| Medeni Durum | Evli | 296 | 70.6 |
| | Bekar | 123 | 29.4 |
| İdari Görev | Evet | 100 | 24.6 |
| | Hayır | 318 | 75.4 |
| Eğitim Durumu | Lisans | 50 | 11.8 |
| | Yüksek Lisans | 132 | 31.3 |
| | Doktora | 238 | 56.4 |
| Akademik Kadro | Öğretim Üyesi | 148 | 35.0 |
| | Öğretim Görevlisi | 113 | 26.7 |
| | Okutman | 66 | 15.6 |
| | Uzman | 8 | 1.8 |

| | | | |
|--------------------------|---------------------|-----|------|
| | Araştırma Görevlisi | 87 | 20.6 |
| Mesleki Deneyim | 1 - 5 | 87 | 20.6 |
| | 6 - 10 | 68 | 16.1 |
| | 11 - 15 | 93 | 22.0 |
| | 16 - 20 | 81 | 19.2 |
| | 21 + | 92 | 21.8 |
| Okul Çalışma Yılı | 1 - 5 | 123 | 29.1 |
| | 6 - 10 | 100 | 23.7 |
| | 11 - 15 | 81 | 19.2 |
| | 16 - 20 | 64 | 15.2 |
| | 21 + | 53 | 12.6 |
| Spor Deneyimi | Evet | 392 | 92.9 |
| | Hayır | 30 | 7.1 |
| Spor Seviyesi | Profesyonel | 165 | 42.5 |
| | Amatör | 223 | 57.5 |
| Spor Düzeyi | Sporcu | 107 | 27.6 |
| | Antrenör | 51 | 13.2 |
| | Sporcu-Antrenör | 221 | 57.1 |
| | Diğer | 8 | 2.1 |

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu başlık altında, bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler ve araştırma sürecinde yapılan işlemlere ilişkin açıklamalar sunulmuştur. Bu araştırmada ölçme aracı olarak kişisel bilgi formu, dönüşümcü liderlik düzeyini ölçmek için Podsakoff ve diğerleri (100) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması İşcan (69) tarafından yapılan dönüşümcü liderlik ölçeği (Ek 4) ve örgüt kültürü tipinin belirlenmesinde, Cameron ve Quinn (1999)'in "Örgüt Kültürü Analizi" (rekabetçi değerler modeli) modelinden yararlanarak Öcal ve Ağca (95) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği (Ek 5) kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmada katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini öğrenmek amacıyla "yaş, cinsiyet, medeni durum, kadro, unvan, idari görev alma, eğitim durumu, verilen dersler, meslekte ve okulda çalışma süresi, spor geçmişi gibi" bilgilerin yer aldığı bir kişisel bilgi formu (Ek 3) kullanılmıştır.

3.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Ölçek, 5 boyut ve 23 maddeden oluşmaktadır: vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutunda 8 madde (1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 22), grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunda 5 madde (3, 9, 15, 20, 23), entelektüel teşvikte bulunma boyutunda 4 madde (6, 12, 18, 21), bireysel ilgi gösterme boyutunda 3 madde (5, 11, 17) ve yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutunda ise 3 madde (4, 10, 16) bulunmaktadır. Ölçekte yer alan her bir madde 5 “*Tamamen Katılıyorum*”, 4 “*Katılıyorum*”, 3 “*Kararsızım*”, 2 “*Katılmıyorum*”, ve 1 “*Hiç Katılmıyorum*” şeklinde puanlanmaktadır. Tüm bu ifadeler ile liderin ne ölçüde dönüştürücü lider özelliğine sahip olduğunun tespiti amaçlanmıştır. Ölçek değerlendirilmesi ortalama puan üzerinden yapılmıştır ve ifadelerin yorumlanmasında ise 1.0-2.33 düşük, 2.34-3.66 orta ve 3.67-5.00 yüksek dönüşümcü liderliğe sahip olduğunu açıklamaktadır.

3.3.3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Ölçek, 4 boyut ve 24 Likert tipi sorudan oluşmaktadır: klan kültürü boyutunda 6 madde (1, 5, 9, 13, 17, 21), girişimci kültür boyutunda 6 madde (2, 6, 10, 14, 18, 22), pazar merkezli kültür boyutunda 6 madde (3, 7, 11, 15, 19, 23) ve hiyerarşi kültürü boyutunda da 6 madde (4, 8, 12, 16, 20, 24) bulunmaktadır. Tüm bu ifadeler ile örgüt içerisinde hangi kültür tipinin baskın olduğunun tespiti amaçlanmıştır. Ölçekte yer alan her bir madde 5 “*Tamamen Katılıyorum*”, 4 “*Katılıyorum*”, 3 “*Kararsızım*”, 2 “*Katılmıyorum*”, ve 1 “*Hiç Katılmıyorum*” şeklinde puanlanmaktadır. Ölçek değerlendirilmesi ortalama puan üzerinden yapılmıştır ve ifadelerin yorumlanmasında ise bu araştırmada, 1.0-2.33 düşük, 2.34-3.66 orta ve 3.67-5.00 yüksek örgüt kültürüne sahip olduğunu ve baskın kültür tipini açıklamaktadır.

3.4. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Güvenirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin tesadüfi yanılığardan arınık olmasıdır. Güvenirlik, teknik bir sorun olup, bilimsel bir çalışmanın ilk koşullarındandır. Araştırmalarda aynı süreçlerin izlenmesi ile aynı sonuçların alınabilmesi istenir. Bu bir bakıma, araştırmalarda alınan bir sonucun, başka bir araştırmacı tarafından da test edilebilmesidir. Güvenirlik korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir (2).

Geçerlik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır. Ölçmede geçerlik ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesidir. Bir test, “ölçmek istediği özelliği” doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçüyor ise testin geçerli olduğu söylenir. Bir ölçmenin geçerli sayılabilmesinin ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır (42).

Pek çok geçerlik ölçütünden söz edilse de en çok kullanılanlar: içerik geçerliği, uygulama (deneysel) geçerliği ve yapı geçerliğidir (2). Bu araştırmada içerik geçerliği ve yapı geçerliği kullanılmıştır.

3.4.1. İçerik Geçerliği

Ölçme aracında bulunan soruların ölçme amacına uygun olup olmadığını, ölçülmek istenilen alanı temsil edip etmediği sorunu ile ilgili olup, “uzman görüşüne” göre saptanır (22, 43). Bu çalışmada ölçeklerin içerik geçerliliği için eğitimde ölçme değerlendirme çalışan bir uzman ve spor yönetimi alanında çalışan bir uzmanın görüşü alınmıştır. Ayrıca, örgüt kültürü ölçeği için de ölçek sahibinin fikri alınmıştır.

3.4.2. Liderlik Ölçeği Yapı Geçerlik Çalışmasına İlişkin İşlemler

Podsakoff ve diğerleri (100), dönüştürücü liderliğin bilinen altı boyutunu değerlendirmek amacıyla literatür taraması sonucunda yaklaşık 100 ifade geliştirmiş, daha sonra konu ile ilgili 12 uzmana dönüştürücü liderlik davranışının altı boyutunun tanımını vererek onlardan bu yüz ifadenin her birini en uygun kategoriye koymalarını istemiştir. Nihai ölçeği de, bu uzmanların en az % 80'inin hem fikir oldukları ifadeler

oluşturmuştur. Sonuç olarak Podsakoff ve diğerleri (100), dönüşümcü liderlik ölçeği altı boyut ve 23 maddeden oluşturmuştur: “vizyon ve ilham sağlama” boyutunda 5 madde, “uygun rol modeli olma” boyutunda 3 madde, “grup amaçlarının kabulünü sağlama” boyutunda 4 madde, “entelektüel teşvikte bulunma” boyutunda 4 madde, “bireysel ilgi gösterme” boyutunda 4 madde ve “yüksek başarı beklentisine sahip olma” boyutunda 3 madde bulunmaktadır.

Podsakoff ve diğerleri (100) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlaması İşcan (69) tarafından yapılmıştır. İşcan (69), araştırmasında İstanbul sanayi odasına bağlı 13 farklı sektörde faaliyette bulunan 37 kuruluştaki, 363 üst düzey yönetici arasında, işletme liderinin ne ölçüde dönüşümcü liderlik modeline uygun tutum ve davranış sergilediklerini araştırmıştır. İşcan (69), Podsakoff (100)'un ölçeğini Türkçe uyarlamasını yaparken 130 kişilik bir yönetici grubuna uygulamış ve faktör analizini yapmıştır. Bu analiz neticesinde, maddelerin altı boyut altında toplandığı Podsakoff (100)'un çalışmasından farklı olarak, ifadeler beş boyutta toplanmıştır. Podsakoff (100)'un çalışmasında vizyon ve ilham sağlama ile uygun rol modeli olma farklı iki boyut olarak ortaya çıkarken İşcan'ın çalışmasında bu iki boyuta ilişkin ifadeler aynı faktör altında toplanmıştır (69).

3.4.3. Liderlik Ölçeği Güvenirlik Çalışmasına İlişkin İşlemler

Faktör analizinden sonra ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan Alpha katsayısı (α) ölçeğin tümü için $\alpha= 0.93$. Alt boyutları olan vizyon ve ilham sağlama, uygun rol modeli olma boyutu için $\alpha= 0.91$, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu için $\alpha= 0.91$, entelektüel teşvikte bulunma boyutu için $\alpha= 0.86$, bireysel ilgi gösterme boyutu için $\alpha= 0.92$, yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu için $\alpha= 0.81$ olarak bulmuştur (İşcan, 2002).

Bu araştırma için de dönüşümcü liderlik ölçeğinin güvenilirliğine kanıt olarak Cronbach alfa güvenirlilik katsayıları (α) hesaplanmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı ölçeğin tümü için $\alpha= 0.97$ olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına göre ise, vizyon ve ilham sağlama, uygun rol modeli olma boyutu için $\alpha= 0.93$, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu için $\alpha= 0.91$, entelektüel teşvikte bulunma boyutu için $\alpha= 0.85$, bireysel ilgi gösterme boyutu

için $\alpha = 0.89$, yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu için $\alpha = 0.70$ olarak bulunmuştur.

Bazı kaynaklara göre gözlem sayısının 100'ün üzerinde olması durumunda madde toplam korelasyonu “0.00-0.49 kabul edilemez”, 0.50-0.69 orta”, “0.70-0.79 yüksek”, “0.80-1.00 mükemmel” nitelendirmeleri yapılmaktadır. Bu değerler liderlik ölçeği için kabul edilebilir bir iç tutarlılık katsayısını göstermektedir (2, 22, 91). Dönüşümcü liderlik ölçeğinden (Ek 4)'ten elde edilen tüm bu sonuçlar, her bir değişkenin yeterli düzeyde güvenilirlik ve geçerlik sergilediğini ortaya koymaktadır.

3.4.4. Örgüt Kültürü Ölçeği Yapı Geçerlik Çalışmasına İlişkin İşlemler

Örgüt kültürüne ilişkin temel boyutları belirlemek amacıyla, ölçekte yer alan bu boyutlarla ilgili toplam 24 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen 4 faktör “klan”, “girişimci”, “pazar merkezlilik” ve “hierarchy” toplam varyansın %55.59'unu açıklamaktadır (95).

3.4.5. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlik Çalışmasına İlişkin İşlemler

Ölçekte yer alan 24 madde, örgüt kültürünün boyutları ile (klan, girişimci, pazar merkezli, hierarchy) ilgilidir. Araştırmada kullanılan ölçeğin örgüt kültürü ölçeğinin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan alfa katsayısı (α) ölçeğin alt boyutları olan, “klan kültürü boyutu için $\alpha = 0.84$ ”, “girişimci kültür boyutu için $\alpha = 0.71$ ”, “pazar merkezli kültür boyutu için $\alpha = 0.81$ ” ve “hierarchy kültürü boyutu için $\alpha = 0.85$ ” olarak bulunmuştur (95).

Bu araştırma için de dönüşümcü örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliğine kanıt olarak Cronbach Alfa (α) güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ölçeğin alt boyutlarına göre, “klan kültürü boyutu için $\alpha = 0.90$ ”, “girişimci kültür boyutu için $\alpha = 0.89$ ”, “pazar merkezli kültür boyutu için $\alpha = 0.87$ ” ve “hierarchy kültürü boyutu için $\alpha = 0.84$ ” olarak bulunmuştur. Örgüt kültürü ölçeğinden (Ek 5)'ten elde edilen tüm bu sonuçlar, her bir değişkenin yeterli düzeyde güvenilirlik ve geçerlik sergilediğini ortaya koymaktadır.

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma öncesi, Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonundan 24.03.2011 tarihinde ve araştırmanın yapılacağı üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilişkili akademik birimlerinde verilerin toplanmasında gereken izinler bazı üniversitelerde yazılı dilekçe verilerek, bazılarında ise okulları müdür ya da müdür yardımcılardan sözlü olarak gerekli izinler alınmıştır. Ölçeklerin kullanımı ve üzerinde yapılabilecek işlemler için ölçek sahiplerinden gerekli izinler (Ek 2) alınmıştır.

Ölçme araçları ile üniversitelerdeki dönüşümcü liderlik düzeylerini ve örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma 2011-2013 yılları arasında 2 yıl yürütülmüştür. Veri toplama süreci 2011-2012 eğitim öğretim yıllarında tamamlanmıştır. Veriler ders dönemlerinde üniversitelerdeki öğretim elemanlarına doldurtulmuştur. Ölçme araçlarının uygulanması yaklaşık 10'ar dakika sürmüştür.

Ölçekler araştırmacı tarafından üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilişkili akademik birimlerindeki öğretim elemanları ile karşılıklı görüşerek ve online ölçek aracılığı ile toplanmıştır.

Ölçekler elden 24 üniversitede 430 ölçek dağıtılmış ve 380 ölçek geri toplanmıştır ve 366 ölçek analize alınmıştır. Online ölçekler ise, üniversitelerin web sitelerinden akademisyenlerin e-mail adresleri toplanmış ve e-mail adreslerine gönderilmiştir. Online ölçeklerde 24 üniversiteye gönderilen 349 online ölçekten, 60 ölçek geri dönmüştür ve 56 ölçek analize alınmıştır. Toplam olarak ise 48 üniversiteden geri dönen 436 ölçekten 422'si eksiksiz olduğundan analize alınmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Bu başlık altında, araştırma hipotezlerini test etmek için kullanılan dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü ölçeklerinden elde edilen verilerin analizinde kullanılan tekniklere yer verilmiştir. Akademik personelin algılamalarına göre üst yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesinde betimleyici analizler kullanılmıştır. Ortalama puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını

belirlemek için ise Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek için ise Spearman Brown korelasyon analizi kullanılmıştır. Analizler SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.6.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Testleri

Dönüşümcü liderlik ölçeği beden eğitimi ve spor alanında dönüşümcü liderlik düzeyini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Bu amaçla tüm ölçeğe ve her bir alt boyuta ilişkin ortalama puanlar hesaplanmıştır. Sonrasında ölçeğin tümü ve alt boyutlarına göre, cinsiyet, idari görev alma, akademik kadro, eğitim durumu ve meslekte çalışma yıllarına göre karşılaştırmalar yapmak için öncelikle verilerin parametrik testlerin koşullarını yerine getirip getirmediği incelenmiştir. Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğinin parametrik test uygulamak için gerekli en önemli varsayımlardan olan “verilerin normal dağılım göstermesi” varsayımını yerine getirmediği belirlenmiş ve istatistiksel analizlerde non-parametrik testler kullanılmıştır (2, 22, 74).

Cinsiyet ve idari görev verileri için bağımsız iki grup karşılaştırma testlerinden *Mann-Whitney U* testi ve akademik kadro verileri için ise bağımsız ikiden çok grubun karşılaştırılması testlerinden *Kruskal Wallis* testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak $\alpha=0.05$ seçilmiştir.

3.6.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Testleri

Örgüt kültürü ölçeği beden eğitimi ve spor alanında dönüşümcü liderlik düzeyini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Bu amaçla ölçeğin her bir alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar hesaplanmıştır. Sonrasında ölçeğin alt boyutlarına göre, cinsiyet, idari görev alma, akademik kadro, eğitim durumu ve meslekte çalışma yıllarına göre karşılaştırmalar yapmak için öncelikle verilerin parametrik testlerin koşullarını yerine getirip getirmediği incelenmiştir. Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin parametrik test uygulamak için gerekli en önemli varsayımlardan olan “verilerin normal dağılım göstermesi” varsayımını yerine getirmediği belirlenmiş ve istatistiksel analizlerde non-parametrik testler kullanılmıştır (2, 22, 74).

Cinsiyet ve idari görev verilerinin için bağımsız iki grup karşılaştırma testlerinden *Mann-Whitney U* testi ve akademik kadro verileri için ise bağımsız ikiden çok grubun karşılaştırılması testlerinden *Kruskal Wallis* testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak $\alpha=0.05$ seçilmiştir.

3.6.3. Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçekleri Testleri

Dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile örgüt kültürü ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Her iki ölçeğinde “verilerin normal dağılım göstermesi” varsayımını yerine getirmemesi nedeni ile aralarındaki ilişki non-parametrik bir test olan Spearman Brown Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Anlamlılık düzeyi olarak $\alpha=0.01$ seçilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, “*Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi*” konulu araştırma ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Araştırma Problemine İlişkin Bulgular

“*Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılamalarına göre dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü tipleri arasında ilişki var mıdır?*” problemine ilişkin bulgular Tablo 4.1., 4.2., 4.3. ve 4.4.’de verilmiştir.

Öğretim elemanlarının kurumlarında var olan örgüt kültürü tiplerini ve dönüşümcü liderlik düzeylerini algılarına göre dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü tipleri arasında ilişkiyi inceleyebilmek için Spearman Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.1. Klan kültürü ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkinin “*Spearman Korelasyon Analizi Testi*” sonuçları

| n= 422 Sig.= .000 | Klan Kültürü | Liderlik | Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama | Entelektüel Teşvikte Bulunma | Bireysel İlgi Gösterme | Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma |
|--|-----------------|----------|--|--|------------------------------------|------------------------------|--|
| Klan Kültürü | - | - | - | - | - | - | - |
| Liderlik | .672 | - | - | - | - | - | - |
| Vizyon - İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | .654 | .971 | - | - | - | - | - |
| Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama | .661 | .944 | .907 | - | - | - | - |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma | .623 | .923 | .871 | .823 | - | - | - |
| Bireysel İlgi Gösterme | .589 | .872 | .804 | .782 | .794 | - | - |
| Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | .425 | .727 | .661 | .650 | .643 | .557 | - |

Öğretim elemanlarının algılarına göre, dönüşümcü liderlik ölçeği ile örgüt kültürü ölçeğinin klan kültürü boyutu arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($p < .01$). Korelasyon analizinin klan kültüründeki değişimi dönüşümcü liderliğin açıklama yüzdesi hesaplandığında; klan kültürü puanları arasındaki değişimin ancak % 45’inin dönüşümcü liderlik ile açıklanabildiği bulunmuştur. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlikteki değişimin % 55’i incelemeye alınmayan başka değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Öğretim elemanlarının algılarına göre, örgüt kültürü ölçeğinin klan kültürü boyutu ile dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizinin klan kültüründeki değişimi dönüşümcü liderliğin açıklama yüzdesi hesaplandığında;

Vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutu, klan kültürü puanındaki değişimin % 42'sini; Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu klan kültürü puanındaki değişimin % 43'ünü; Entelektüel teşvikte bulunma boyutu klan kültürü puanındaki değişimin % 38'ini; Bireysel ilgi gösterme boyutu klan kültürü puanındaki değişimin % 34'ünü; Yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu klan kültürü puanındaki değişimin % 18'ini açıklamaktadır.

Tablo 4.2. Girişim kültürü ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkinin “*Spearman Korelasyon Analizi Testi*” sonuçları

| n= 422 Sig.= .000 | Girişim Kültürü | Liderlik | Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama | Entelektüel Teşvikte Bulunma | Bireysel İlgi Gösterme | Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma |
|--|--------------------|----------|--|--|------------------------------------|---------------------------|--|
| Girişim Kültürü | - | - | - | - | - | - | - |
| Liderlik | .673 | - | - | - | - | - | - |
| Vizyon - İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | .660 | .971 | - | - | - | - | - |
| Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama | .650 | .944 | .907 | - | - | - | - |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma | .627 | .923 | .871 | .823 | - | - | - |
| Bireysel İlgi Gösterme | .562 | .872 | .804 | .782 | .794 | - | - |
| Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | .480 | .727 | .661 | .650 | .643 | .557 | - |

Öğretim elemanlarının algılarına göre, dönüşümcü liderlik ölçeği ile örgüt kültürü ölçeğinin girişim kültürü boyutu arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($p < .01$). Korelasyon analizinin girişim kültüründeki değişimi dönüşümcü liderliğin açıklama yüzdesi hesaplandığında; girişim kültürü puanları arasındaki değişimin ancak % 45'inin dönüşümcü liderlik ile

açıklanabildiği bulunmuştur. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlikteki değişimin % 55'i incelemeye alınmayan başka değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Öğretim elemanlarının algılarına göre, örgüt kültürü ölçeğinin girişim kültürü boyutu ile dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizinin girişim kültüründeki değişimi dönüşümcü liderliğin açıklama yüzdesi hesaplandığında; Vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutu, girişim kültürü puanındaki değişimin % 43'ünü; Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu girişim kültürü puanındaki değişimin % 42'sini; Entelektüel teşvikte bulunma boyutu girişim kültürü puanındaki değişimin % 39'unu; Bireysel ilgi gösterme boyutu girişim kültürü puanındaki değişimin % 31'ini; Yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu girişim kültürü puanındaki değişimin % 23'ünü açıklamaktadır.

Tablo 4.3. Pazar merkezli kültür ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkinin “*Spearman Korelasyon Analizi Testi*” sonuçları

| n= 422 Sig.= .000 | Pazar Merkezli Kültür | Liderlik | Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama | Entelektüel Teşvikte Bulunma | Bireysel İlgi Gösterme | Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma |
|--|-----------------------------|----------|--|--|------------------------------------|------------------------------|--|
| Pazar Merkezli Kültür | - | - | - | - | - | - | - |
| Liderlik | .580 | - | - | - | - | - | - |
| Vizyon - İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | .558 | .971 | - | - | - | - | - |
| Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama | .547 | .944 | .907 | - | - | - | - |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma | .555 | .923 | .871 | .823 | - | - | - |
| Bireysel İlgi Gösterme | .467 | .872 | .804 | .782 | .794 | - | - |
| Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | .487 | .727 | .661 | .650 | .643 | .557 | - |

Öğretim elemanlarının algılarına göre, dönüşümcü liderlik ölçeği ile örgüt kültürü ölçeğinin Pazar merkezli kültür boyutu arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($p < .01$). Korelasyon analizinin pazar kültüründeki değişimi dönüşümcü liderliğin açıklama yüzdesi hesaplandığında; Pazar merkezli kültür puanları arasındaki değişimin ancak % 33'inin dönüşümcü liderlik ile açıklanabildiği bulunmuştur. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlikteki değişimin % 67'si incelemeye alınmayan başka değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Öğretim elemanlarının algılarına göre, örgüt kültürü ölçeğinin pazar kültürü boyutu ile dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizinin pazar kültüründeki değişimi dönüşümcü liderliğin açıklama yüzdesi hesaplandığında; Vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutu, pazar kültürü puanındaki değişimin % 31'ini; Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu pazar kültürü puanındaki değişimin % 29'unu; Entelektüel teşvikte bulunma boyutu pazar kültürü puanındaki değişimin % 30'unu; Bireysel ilgi gösterme boyutu pazar kültürü puanındaki değişimin % 21'ini; Yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu pazar kültürü puanındaki değişimin % 23'ünü açıklamaktadır.

Tablo 4.4. Hiyerarşi kültürü ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkinin “Spearman Korelasyon Analizi Testi” sonuçları

| n= 422 Sig.= .000 | Hiyerarşi Kültürü | Liderlik | Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama | Entelektüel Teşvikte Bulunma | Bireysel İlgi Gösterme | Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma |
|--|----------------------|----------|--|--|------------------------------------|------------------------------|--|
| Hiyerarşi Kültürü | - | - | - | - | - | - | - |
| Liderlik | .617 | - | - | - | - | - | - |
| Vizyon - İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | .607 | .971 | - | - | - | - | - |
| Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama | .607 | .944 | .907 | - | - | - | - |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma | .567 | .923 | .871 | .823 | - | - | - |
| Bireysel İlgi Gösterme | .518 | .872 | .804 | .782 | .794 | - | - |
| Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | .440 | .727 | .661 | .650 | .643 | .557 | - |

Öğretim elemanlarının algılarına göre, dönüşümcü liderlik ölçeği ile örgüt kültürü ölçeğinin hiyerarşi kültürü boyutu arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($p < .01$). Korelasyon analizinin hiyerarşi kültüründeki değişimi dönüşümcü liderliğin açıklama yüzdesi hesaplandığında; hiyerarşi kültürü puanları arasındaki değişimin ancak % 38’ini dönüşümcü liderlik ile açıklanabildiği bulunmuştur. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlikteki değişimin % 62’si incelemeye alınmayan başka değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Öğretim elemanlarının algılarına göre, örgüt kültürü ölçeğinin hiyerarşi kültürü boyutu ile dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizi hiyerarşi kültüründeki değişimi dönüşümcü liderliğin açıklama yüzdesi hesaplandığında; Vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutu, hiyerarşi kültürü

puanındaki değişimin % 36'sını; Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu hiyerarşı kültürü puanındaki değişimin % 36'sını; Entelektüel teşvikte bulunma boyutu hiyerarşı kültürü puanındaki değişimin % 32'sini; Bireysel ilgi gösterme boyutu hiyerarşı kültürü puanındaki değişimin % 26'sını; Yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu hiyerarşı kültürü puanındaki değişimin % 19'unu açıklamaktadır.

Sonuç olarak, ğretim elemanlarının algılarına göre, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü leğinin klan, girişim, pazar merkezli ve hiyerarşı kültürü boyutları arasında değişen oranlarda pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu rgt kültürü ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

Yukarıda verilen bulgular ışığında, araştırmanın birinci hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“niversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan ğretim elemanlarının algılamalarına göre kurumlarındaki üst yöneticiler ne düzeyde dönüşümcü liderlik özelliğine sahiptir?” problemine ilişkin bulgular Tablo 4.5.'de verilmiştir.

Öğretim elemanlarının üst yöneticilerine yönelik dnşrc liderlik algılarını ortaya çıkarabilmek amacıyla kullanılan ölçekte her bir ifadeye verilen cevapların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Böylece kurumların dönüşümcü liderlik düzeylerini belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.5. Beden eğitimi ve spor alanındaki dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

| Dönüşümcü Liderlik Ölçeği | n=422 | |
|--|-----------|------|
| | \bar{X} | Ss |
| Vizyon - İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma Boyutu | 3.32 | .90 |
| Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutu | 3.28 | .93 |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma Boyutu | 3.14 | .92 |
| Bireysel İlgi Gösterme Boyutu | 3.26 | 1.04 |
| Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma Boyutu | 3.46 | .80 |
| Dönüşümcü Liderlik (Toplam) | 3.29 | .85 |

Öğretim elemanlarının dönüşümcü liderlik ölçeği yanıtlarından ortaya çıkan ölçeğin ortalama puanına ve ölçeğin alt boyutlarına göre orta düzeyde bir dönüşümcü liderlik algıladıkları bulunmuştur. Ayrıca en fazla puanın yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutunda ve en düşük puanın ise entelektüel teşvikte bulunma boyutunda olduğu bulunmuştur.

Yukarıda verilen bulgular ışığında, araştırmanın ikinci hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Cinsiyete, idari görev almaya ve akademik kadroya göre üniversitelerdeki öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerini algılamalarına ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 4.6., 4.7. ve 4.8.’de sunulmuştur.

Cinsiyet, idari göreve göre dönüşümcü liderlik düzeylerini algıların puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler ve Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 4.6. Beden eğitimi ve spor alanındaki dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin cinsiyete göre “*Mann Withney U Testi*” sonuçları

| n:422 Kadın:110, Erkek:312 | Cinsiyet | \bar{X} | Ss | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | p |
|---|----------|-----------|------|--------------------|-----------------|---------|------|
| Vizyon - İlham | Kadın | 3.23 | .90 | 195.26 | 21479 | 15374 | .104 |
| Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | Erkek | 3.35 | .90 | 217.22 | 67774 | | |
| Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama | Kadın | 3.17 | .92 | 192.54 | 21179 | 15074 | .057 |
| | Erkek | 3.32 | .93 | 218.19 | 68074 | | |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma | Kadın | 3.04 | .97 | 199.26 | 21918.5 | 15813.5 | .219 |
| | Erkek | 3.17 | .90 | 215.82 | 67334.5 | | |
| Bireysel İlgi Gösterme | Kadın | 3.19 | 1.09 | 203.51 | 22386 | 16281 | .422 |
| | Erkek | 3.28 | 1.02 | 214.32 | 66867 | | |
| Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | Kadın | 3.50 | .82 | 214.16 | 23557.5 | 16867.5 | .788 |
| | Erkek | 3.45 | .80 | 210.56 | 65695.5 | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Kadın | 3.21 | .84 | 197.00 | 21669.50 | 15564.5 | .147 |
| | Erkek | 3.32 | .85 | 216.61 | 67583.5 | | |

$p > .05$

Tablo 4.6.'ye göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarında kadın ve erkek öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p > .05$). Sonuç olarak, kadın ya da erkek öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü düzeylerini aynı şekilde algıladıkları yorumu yapılabilir.

Yukarıda verilen bulgular ışığında, araştırmanın üçüncü hipotezinin cinsiyet değişkeni doğrulanmamaktadır.

Tablo 4.7. Beden eğitimi ve spor alanındaki dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin idari görevi olmaya göre “Mann Withney U Testi” sonuçları

| n:422 Evet:101, Hayır: 321 | İdari Görev | \bar{X} | Ss | Sıra Ortalam | Sıra Toplamı | U | p |
|---|----------------|-----------|------|-----------------|-----------------|-------|-------|
| Vizyon - İlham | Evet | 3.43 | .92 | 228.18 | 23046 | 14526 | .115 |
| Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | Hayır | 3.28 | .89 | 206.25 | 66207 | | |
| Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama | Evet | 3.42 | .92 | 231.43 | 23374.5 | 14197 | .059 |
| | Hayır | 3.24 | .93 | 205.23 | 65878.5 | | |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma | Evet | 3.29 | .91 | 233.00 | 23532.5 | 14039 | .041* |
| | Hayır | 3.09 | .92 | 204.74 | 65720.5 | | |
| Bireysel İlgi Gösterme | Evet | 3.45 | 1.02 | 236.01 | 23837.5 | 13734 | .020* |
| | Hayır | 3.19 | 1.03 | 203.79 | 65415.5 | | |
| Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | Evet | 3.48 | .86 | 217.17 | 21934 | 15638 | .589 |
| | Hayır | 3.45 | .79 | 209.72 | 67319 | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Evet | 3.41 | .87 | 232.73 | 23505.5 | 14066 | .045* |
| | Hayır | 3.25 | .84 | 204.82 | 65747.5 | | |

$p < .05^*$

Tablo 4.7.’ye göre dönüşümcü liderlik ölçeğinde öğretim elemanlarının idari görevinin olup olmasına göre üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < .05$). Alt boyutlarına göre ise, bireysel ilgi gösterme ve entelektüel teşvikte bulunma alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < .05$). Vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p > .05$). Sonuç olarak, idari görevin olup olmasına göre öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyi algılarının farklı olduğu yorumu yapılabilir.

İdari göreve sahip olan öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha olumlu olarak algıladıkları görülmektedir. Ölçeğin bireysel ilgi gösterme ve entelektüel teşvikte bulunma alt boyutlarına göre de idari göreve sahip olan öğretim elemanları üst yöneticilerinin astlarına karşı bireysel olarak ilgi göstermeleri ve entelektüel teşvikte bulunmalarını daha olumlu olarak algıladıkları yorumu yapılabilir.

Ortalama puanlara göre de öğretim elemanlarının orta düzeyde bireysel ilgi algıladıkları ve idari göreve sahip olan öğretim elemanlarının daha pozitif bir algılamaya sahip olduğu sonucunu desteklemektedir.

Yukarıda verilen bulgular ışığında, araştırmanın üçüncü hipotezinin idari görevi olma değişkeninin doğrulandığı söylenebilir.

Akademik kadro verileri için dönüşümcü liderlik düzeylerini algılarının puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler ve *Kruskal Wallis* Testi uygulanmıştır.

Tablo 4.8. Beden eğitimi ve spor alanındaki dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin akademik kadroya göre “*Kruskal Wallis*” Testi sonuçları

| | Akademik Kadro | n | \bar{X} | Ss | Sıra Ortalaması | Sd | χ^2 | P |
|---|---------------------|-----|-----------|------|-----------------|----|----------|------|
| Vizyon - İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | Öğretim Üyesi | 148 | 3.18 | .94 | 194.72 | 4 | 13.210 | .01* |
| | Öğretim Görevlisi | 113 | 3.44 | .85 | 227.74 | | | |
| | Araştırma Görevlisi | 87 | 3.36 | .92 | 215.33 | | | |
| | Uzman | 8 | 2.45 | .97 | 99.19 | | | |
| Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama | Okutman | 66 | 3.47 | .97 | 229.89 | 4 | 8.884 | .06 |
| | Öğretim Üyesi | 148 | 3.16 | .95 | 197.25 | | | |
| | Öğretim Görevlisi | 113 | 3.38 | .91 | 224.24 | | | |
| | Araştırma Görevlisi | 87 | 3.31 | .96 | 213.09 | | | |
| Entelektüel Teşvikte Bulunma | Uzman | 8 | 2.67 | 1.00 | 124.94 | 4 | 9.707 | .04* |
| | Okutman | 66 | 3.43 | .86 | 230.05 | | | |
| | Öğretim Üyesi | 148 | 3.00 | .92 | 195.21 | | | |
| | Öğretim Görevlisi | 113 | 3.20 | .85 | 219.42 | | | |
| | Araştırma Görevlisi | 87 | 3.26 | .97 | 226.42 | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---------------------|-----|------|------|--------|---|--------|------|
| | Uzman | 8 | 2.40 | .99 | 121.88 | | | |
| | Okutman | 66 | 3.25 | .88 | 225.88 | | | |
| Bireysel İlgi Gösterme | Öğretim Üyesi | 148 | 3.21 | 1.05 | 208.63 | 4 | 4.862 | .30 |
| | Öğretim Görevlisi | 113 | 3.33 | 1.03 | 219.79 | | | |
| | Araştırma Görevlisi | 87 | 3.21 | 1.07 | 203.65 | | | |
| | Uzman | 8 | 2.62 | 1.06 | 134.25 | | | |
| | Okutman | 66 | 3.36 | .97 | 223.45 | | | |
| Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma | Öğretim Üyesi | 148 | 3.29 | .83 | 184.98 | 4 | 15.265 | .00* |
| | Öğretim Görevlisi | 113 | 3.48 | .75 | 214.29 | | | |
| | Araştırma Görevlisi | 87 | 3.62 | .83 | 238.88 | | | |
| | Uzman | 8 | 3.20 | .75 | 168 | | | |
| | Okutman | 66 | 3.61 | .76 | 235.37 | | | |
| Dönüşümcü Liderlik | Öğretim Üyesi | 148 | 3.16 | .88 | 195.83 | 4 | 10.926 | .02* |
| | Öğretim Görevlisi | 113 | 3.38 | .80 | 224.46 | | | |
| | Araştırma Görevlisi | 87 | 3.35 | .86 | 216.41 | | | |
| | Uzman | 8 | 2.61 | .88 | 110.31 | | | |
| | Okutman | 66 | 3.43 | .76 | 230.23 | | | |

$p < .05^*$

Tablo 4.8.'e göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarında akademik kadroya göre dönüşümcü özelliklerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < .05$). Ancak bireysel ilgi gösterme ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p > .05$).

Akademik kadrolarına göre öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyi algıları arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Okutman ve öğretim görevlisi kadrolarındaki öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini algıları diğer öğretim elemanlarından daha olumludur yani diğer öğretim elemanlarına göre daha yüksek düzeyde bir dönüşümcü liderlik algıladıkları; uzman kadrosundaki öğretim elemanlarının ise üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini diğer kadrolardaki öğretim elemanlarına göre daha olumsuz olarak algıladıkları; öğretim üyelerinin ise uzmanlardan daha olumlu ancak diğer öğretim elemanlarına göre üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini daha düşük olarak algıladıkları yorumu yapılabilir.

Ölçeğin vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutlarına göre de öğretim elemanlarının üst yöneticilerini algılarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Alt boyutlara göre de liderin yüksek başarı beklentisine sahip olması ve entelektüel teşvikte bulunması alt boyutlarına göre araştırma görevlileri entelektüel olarak daha fazla teşvik edildiklerini algılamakta ve üst yöneticilerinin onlardan daha fazla başarılı olmalarını beklediklerini algılamaktadırlar. Vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutunda ise okutman ve öğretim görevlilerinin daha olumlu bir algılamalarının olduğu yorumu yapılabilir.

Yukarıda verilen bulgular ışığında, araştırmanın üçüncü hipotezinin akademik kadroya göre doğrulandığı söylenebilir.

Sonuç olarak, öğretim elemanlarının orta düzeyde bir dönüşümcü liderlik algıladıkları, cinsiyete ve idari göreve göre üst yöneticilerini algılarında bir farklılık olmadığı; akademik kadroya göre ise beden eğitimi ve spor alanında dönüşümcü liderlik algılarında farklılıklar olduğu bulunmuştur.

4.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılamalarına göre kurumlarının örgüt kültürü tipi nedir?” problemine ilişkin bulgular Tablo 4.9.’de verilmiştir.

Öğretim elemanlarının örgüt kültürü tiplerine yönelik algılarını ortaya çıkarabilmek amacıyla kullanılan ölçekte her bir ifadeye verilen cevapların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Böylece kurumların örgüt kültürü tipleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.9. Beden eğitimi ve spor alanındaki örgüt kültürü tipolojilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

| Örgüt Kültürü Boyutları | n=422 | |
|-------------------------|-----------|-----|
| | \bar{X} | Ss |
| Klan Kültürü | 3.19 | .92 |
| Girişim Kültürü | 3.19 | .88 |
| Pazar Kültürü | 3.28 | .81 |
| Hiyerarşi Kültürü | 3.39 | .75 |

Öğretim elemanlarının örgüt kültürü ölçeği yanıtlarından ortaya çıkan ölçeğin ortalama puanına ve ölçeğin alt boyutlarına göre örgüt kültürleri içerisinde orta düzeyde klan, girişim, pazar ve hiyerarşi kültürlerini algıladıkları bulunmuştur. Sonuç olarak en yüksek puanın hiyerarşi kültürü boyutunda olduğu bulunmuştur. Beden eğitimi ve spor alanında öğretim elemanlarının algılamalarına göre hiyerarşi kültürü diğerlerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Yukarıda verilen bulgular ışığında, araştırmanın dördüncü hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

4.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Cinsiyete, idari görev almaya ve akademik kadroya göre üniversitelerdeki öğretim elemanlarının örgüt kültürü tiplerini algılamalarına ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” alt problemine ilişkin bulgular Tablo 4.10., 4.11. ve 4.12.’de sunulmuştur.

Cinsiyet, idari göreve göre örgüt kültürü algılarının puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler ve Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 4.10. Beden eğitimi ve spor alanındaki örgüt kültürü tiplerine ilişkin cinsiyete göre “*Mann Withney U Testi*” sonuçları

| n: 422 Kadın:110, Erkek:312 | Cinsiyet | \bar{X} | Ss | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|-----------------------------------|----------|-----------|-----|--------------------|-----------------|---------|------|
| Klan Kültürü | Kadın | 3.14 | .87 | 202.20 | 22242.5 | 16137.5 | .352 |
| | Erkek | 3.21 | .93 | 214.78 | 67010.5 | | |
| Girişim Kültürü | Kadın | 3.17 | .80 | 208.27 | 22909.5 | 16804.5 | .746 |
| | Erkek | 3.20 | .90 | 212.64 | 66343.5 | | |
| Pazar Kültürü | Kadın | 3.23 | .73 | 204.82 | 22530.50 | 16425.5 | .503 |
| | Erkek | 3.29 | .84 | 213.85 | 66722.50 | | |
| Hiyerarşi Kültürü | Kadın | 3.35 | .66 | 202.73 | 22300 | 16195 | .379 |
| | Erkek | 3.40 | .78 | 214.59 | 66953 | | |

$p > .05$

Tablo 4.10.’a göre dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarında kadın ve erkek öğretim elemanlarının örgüt kültürü tiplerini algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p > .05$). Sonuç olarak, kadın ya da erkek öğretim elemanlarının örgüt kültürü tiplerini aynı şekilde algılamaktadır. Ortalama puanlara göre de hiyerarşik kültür puanının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıda verilen bulgular ışığında, araştırmanın beşinci hipotezinin cinsiyet değişkeni doğrulanmamaktadır.

Tablo 4.11. Beden eğitimi ve spor alanındaki örgüt kültürü tiplerine ilişkin idari görevi olmaya göre “*Mann Withney U Testi*” sonuçları

| n: 422 Evet: 101, Hayır: 321 | İdari Görev | \bar{X} | Ss | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | P |
|------------------------------------|----------------|-----------|-----|--------------------|-----------------|---------|------|
| Klan Kültürü | Evet | 3.30 | .90 | 229.90 | 23219.5 | 14352.5 | .082 |
| | Hayır | 3.16 | .92 | 205.71 | 66033.5 | | |
| Girişim Kültürü | Evet | 3.27 | .86 | 225.55 | 22780.5 | 14791.5 | .184 |
| | Hayır | 3.17 | .88 | 207.08 | 66472.5 | | |
| Pazar Kültürü | Evet | 3.34 | .8 | 225.69 | 22795 | 14777 | .179 |
| | Hayır | 3.25 | .80 | 207.03 | 66458 | | |
| Hiyerarşi Kültürü | Evet | 3.41 | .73 | 215.65 | 21780.5 | 15791 | .694 |
| | Hayır | 3.38 | .76 | 210.19 | 67472.5 | | |

$p > .05$

Tablo 4.11.’e göre örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarında öğretim elemanlarının idari görevinin olmasına göre örgüt kültürü tiplerini algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p > .05$). Sonuç olarak, idari görevi olsun ya da olmasın öğretim elemanları örgüt kültürü tiplerini aynı şekilde algılamaktadır. Ortalama puanlara göre de hiyerarşik kültür puanının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıda verilen bulgular ışığında, araştırmanın beşinci hipotezinin idari görev değişkeni doğrulanmamaktadır.

Akademik kadroya göre örgüt kültürü algılarının puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler ve *Kruskal Wallis Testi* uygulanmıştır.

Tablo 4.12. Beden eğitimi ve spor alanındaki örgüt kültürü tiplerine ilişkin akademik kadroya göre “*Kruskal Wallis Testi*” sonuçları

| | Akademik Kadro | n | \bar{X} | Ss | Sıra Ortalaması | Sd | χ^2 | P |
|-------------------|---------------------|-----|-----------|------|-----------------|----|----------|------|
| Klan Kültürü | Öğretim Üyesi | 148 | 3.09 | .96 | 199.62 | 4 | 3.921 | .417 |
| | Öğretim Görevlisi | 113 | 3.24 | .87 | 216.58 | | | |
| | Araştırma Görevlisi | 87 | 3.18 | .93 | 208.20 | | | |
| | Uzman | 8 | 3.14 | 1.13 | 209.88 | | | |
| | Okutman | 66 | 3.36 | .85 | 233.98 | | | |
| Girişim Kültürü | Öğretim Üyesi | 148 | 3.09 | .92 | 198.61 | 4 | 5.512 | .239 |
| | Öğretim Görevlisi | 113 | 3.24 | .83 | 217.93 | | | |
| | Araştırma Görevlisi | 87 | 3.14 | .91 | 204.03 | | | |
| | Uzman | 8 | 3.18 | 1.07 | 220.13 | | | |
| | Okutman | 66 | 3.39 | .78 | 238.19 | | | |
| Pazar Kültürü | Öğretim Üyesi | 148 | 3.24 | .90 | 207.95 | 4 | 3.693 | .449 |
| | Öğretim Görevlisi | 113 | 3.23 | .76 | 200.89 | | | |
| | Araştırma Görevlisi | 87 | 3.29 | .73 | 212.96 | | | |
| | Uzman | 8 | 3.43 | 1.06 | 257.69 | | | |
| | Okutman | 66 | 3.40 | .73 | 230.10 | | | |
| Hiyerarşi Kültürü | Öğretim Üyesi | 148 | 3.29 | .80 | 197.46 | 4 | 6.634 | .157 |
| | Öğretim Görevlisi | 113 | 3.42 | .66 | 213.35 | | | |
| | Araştırma Görevlisi | 87 | 3.37 | .75 | 207.89 | | | |
| | Uzman | 8 | 3.60 | .99 | 259.13 | | | |
| | Okutman | 66 | 3.55 | .72 | 238.80 | | | |

$p > .05$

Tablo 4.12.'ye göre örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarının öğretim elemanlarının akademik kadrolarına göre örgüt kültürü tiplerini algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p > .05$). Sonuç olarak, akademik kadroya göre öğretim elemanları örgüt kültürü tiplerini aynı şekilde algılamaktadır. Ortalama puanlara göre de hiyerarşik kültür puanının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıda verilen bulgular ışığında, araştırmanın beşinci hipotezinin akademik kadro değişkeni doğrulanmamaktadır.

Sonuç olarak, beden eğitimi ve spor alanında örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün yüksek olarak algılandığı söylenebilir. Öğretim elemanlarının cinsiyete, idari göreve ve akademik kadroya göre örgüt kültürlerini algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur.

5. TARTIŞMA

Bu bölümde, “*Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile İlgili Akademik Birimlerde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi*” ile ilgili olarak yapılan bu araştırmaya ilişkin bulguların yorumlanması ve ilgili literatür ışığında tartışılmasına yer verilmiştir.

5.1. Araştırma Problemine Yönelik Bulguların Yorumu ve Tartışması

“*Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılamalarına göre dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü tipleri arasında ilişki var mıdır?*” problemine ilişkin bulguların yorumu ve tartışması aşağıda verilmiştir.

Üniversitelerin beden eğitimi ve spor alanlarında öğretim elemanlarının kurumlarını ve üst yöneticilerini algılarından çıkan sonuçlara göre örgüt kültürü tipleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki Spearman Korelasyon Analizi Testi ile incelenmiştir.

Sonuç olarak, öğretim elemanlarının algılamalarına göre, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ölçeğinin klan, girişim, pazar merkezli ve hiyerarşi kültürü boyutları arasında değişen oranlarda pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu örgüt kültürü ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

Klan kültürü ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, Tamer (118), Türkiye’deki üniversitelerde öğretim elemanları, Öztop (96) ve Schimmoeller (107)’un değişik endüstriler üzerinde yaptıkları araştırmaların sonuçları ile de desteklenmektedir. Cameron ve Quinn’e göre kurumda klan kültürü hakim olduğunda en etkili lider aile figürü, takım kurucu, kolaylaştırıcıdır, rehberlik eder ve destekleyicidir. Klan kültüründe kuruma olan bağlılık ve içsel motivasyon yüksek seviyededir (30). Dönüşümcü liderde astlarında yüksek bir motivasyon ve bağlılık oluşturur. Bu özellikleri ile klan kültür ve dönüşümcü liderlik birbiri ile ilişkili olduğu söylenebilir ve bu çalışmanın sonucunu da güçlü bir şekilde desteklemektedir.

Girişim kültürü ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, Tamer (118), Türkiye'deki üniversitelerde öğretim elemanları, Öztop (96) ve Schimmoeller (107)'un değişik endüstriler üzerinde yaptıkları araştırmaların sonuçları ile de desteklenmektedir. Cameron ve Quinn (30)'in modeline göre de girişim kültürü içerisinde girişimcilik, vizyon oluşturma, yenilikçilik, yaratıcılık, risk alma ve geleceğe odaklanma özellikleri ile dönüşümcü liderlik özelliklerinin bulunduğu söylenebilir. Dönüşümcü lider risk alabilir, üyelerin amacı başarabilmeleri için esin kaynağıdır, astlarını bir vizyon etrafında bir araya toplar ve onların amaca ulaşmak için içsel olarak motive eder. Bu özellikler ile girişim kültürü ve dönüşümcü liderliğin birbiri ile ilişkili olduğu söylenebilir ve bu çalışmanın sonucunu da güçlü bir şekilde desteklemektedir.

Bu araştırmada pazar merkezli kültür ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Tamer (118), Türkiye'deki üniversitelerde öğretim elemanları, Öztop (96), değişik endüstriler üzerinde yaptıkları araştırmalarında liderlik stilleri ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve dönüşümcü liderlik ile pazar merkezli kültür arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedirler.

Bu araştırmanın bulgularına göre pazar merkezli kültür astların diğerlerine karşı performanslarını sık sık ölçer ve dışsal çevreye odaklanmıştır. Pazar merkezli kültürde grup üyelerinin sonuca ulaşmak için motive edilmesi, rekabete odaklanması; liderin amacı başarmak ve uzlaşmadaki üstünlüğüyle (30) dönüşümcü lider davranışlarının içinde bulunabileceği söylenebilir. Dönüşümcü liderin başarıya odaklı oluşu ve motive edici özelliği pazar merkezli kültürde farklı şekillerde de ortaya çıkabilir.

Schimmoeller'in araştırmasında pazar merkezli kültür ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Pazar merkezli kültür sonuç yönelimlidir ve daha çok etkileşimsel temellidir. Bu özellikleri ile dönüşümcü liderlik ile çelişmektedir. Schimmoeller (107)'un araştırmasının sonuçları bu araştırmanın sonuçları ile çelişmektedir.

Bakan (4) liderlik stilleri ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkileri farklı alanlarda (tekstil, gıda, çelik eşya vb) faaliyette bulunan işletmeler üzerinde incelemiş ve bu araştırmanın sonuçlarına benzer sonuçlar elde etmiştir. Bakan (4), Desphande ve arkadaşlarının belirlediği yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültürler ile Ogbanna ve Haris'in belirlediği katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlikler arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu açıklamıştır.

Hiyerarşi kültürü ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Tamer (118), Türkiye'deki üniversitelerde öğretim elemanları ile yaptığı araştırmada bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Schimmoeller (107)'un araştırmasının sonuçları bu araştırmanın sonuçları ile çelişmektedir. Schimmoeller araştırmasında hiyerarşi kültürü ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Bu negatif ilişkiyi de dönüşümcü liderin organizasyon amaçları için astlarını motive etmesi ve vizyonu kullandığını; hiyerarşi kültüründe ise etkililik ve uyumu başarabilmek için organizasyon içindeki kuralara ve prosedürler aracılığı ile organizasyonun etkililiğini arttırmak için bürokrasiye odaklandığı şeklinde açıklanmıştır. Bir organizasyon ne kadar iç süreçlere odaklanırsa o kadar vizyoner liderlik azalacağını belirtmiştir. Masood (86) ise dönüşümcü liderin klan ve girişim kültürlerinde çalışmayı tercih ettiğini açıklamıştır. Ancak nadir bazı durumlarda dönüşümcü liderin hiyerarşi ve pazar kültürünü de tercih edebileceğini belirtmiştir.

Lider dönüşümcü liderliğin yanında, etkileşimci lider özellikleri de gösterebilir. Dönüşümcü liderlik davranışının tüm özelliklerinin kişilerde aynı oranlarda olması beklenilemez ve tek bir liderde hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik özelliklerinin bulunması da mümkündür. Nitekim Şirin (115)'in beden eğitimi ve spor yüksekokullarında yapmış olduğu araştırmasında etkileşimci liderliğin de olduğunu belirtmiştir. Korelasyon analizinin hiyerarşi kültüründeki değişimi dönüşümcü liderliğin açıklama yüzdesi hesaplandığında; hiyerarşi kültürü puanları arasındaki değişimin ancak % 38'ini dönüşümcü liderlik ile açıklanabildiği bulunmuştur. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlikteki değişimin % 62'si incelemeye alınmayan başka değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Belirtilen % 62 lik değişkenler içerisinde etkileşimci liderliğinde etkisinin olabileceği söylenebilir.

Bu araştırmanın bulgularına göre liderler astlarından yüksek bir başarı beklentisi içindedirler. Üniversitelerin kamu kuruluşu oluşu ve kamu kuruluşlarındaki statü, prosedür ve hiyerarşilerin buralarda da geçerli olduğu söylenebilir. Liderin başarı odaklı oluşu, hiyerarşinin baskın oluşu ve liderlerin etkileşimci özelliklerinin de yüksek oluşu bu sonuçların çıkmasına neden olduğunu düşündürebilir.

Türkiye’de yapılmış olan araştırmalarda (4, 96, 118) var olan kültür tipleri ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu çıkmaktadır. Bu bulgu, Schimmoeller (107)’un bulguları ile çelişmektedir ve Türk kültürü içerisinde bilinmeyen başka değişkenlerinde olabileceğini düşündürmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, konunun daha kapsamlı bir şekilde araştırılabilmesi için katılımcılarla karşılıklı görüşmelerin yapıldığı nitel çalışmaların yapılması da önerilmektedir.

5.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumu ve Tartışması

“Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılamalarına göre kurumlarındaki üst yöneticiler ne düzeyde dönüşümcü liderlik özelliğine sahiptir?” problemine ilişkin bulguların yorumu ve tartışması aşağıda verilmiştir.

Üniversitelerin beden eğitimi ve spor alanlarında dönüşümcü liderliğin ne ölçüde var olduğu incelenmiştir. Öğretim elemanlarının üst yöneticilerini algılarına göre beden eğitimi ve spor alanında orta düzeyde bir dönüşümcü liderliğin var olduğu bulunmuştur. Ölçek alt boyutları olan liderin vizyon – ilham sağlama ve uygun rol modeli olması, grup amaçlarının kabulünü sağlaması, entelektüel teşvikte bulunması, bireysel ilgi göstermesi ve yüksek başarı beklentisine sahip olmasının da orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ölçek puanlarına göre de beden eğitimi ve spor alanındaki liderlerin astlarından en fazla olarak yüksek başarı beklentisi içinde oldukları; bununla birlikte de entelektüel teşvikte bulunma özelliklerinin ise ölçek alt boyutlarının puanlarına göre en düşük seviyede olduğu da görülmektedir.

Judeh (72) Umman’da, Herbst ve Conradie (57) Güney Afrika, Jones ve Rudd (71) Amerika’da ve Webb (122) Kuzey Amerika’daki üniversitelerde yapmış

oldukları çalışmalarında dönüşümcü liderlik davranışlarının üniversite yönetimlerinde gösterildiğini açıklamaktadır. Ancak Roberts (102), Ohio Eyaleti'nde yaptığı araştırmasında, dönüşümcü liderlik davranışlarının yöneticilerce genellikle gösterilmediğini bazen gösterildiğini açıklamıştır. Bu çalışmaların sonuçlarının bu araştırmanın sonuçlarıyla benzer nitelikte olduğu söylenebilir.

Dönüşümcü lider oluşturduğu vizyon ve amaçlar eşliğinde astlarının değerlerini, ideallerini ve amaçlarını değiştirerek grubun amaçlarına dönüştürür. Bunu da insanları adalet, bütünlük gibi değerlerle güvenini sağlayarak (8) ve daha da fazla motive ederek yapar, astlarını yüksek performansa yöneltir ve beklentilerini arttır (9). Bu vizyonu başarmak için de tüm grup üyeleri sorumluluk alır.

İnsan ilişkilerinin doğasındaki evrim ve teknolojik ilerlemeler bürokratik yönetim gibi geleneksel metotların etkisini azaltmıştır. Üniversiteler klasik bürokrasiye sahip olmayan, bürokrasinin aksine işbirliğinin daha hakim olduğu kurumlardır (102). Üniversiteler çok az resmi yapının ve zayıf bir kontrol mekanizmasının olduğu, özel düzenlemelere gereksinim duyulan karmaşık organizasyonlar (112) olmaları, esnek çalışma ortamı, ekip çalışması gibi değerleri taşımaları (14) ve buralarda çalışanların akademik özgürlük ve güçlü bir özerklik içinde uzmanlaşma eğiliminde (112) olmaları ile dönüşümcü liderlik özelliklerinin gösterilmesine en fazla ihtiyaç duyulan kurumlardır. Dönüşümcü liderliğin ise örgütte serbestlik sağlamaları ve astlarını bir vizyon ile etkilemeleri ile üniversitelere en uygun liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

5.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumu ve Tartışması

“Cinsiyete, idari görev almaya ve akademik kadroya göre üniversitelerdeki öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerini algılamalarına ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” alt problemine ilişkin bulguların yorumu ve tartışması aşağıda verilmiştir.

Üniversitelerin beden eğitimi ve spor alanlarında dönüşümcü liderliğin öğretim görevlilerinin algılarına göre cinsiyete ve idari görevi olma değişkenlerinin

puanları arasındaki farklar (değişim), *Mann-Whitney U* testiyle; akademik kadro değişkeni ise *Kruskal Wallis* Testi ile karşılaştırılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında cinsiyetlerine göre, öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini algılamaları arasında fark olmadığı görülmektedir. Jones ve Rudd (71) Amerika'daki yükseköğretim kurumlarında, Şirin (115) Türkiye'deki üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksekokullarında yapmış olduğu çalışmalarında da bu araştırmanın bulguları ile benzer sonuçlar elde etmişlerdir.

Judeh (72) Umman'daki yükseköğretim kurumlarında dönüşümcü liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklarını incelemiş ve cinsiyetler arasında da anlamlı farklılıklar bulmuştur. Araştırma bulguları araştırmanın yapıldığı üniversitelerdeki öğretim elemanlarının ölçek yapıldığı, yer ve tarihlerdeki örgütsel uygulamaları ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarında yıldan yıla ya da yapıldığı yere göre bazı değişiklikler görülebileceği de söylenebilir.

İdari görevin olup olmamasına göre öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyi algılarının puan ortalamaları arasında fark olduğu görülmektedir. İdari göreve sahip olan öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha olumlu olarak algıladıkları görülmektedir. Ölçeğin bireysel ilgi gösterme ve entelektüel teşvikte bulunma alt boyutlarına göre de idari göreve sahip olan öğretim elemanları üst yöneticilerinin astlarına karşı bireysel olarak ilgi göstermeleri ve entelektüel teşvikte bulunmalarını daha olumlu olarak algılamaktadırlar. Ölçeğin vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutlarında ise dönüşümcü özellikleri algılamalar arasında fark olmadığı görülmektedir.

Herbst ve Conradie (57), Güney Afrika yükseköğretim kurumlarında Şirin (115)'de Türkiye'deki üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksekokullarında yaptıkları araştırmalarda yönetici olan akademisyenlerin yöneticilerin kendi dönüşümcü liderlik özelliklerini algılarının yönetici olmayanlardan daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu yönü ile bu araştırmanın idari görevi olan öğretim

elemanlarının olmayanlara göre üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini daha yüksek algılaması sonucu ile benzerlikler göstermektedir.

Akademik kadrolarına göre öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyi algıları arasında fark olduğu görülmektedir. Okutman ve öğretim görevlisi kadrolarındaki öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini algıları diğer öğretim elemanlarından daha olumludur, yani diğer öğretim elemanlarına göre daha yüksek düzeyde bir dönüşümcü liderlik algılamaktadırlar. Uzman kadrosundaki öğretim elemanlarının ise üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini diğer kadrolardaki öğretim elemanlarına göre daha olumsuz olarak algılamaktadırlar. Öğretim üyeleri ise uzmanlardan daha olumlu ancak diğer öğretim elemanlarına göre üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini daha düşük olarak algılamaktadırlar.

Ölçeğin vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutlarına göre de öğretim elemanlarının üst yöneticilerini algılarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Alt boyutlara göre de liderin yüksek başarı beklentisine sahip olması ve entelektüel teşvikte bulunması alt boyutlarına göre ise araştırma görevlileri entelektüel olarak daha fazla teşvik edildiklerini ve üst yöneticilerinin onlardan daha fazla başarılı olmalarını beklediklerini algılamaktadırlar. Vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma boyutunda ise okutman ve öğretim görevlilerinin daha olumlu bir algılamalarının olduğu görülmektedir.

Şirin (115)'in araştırmasında öğretim elemanlarının akademik unvanlarına göre yükseköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmadığını açıklamıştır. Bu bulgu bu araştırmanın sonuçlarından farklıdır.

Kasırga ve Özbek, beden eğitimi ve spor yükseköğretimlerinde örgüt iklimi üzerine yaptıkları araştırmalarında 10 yıldan daha az kıdeme sahip öğretim elemanları, yöneticilerinin daha fazla liderlik özelliklerine sahip olduğunu, görevlerinin gerektirdiği yeterli bilgiye sahip olduğunu ve anlaşmazlıkları gidermede daha başarılı olduğunu belirtmişlerdir. Kasırga ve Özbek, Bu durumu kıdemi az olan öğretim elemanlarının, yöneticilerini kendi bilgi düzeyleri ile karşılaştırdıklarında,

yöneticilerini daha bilgili görmelerinden kaynaklanmış olabileceği şeklinde açıklamışlardır (77). Şirin (115)'e göre de 26-30 yaş grubundaki akademisyenler okul yöneticilerini daha yüksek bir algıyla dönüşümcü lider olarak algılamaktadırlar. Bu bilgi özellikle öğretim üyelerinin üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini diğerlerinden daha düşük algılamalarını ya da araştırma görevlilerinin entelektüel olarak daha fazla teşvik edildiklerini algılamalarını açıkladığı söylenebilir.

5.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumu ve Tartışması

“Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan öğretim elemanlarının algılamalarına göre kurumlarının örgüt kültürü tipi nedir?” problemine ilişkin bulguların yorumu ve tartışması aşağıda verilmiştir.

Üniversitelerin beden eğitimi ve spor alanlarında örgüt kültürü tipinin ne olduğu incelenmiştir. Sonuç olarak da öğretim elemanlarının algılarına göre kurumlarında orta düzeyde klan, girişim, pazar ve hiyerarşi kültürleri olduğu, ancak hiyerarşi kültürünün daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Kurum kültürü içinde dört örgüt kültürü tipinin de aynı anda bulunması mümkündür ancak bir tanesi daha baskın kültür olabilir (30, 50, 130). Üniversitelerdeki örgüt kültürü üzerine son zamanlarda yapılan araştırmalarda; üniversitelerin kendine özgü bir kültürel yapılarının olduğu ancak bu örgütlerde homojen bir yapının olmadığı ve üniversitelerde tek dominant bir örgüt tipinin bulunmadığını ve karma bir kültür tipine sahip olduklarını açıklamışlardır (44, 68, 75, 81,110, 135). Kültürel açıdan sağlıklı örgütler farklı tipolojilerin özellik, değer ve inançlarını bünyesinde barındırmaktadır. Söz konusu tipolojilerden birisinin örgütte az da olsa ağır basması oldukça doğaldır (89).

Erdem ve diğ. (40) tarafından Fırat üniversitesinde ve Erdem'in (39), üniversite hastaneleri, devlet hastaneleri ve özel sağlık kuruluşları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu kurumlarda hiyerarşi kültürünün egemen kültür olduğunu ve bunu pazar kültürü

izlediğini; tercih ettikleri örgüt kültürü tiplerine bakıldığında ise en yüksek puanı klan kültürü, sonrasında da girişim kültürü olduğunu açıklamışlardır.

Smart ve diğ. (109), Cameron ve Ettington (27), Amerika'daki yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin algılarına göre girişim kültürünün hakim olduğunu, Berrio (15), Ohio State Üniversite'sinin personelinin, Obenchain ve diğ. (2004), akademik yöneticilerin, Ferreira ve Hill (44), Portekiz üniversitelerinde öğrenci ve personelin, Fralinger ve diğ. (47)'da Rowan Üniversite'sinde öğrencilerinin algılarına göre, kültür tipinin klan kültürü olduğunu, tercih edilen kültüründe klan kültürü olduğunu bulmuştur. Klan kültüründen sonra ise girişim kültürünün hakim olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile farklılık göstermektedir.

Üniversitelerin kamu kuruluşu oluşu ve kamu kuruluşlarındaki statü, prosedür ve hiyerarşilerin buralarda da geçerli oluşu, hiyerarşi kültürünün yüksek kültür oluşunun nedenlerinden olabilir. Aynı zamanda Şirin (115)'e göre de beden eğitimi ve spor yüksekokullarının yöneticilerinin etkileşimci liderlik özelliklerinin de yüksek oluşu hiyerarşi kültürünün yüksek oluşunu açıklayabilir.

Kültür ve paylaşılan değerler bir örgütün toplumsal boyutlarını birleştirmede önem kazanmaktadır (98). Güçlü kültürün anlamı örgüt üyeleri temel değerler, varsayımlar, inançlar ve uygulamalar konusunda ne kadar fikir birliğine varırsa, bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırsa, kurum kültürü de o kadar güçlü olmasıdır (6, 130). Zayıf kültürde ise insanların kurumlarının bu temel değerlerine sadakatleri ve bağlılıkları azdır. İş verimliliği düşüktür (36). Türkiye'deki üniversitelerin kültürel yapısını inceleyen araştırmalara bakıldığında, üniversitelerde (4, 52, 94), beden eğitimi ve spor yüksekokullarında (16, 33, 132) zayıf bir kültürün olduğu ya da belirgin bir kültürün bulunmadığı açıklanmıştır.

Türkiye'deki beden eğitimi ve spor yüksekokullarının örgüt kültürü yapılarını inceleyen araştırmaların sonuçlarına göre, Bilir ve diğ. (16)'nin beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki araştırmalarına göre çalışanlar, maddi ve manevi ödüllendirmenin yapılmadığı, hoşgörünün gösterilmediği, yenilik ve değişmelerin kolaylıkla kabul görmediği, sıkı bir kontrol altındaki ortamda bulduklarını

algılamaktadırlar. İşbirliği, yardımın ve güvenin olmadığını, yönetim tarafından mesleki gelişim ve sosyal gelişim için desteklenmediklerini, sonuçlardan çok formalitelere önem verildiğini, düşüncelerini açıkça ifade edemediklerini algıladıklarını da belirtmektedirler. Çalışanların hepsi okulun amaçlarını aynı şekilde yorumlamadıklarını ve kendi aralarında bir mesleki yarışmanın olmadığını çalışanların arasındaki çatışmaların uzlaşarak çözümlenmediğini, risk üstlenemediklerini açıklamışlardır (16). Örucü ve Ayhan (94)'in çalışmalarında öğretim üyelerinin kendilerini ilgilendiren konular hakkında söz söylemeye eşit fırsatlarının bulunmadığını ve üniversitede formalite ve kurallara önem verildiğini, resmi bir yapının varlığı dikkate alındığını yani hiyerarşik bir kültür yapısının baskın olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte üniversitede öğretim elemanları arasında rekabetin yapıcı olmadığını açıklamışlardır (94). Berberoğlu ve diğ. (14) ise Anadolu Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesindeki araştırmasında kural ve formalitelerin korunmaya çalışıldığını açıklamıştır. Bu sonuçlar araştırma bulgularımızı, üniversitelerde hiyerarşik kültür tipinin yüksek oluşunu destekler niteliktedir.

Üniversitelerde bireylerden önce fikirlere önem veren, insanların arkadaş canlısı olmadığı, özel olarak kurumu ve onun hedeflerini desteklenmediği, çalışanların kurumdan önce yalnızca kendileri için çalıştıkları parçalı bir kültür tipinin bulunduğunu belirtmiştir (50, 94). Üniversitelerde de bölümlenmiş kuruluşlardaki gibi çalışanlar genellikle yalnız ya da diğer çalışanların veya yöneticinin görüş alanından uzakta iş görürler. Buna bir örnek vermek gerekirse, pek çok akademik araştırma kütüphanelerde gerçekleştirilir ya da araştırmayı yapan kişinin diğer üniversiteler, müzeler ve laboratuvarlar arasında mekik dokumasını gerektirir (50). Tierney araştırmasında Amerikan akademik eğitim kurumlarının örgüt yapısını *problem çözerken* ya da *üretirken* hiyerarşik olarak tanımlamıştır (119). Böyle bağlamlarda, liderler kilit rol oynarlar. Etkili liderler, bölümlenmiş kuruluşlarının çalışanlarına sürekli olarak kolektif anlamdaki zorunluluklarını anımsatacaklar ve bu tembihlerini resmi bir denetim mekanizması ile uygulayacaklardır (50).

Kurumlar için tek doğru bir örgüt kültürü yoktur. Dört farklı kurumsal kültür öğesinden hangisinin iyi ya da kötü olduğuna dair bir şey söylemek mümkün değildir

(28, 30). Bu kurumsal kültürlerin iyiliğini ya da kötülüğünü içinde bulunulan rekabet ortamına ne kadar uygun düşüyor oldukları belirler (50).

Üniversitelerin kurulma amaçları arasında, bilgi sahibi olmak, aydınlanmak, gerçeği öğrenmek ve anlamak için çaba göstermek bulunmaktadır (120). Üniversitelerin varoluş nedenleri eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Bunları en iyi şekilde yerine getirmek güçlü ve iyi bir örgüt kültürüne sahip olmakla gerçekleşebilir (4). Üniversiteler yeni fikir, düşünce ve icatların en önemli kaynakları arasında sayılabilir (97, 121). Bu kabiliyetler ancak üniversitelerin gençlerimize yenilikçilik ve girişimcilik ruhunu aşılmasıyla mümkün olabilir (97). Bu sonuçlar üniversitelerin amacının araştırma yapmak, yeni buluşlar yapmak, ekip ve işbirliği gibi öğelerin önemini belirtmektedir. Bu bilgilerden hareketle üniversite kültürüne klan ya da girişim kültürünün daha uygun olduğu da söylenebilir.

Bu araştırmanın bulguları gelişim resmi kural ve politikaların olduğu liderlik sitilinin benimsendiği ve organizasyonda kontrole daha fazla yer verildiğini göstermektedir. Ancak üniversitelerde tercih edilen kültür tiplerine baktığımızda en yüksek puanı klan kültürü, sonrasında da girişim kültürü izlemektedir (40). Bilir ve diğerlerinin bulgularına göre, paylaşılan temel sayıtlara bakıldığında, çalışanların çatışmadan uzlaşmadan yana oldukları, çalışanların meslek gelişimleri için fırsatlar verilmesini istedikleri, kurumun başarısı için işbirliği, yardımlaşma ve sıkı dostluk, güvenden yana olduklarını çalışanların, iyi iş yapılması için sıkı kontrolün olmasına gerek olmadığına inanmaktadırlar. İnsanların çalışmaktan hoşlanabilecekleri, sorumluluk alabilecekleri ve kurumun başarı için herkesin başarılı olması gerektiği inancında olduklarını açıklamışlardır (16). Çimen ve Ekenci'ye göre, beden eğitimi ve spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin hem kurumları hem de kendi başarıları için yeniliğe önem verdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca akademik personelin işbirliği yapmaya yakın olduklarını belirtmişlerdir (33). Bu sonuçlar göstermektedir ki organizasyonda içsel kontrolü azaltmak gereklidir ve bu sonuçlar liderlik tarzıyla organizasyon kültürünü etkileyen liderler için etkili bir model olabilir.

Üniversitelerde tercih edilen kültür tipi olan klan ekip çalışması, ortak görüş birliği, katılım ve ortak bir amaca yönelme özellikleri ile; girişim kültürü ise

girişimci, esnek, yenilikçilik, yaratıcılık, kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık ve özgürlükleri teşvik etme özellikleri ile üniversitelerin eğitim - öğretim, bilimsel araştırmalar yapmak, yeni buluşlar yapmak gibi amaçları için daha uygun kültür tipleri oldukları düşünülmektedir.

Hakim olan örgüt kültürü tipi ile liderin bireysel özellikleri birbiri ile uyumlu olduğunda, bu tip liderler astlarını yönetmekte ve organizasyonun amaçlarına ulaşmakta daha başarılı olurlar (30). Üniversiteler de tercih edilen kültür tipinin klan ve girişim kültürü olduğu, var olan kültür tipinin ise hiyerarşi ve pazar merkezli kültür olduğu bulunmuştur. Üniversite liderleri tercih edilen kültürü destekleyecek olurlarsa daha başarılı olabilirler.

5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulguların Yorumu ve Tartışması

“Cinsiyete, idari görev almaya ve akademik kadroya göre üniversitelerdeki öğretim elemanlarının örgüt kültürü tiplerini algılamalarına ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı bir fark var mıdır?” alt problemine ilişkin bulguların yorumu ve tartışması aşağıda verilmiştir.

Üniversitelerin beden eğitimi ve spor alanlarında örgüt kültürü tiplerini öğretim görevlilerinin algılarına göre cinsiyete ve idari görevi olma değişkenlerinin puanları arasındaki farklar (değişim) *Mann-Whitney U* testiyle; akademik kadro değişkeni ise *Kruskal Wallis* Testi ile karşılaştırılmıştır.

Sonuç olarak, öğretim elemanlarının cinsiyete, idari göreve ve akademik kadroya göre üst yöneticilerini algılarında bir farklılık olmadığı; beden eğitimi ve spor alanına cinsiyet, idari görev ve akademik kadro değişkenlerine göre de ortalama puanlar üzerinden bakıldığında örgüt kültürü tipi olarak hiyerarşi kültürünün daha yüksek algılandığı görülmektedir.

Berio (15), Ohio State Üniversite'sinde yaptığı araştırmada bu araştırmanın bulguları ile benzerlikler göstermektedir. Berrio araştırmasında cinsiyete ve idari göreve göre fark bulamadığını açıklamıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, “*Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi*” ile ilgili olarak yapılan bu araştırmanın sonuçlarına ve bu sonuçlardan yola çıkarak yapılan önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan akademik personelin algılamalarına göre dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü tipleri arasında ilişkiye yönelik sonuçlar;

- Öğretim elemanlarının algılarına göre, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ölçeğinin klan, girişim, pazar merkezli ve hiyerarşi kültürü boyutları arasında değişen oranlarda pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan akademik personelin algılamalarına göre kurumlarındaki üst yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerine yönelik sonuçlar;

- Öğretim elemanlarının dönüşümcü liderlik ölçeği yanıtlarından ortaya çıkan ölçeğin ortalama puanına ve ölçeğin alt boyutlarına göre orta düzeyde bir dönüşümcü liderlik algıladıkları bulunmuştur. Ayrıca en fazla puanın yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutunda ve en düşük puanın ise entelektüel teşvikte bulunma boyutunda olduğu bulunmuştur.

Cinsiyete, idari görev almaya ve akademik kadroya göre üniversitelerdeki akademik personelin üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerini algılamaları arasındaki farklılıklara yönelik sonuçlar;

- Dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutlarında kadın ve erkek öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Dönüşümcü liderlik ölçeğinde öğretim elemanlarının idari görevinin olup olmamasına göre üst yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerini algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklıdır. Alt boyutlarına göre ise, bireysel

ilgi gösterme ve entelektüel teşvikte bulunma alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklıdır. Vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

- Akademik kadrolarına göre öğretim elemanlarının üst yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyi algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklıdır. Ölçeğin alt boyutlarına göre ise vizyon - ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklıdır. Bireysel ilgi gösterme ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Sonuç olarak, öğretim elemanlarının orta düzeyde bir dönüşümcü liderlik algıladıkları, cinsiyete ve idari göreve göre üst yöneticilerini algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur; akademik kadroya göre ise beden eğitimi ve spor alanında dönüşümcü liderlik algıları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklıdır.

Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan akademik personelin algılamalarına göre kurumlarının örgüt kültürüne yönelik sonuçlar;

- Öğretim elemanlarının örgüt kültürü ölçeği yanıtlarından ortaya çıkan ölçeğin ortalama puanına ve ölçeğin alt boyutlarına göre örgüt kültürleri içerisinde klan, girişim, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin bulunduğu ancak hiyerarşi kültürünün daha yüksek algılandığı bulunmuştur.

Cinsiyete, idari görev almaya ve akademik kadroya göre üniversitelerdeki akademik personelin örgüt kültürü tipleri algılamaları arasındaki farklılıklara yönelik sonuçlar;

- Öğretim elemanlarının cinsiyete, idari göreve ve akademik kadroya göre örgüt kültürlerini algılarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

6.2. Öneriler

6.2.1. Uygulamaya Dönük Öneriler

- a) Beden eğitimi ve spor alanında ve üniversitelerde liderlik davranışları ve örgüt kültürü üzerine bilgilenmelerin sağlanması (kurs, seminer vb aracılığı ile),
- b) Beden eğitimi ve spor alanında ve üniversitelerde daha esnek, girişimciliğe daha fazla izin veren, daha demokratik, aktif bir yönetim stili geliştirilmesi için farkındalığın geliştirilmesi,
- c) Beden eğitimi ve spor alanında ve üniversitelerde hiyerarşik kültürel yapı yerine öğretim elemanlarının kendi aralarında ve kurumla dayanışma ve işbirliği içinde olmalarını sağlayabilecek, onlarca da tercih edilen “klan” ve “girişim” kültürünün gelişimini desteklenmesi önerilebilir.

6.2.2. Araştırmaya Dönük Öneriler:

- a) Beden eğitimi ve spor yüksekokulu ve bölümlerinde neden güçlü bir örgüt kültürünün olmadığı, hiyerarşi kültürünün neden baskın olduğu nitel araştırma yöntemleri ile derinlemesine araştırılması,
- b) Örgüt kültürü ve liderlik tarzlarına yönelik olarak vakıf (özel) ya da kamu üniversitelerinde bir farklılık olup olmadığını anlamak açısından çalışmalar yapılması,
- c) Akademik personel, idari ve hizmetli personelin ve öğrenciler gibi farklı sosyo-kültürel tabakalardan gelmiş olan grupların dahil olduğu, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü araştırmalarının yapılması,
- d) Liderlik tipleri ile organizasyonel davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

1. Akbulut, M. (2011). Leadership Effectiveness of Heads of Departments in State Universities in Turkey From The Perspective of Leadership Roles. İstanbul: Boğaziçi University, Educational Sciences, Master Thesis.
2. Alpar, R. (2006). Spor Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik. (3. Bs). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. s.273, 277.
3. Arslan, M. (2001). Güney, S. (Ed). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 1. (Bs), s. 178.
4. Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. Tisk Akademi I.
5. Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Beddestenci, Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım. İstanbul: Aktüel Yayınları. s. 77, 79, 117.
6. Baker, K. (2004). "Organizational Culture". In Organizational Culture: An Introduction. Edited by Nasreen Taher. India: ICFAI University Press.
7. Bartell, M. (2003). Internationalization of Universities: A University Culture-Based Framework. Higher Education, 45: 43–70.
8. Bass, B.,M., (1985). Leadership and Performans Beyond Expectations. New York: The Free Press. s. 37-61.
9. Bass, B., M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. BM Bass - Organizational Dynamics. papers.econ.mpg.de.
10. Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. Paq Spring, 17 (1):112-121.
11. Bass, B., M. (1996). A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership. U.S. Army Research İnstitute for the Behavioral and Social Sciences. Virginia. s.4-6.
12. Bass, B., M. (1997). Does Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? American Psychologist Association İnc., 52(2): 130-139.
13. Bass, B., M.; Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Manegerial Applications. (4. Bs.). Free pres: Newyork.

14. Berberoğlu, G., Besler, S., Tonus, H.Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. Anadolu Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1-2):29-52.
15. Berrio, A.A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. Extension Journal, ISSN 1077-5315.
16. Bilir, P., Ay, Ü., Gürbüz, Ç.T. (2003). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1(2): 117-128.
17. Blake, R.; Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. (2. Bs.). Houston, Texas: Gulf Publishing Company. s.10, 18, 57, 58, 85, 110, 142.
18. Block, L. (2003). The Leadership – Culture Connection: An Exploratory Investigation. Leadership & Organization Development Journal, 24(5-6):318-335.
19. Brooks, I. (2006). Organisational Behaviour Individuals, Groups and Organisation. (3. Bs.). Harlow: Prentice Hall. s. 154, 155, 246, 254, 257.
20. Budak, G. (2003). Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
21. Burns, J. M. (1978). Leadership. Newyork: Harper & Row, Publishers. s.20, 95, 134, 258, 426, 455.
22. Büyüköztürk, Ş. (2006). Sosyal Araştırmalar İçin Veri Analizi El Kitabı. (6. Bs.). Ankara: Pegem Akademi. s.145, 168, 171.
23. Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.,K., Akgün, Ö., E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (4. Bs) Ankara:Pegem Akademi. s.23.
24. Berrio, A.A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. Journal of Extension, 41(2).
25. Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E.M. (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım. s. 434.
26. Can, H.; Kavuncubaşı, Ş.; Yıldırım, S. (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi. s. 377 – 388.

27. Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1988). The Conceptual Foundations of Organizational Culture. (Smart., J.C. Ed.), New York: Higher Education: Handbook of theory and research, 4: 356-396.
28. Cameron, K. S. ve Quinn R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: Jossey-Bass. s. 24, 25, 31-41.
29. Cameron, K. S. ve Quinn R. E. (2010). Organizational Culture Assessment Instrument Public Administration. Report. www.ocai-online.com
30. Cameron, K.S., Quinn, Robert E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. (3. Bs.). San Francisco: Jossey – Bass. s.18-34, 53, 55.
31. Chemers, M. M. (1997). An İntegrative Theory of Leadership. Matwah: Lawrance Earlbaum Associates. s.20-22.
32. Covey, S. (2007). The Transformational Leadership Report. www.transformationalleadership.net.
33. Çimen, Z., Ekenci, G. (2002). Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 7(2): 41-56.
34. Daft, R. L. (1997). Management. (4. Bs.). Florida: Dryden Press. s.89, 91, 494, 498.
35. Daft, L., R. (2008). The Leadership Experience. Thomson South-Western. s.46-48.
36. Deal, T. E.; Kennedy, A. A. (1982). Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life. Newyork: Addison-Wesley Publishing. s. 4, 14, 107, 108.
37. DeYoung, R. (2005). Behavioral Theories of Leadership. (Nancy Borkowski Eds) Organizational Behaviour in Health Care. Jones and Barlett Publishers. s.173-186.
38. Duncan, W. J. (1989). Organizational Culture: “Getting a Fix on an Elusive Concept. The Academy of Management Executive, 11(3): 229-236.
39. Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim, 2(2): 63-79.

40. Erdem, R., Adıgüzel, O., Kaya, A. (2011). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. (36):73-88. Ağustos-Aralık.
41. Ergeneli, A. (2006). Örgüt ve İnsan. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları. s.206-236.
42. Ekiz, D. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (2. Bs.). Ankara: Anı Yayıncılık. s.99, 100.
43. Erkuş, A. (2003). Psikometri Üzerine Yazılar. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. no:24. s.78.
44. Ferreira, I., A.; Hill, M. (2008). Organisational Cultures in Public And Private Portuguese Universities: A case study. High Educ., 55:637–650.
45. Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill Book Company. s. 9, 36, 41, 220.
46. Fiedler, F., E., Chemers, M., M. (1974). Leadership and Effective Management. Glenview: Scott Foresman. s.70-77.
47. Fralinger, B., Olson, V., Pinto-Zipp, G., DiCorcia, M. (2010). Organizational Culture at the University Level: A Follow-Up Study Using the OCAI Instrument. Dublin, Ireland: EABR & ETLC Conference Proceedings.
48. Friedrich, L., T. (2010). The History of Leadership Research. (Michael D. Mumford Ed.) Leadership. Springer Publishing Company. s.1-26.
49. Fitcher, J. (2006). Nilgün Çelebi (Çev.). Sosyoloji Nedir?. (8. Bs.). Ankara: Anı Yayıncılık.
50. Goffee, R., Jones, G. (2003). Kurum Kültürü. Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri. Ankara: MediaCat kitapları. s.57, 63, 164, 171, 180.
51. Gouldner, W., A. (1965). Studies in Leadership: Leadership and Democratic Action. Newyork: Russell & Russell Inc. s.3-52.
52. Güven, A.S. (1996). Üniversitelerde Örgüt Kültürü – Osmangazi Üniversitesinde Örgüt Kültürü Araştırması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
53. Güvenç, B. (2003). İnsan ve Kültür. (10. Bs.). İstanbul: Remzi Kitabevi. s. 95.

54. Jones, G. (1983). "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective". *Administrative Science Quarterly*. s.28, 454-467.
55. Hatch, M. J. (1993). *The Dynamics of Organizational Culture*. *The Academy of Management Review*, 18(4): 657-693.
56. Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press. s.203, 228.
57. Herbst, T.H.H. ve Conradie, P.D.P (2011). Leadership Effectiveness in Higher Education: Managerial Self-Perceptions versus Perceptions of Others. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1): 1-14.
58. Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W. (1983). *Organizational Behavior*. (7. Bs.). New York: West Publishing Company. s. 464, 473.
59. Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D. E. (2008). *Management of Organizational Behaviour. Leading Human Resources*. (9. Bs.). New Jersey: Pearson Education International. s.104,105,132,133,142-148,150.
60. Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*. s.42-63.
61. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2): 286-316.
62. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Culture and Organizations: The Software of The Mind*. McGraw-Hill, NY. s.6-7-8.
63. House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3): 321-339.
64. House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. (J. G. Hunt & L. L. Larson Eds.) *Leadership: The Cutting Edge* Carbondale: Southern Illinois University Press. s.189-207.
65. House, R.J. (1992). Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 3(2): 5-16.
66. House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7 (3): 323-352.

67. House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction To Project GLOBE. *Journal of World Business*, s.37, 3-10.
68. İra N. (2004). Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği). XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.
69. İşcan, F. Ö. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Doktora Tezi.
70. Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15 (2), Winter.
71. Jones, D. ve Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment Of College Of Agriculture Academic Program Leaders' (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49 (2): 88 – 97.
72. Judeh, M. (2010). Transformational Leadership: A Study of Gender Differences in Private Universities *International Review of Business Research Papers*, 6 (4).
73. Julsuwan, S., Srisa-ard, B., Poosri, S. (2011). Transformational Leadership of Supporting-Line Administrators at Public Higher Education Institutions in Thailand. *European Journal of Social Sciences*. 22 (3).
74. Kalaycı, Ş. (Ed) (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. (2. Bs.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım. s.208.
75. Kantek F. & Baykal U. (2009). Organizational Culture in Nursing Schools İn Turkey: Faculty Members' Perspectives. *International Nursing Review*. 56: 306–312.
76. Kaplan, Y. (2007). Eğitim Geçmişi Farklı Olan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
77. Kasırğa, İ. ve Özbek, O. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt İklimi. *SPORMETRE, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2):59-68.

78. Koçel, T. (2005). İşletme yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Arıkan. s.581 – 609.
79. Kuh, G. D., Whitt, E. J. (1988). The Invisible Tapestry. Culture in American Colleges and Universities. ASHE-ERIC Higher Education Report. No.1.
80. Kuhnert, K., W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive / Developmental Analysis. Auburn University: Academy of Management Review, 12 (4): 648-657.
81. Kuo, H. (2009). Understanding Relationships between Academic Staff and Administrators: An Organisational Culture Perspective. Journal of Higher Education Policy and Management Routledge, 31(1): 43–54.
82. Likert, R. (1961). New Patterns of Management. Institute for Social Research, The University of Michigan. London: McGraw-Hill Book Company. s.6 – 25, 34, 179, 222-236.
83. Locke, W. (2007). Higher Education Mergers: Integrating Organizational Cultures and Developing Appropriate Management Styles. Higher Education Quarterly. 61(1): 83-102.
84. Lussier, R., N. ve Achua, F., C., (2007). Effective Leadership. (3. Bs.). Mason, Ohio:Thomson / SouthWestern. s. 17,18, 26, 138.
85. Martins, E.C., Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. European Journal of Innovation Management, 6 (1): 64-74.
86. Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D. and Backhouse C. J. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, Loughborough, UK. Proc. IMechE Vol. 220 Part B: J. Engineering Manufacture.
87. Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. Organization Studies. 9(4): 453-473.
88. Meral, S.L. (1970). Üniversite Kavramları ve Modelleri. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 1(26):13-66.

89. Murat, G.; Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5): 1-20.
90. Northouse, P., G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. (5. Bs.). California: Sage Publications Thousand Oaks. s.15-20.
91. Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3. Bs.). New York: McGraw Hill. s.265.
92. Obenchain, A.M., Johnson, W.C., Dion, P.A. (2004). Institutional Types, Organizational Cultures, and Innovation in Christian Colleges and Universities. *Christian Higher Education*,3:15-39.
93. Ogbonna, E. ve Harris, C. L.(2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *Int. J. of Human Resource Management*, 11(4):766–788, August.
94. Örücü, E. ve Ayhan, N. (2001). Örgüt Kültürü: Muğla Üniversitesi Örneği. *Osman Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 2.
95. Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10 (1): 157-182.
96. Öztop, İ. (2008). Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri. *Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
97. Özkul, T. (2012). Üniversite Eğitim Sisteminde İnovasyonu Canlandırma Denemesi. *Yükseköğretim dergisi*, 2(1): 20-27.
98. Peters, T. J.; Waterman, R. H. (1987). Yönetme ve Yükseltme Sanatı “Mükemmeli Arayış”. (Selami Sargut Çev.) *Altın Kitaplar Yayınevi*. s. 24, 159.
99. Petrigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quaterly. Qualitative Methodology*. 24(4): 570-581.
100. Podsakoff, M. P.; MacKenzie, B. S.; Moorman, H. R.; Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quaterly*, 1(2): 107-142.

101. Rafaeli, A., ve Worline, M. (2000). Symbols in Organizational Culture. In Handbook of Organizational Culture and Climate. (N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson Eds), Los Angeles: Sage. s. 72-74.
102. Roberts, S. P. (2005). Transformational Leadership at Urban and Metropolitan Public Universities. Ph.D Thesis, Akron University.
103. Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. American Psychologist, 45(2): 109-119.
104. Schein, E.H. (1992). Organizational Culture and Leadership. (2. Bs.). San Fransisco: Jossey Bass Publishers. s.12.
105. Schein, E. H. (2002). Örgütsel Kültür. Dokuz Eylül Üniversitesi. (Akbaba, A. Çev.) Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (3).
106. Schein, E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership. (4. Bs.). San Fransisco: Jossey Bass Publishers. s. 25, 26.
107. Schimmoeller, J. L. (2010). Leadership Styles in Competing Organizational Cultures. Leadership Review, Claremont McKenna College: Kravis Leadership Institute, 10, Summer.
108. Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. Organization Science, 4(4): 577-594.
109. Smart, J.C., Kuh, G.D., Tierney, W.G. (1997). The Roles of Institutional Cultures and Decision Approaches in Promoting Organizational Effectiveness in Two-Year Colleges. The Journal of Higher Education, 68(3): 256-281
110. Silver, H. (2003). Does a University Have a Culture? Studies in Higher Education, Carfax Publishing, 28 (2).
111. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quaterly. Organizational Culture, 28(3): 339-358.
112. Sporn, B. (1996). Managing Universty Culture: An Analysis of The Relationship Between Institutional Culture and Management Approaches. Higher Education, 32: 41-46.
113. Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. A Division of Macmillan Publishing, New York: Free Press. s. 8, 9, 10, 63, 327.

- 114.**Şişman, M. (2007). Örgütler ve Kültürler. (2. Bs.). Ankara: Pegem Yayıncılık. s. 3, 85, 141, 142.
- 115.**Şirin, E.F. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Sitilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- 116.**Şirin, E.F., Yetim, A.A. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Sitillerinin İncelenmesi. Ankara: Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 13(4): 31-46.
- 117.**Tavşancıl, E. (2005). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. (2. Bs.). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım. s.138.
- 118.**Tamer, B. (2011). The Relationship Between Transformational Leadership Styles and Organizational Culture Types With Respect To Gender Differences In Public and Private Universities. Dokuz Eylül University Graduate School Of Social Sciences Department of Business Administration Business Administration Program Master Thesis.
- 119.**Tierney, W.G. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining The Essentials. The Journal of Higher Education, 59(1): 2-21.
- 120.**Toğrol, E. (2012). Üniversitelerdeki Gelişim: Britanya Yükseköğretim Sistemi. Yükseköğretim dergisi, 2(1): 56-59.
- 121.**Uzkurt, C. (2008). Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. Beta basım. s. 169.
- 122.**Webb, K.S. (2009). Creating Satisfied Employees in Christian Higher Education: Research On Leadership Competencies. Christian Higher Education, 8:18–31.
- 123.**Weese, W. J. (1995). Leadership and Organizational Culture: An Investigation of Big Ten and Mid-American Conference Campus Recreation Administrations. Journal of Sport Management, 9: 119-134.
- 124.**Wallach, E.J. (1983). “Individuals and Organizations: The Cultural Match”. Training and Development Journal. s.29-36.
- 125.**Weber, M. (1991). From Max Weber: Essays in Sociology. (7. Bs.). Ed. H.H. Gerth ve C. Wright Mills. Routledge. s. 51 – 55.

126. Werner, İ. (1993). Liderlik ve Yönetim. Çev: Vedat Üner. Rota Yayınları, İstanbul. s.37.
127. Xenikou, A. ve Simosi, M. (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6).
128. Vroom, V.H., and Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision- Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press. s.10-30.
129. Vroom, V. H., Jago, A. G. (1974). "Decision Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior," *Decision Sciences*, 5(4): 743-769.
130. Vural, Z. B. A. (2005). Kurum Kültürü. (2. Bs.). İletişim Yayınları. s.50, 84.
131. Yammarino, F.J. and Bass, B. M. (1988). Long-term Forecasting Of Transformational Leadership and Its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings. Newyork: Binghamton State University, Center for Leadership Studies, Report Series.
132. Yıldız, M.S., Bakır, M. (2006). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Okul Kültürünün İncelenmesi. *Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi*, 17(3): 100-111
133. Yukl, A.G., (2002). *Leadership in Organizations*. (5. Bs.). New Jersey: Prentice-Hall. s.2,12, 208, 240.
134. Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik: Everensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar. Ankara: Seçkin Kitabevi. s.90-160.
135. Zilwa, D. (2007). Organisational Culture and Values And The Adaptation Of Academic Units İn Australian Universities. *High Educ.* 54: 557–574.

EKLER

EK 1. ETİK KURUL İZNI

EK 2. ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ

EK 3. ÖLÇEK KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

EK 4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

EK 5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

EK 1. ETİK KURUL İZNI**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**
ANKARA

Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : B.30.2.HAC.0.70.00.01/ 432-1645

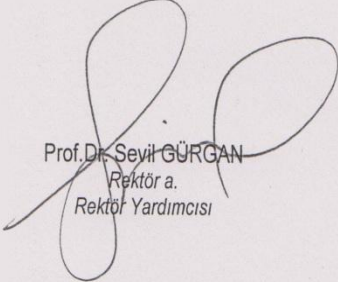
Konu :

Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu Müdürlüğüne,

İlgi: 31.03.2011 tarih ve 789-367 sayılı yazınız.

Yüksekokulunuz Spor Bilimleri ve Teknolojisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Sinan YILDIRIM**'ın, **Doç.Dr. Canan KOCA ARITAN** danışmanlığında hazırladığı; "Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerde dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin analizi" konulu ve 410.01-1132 başvuru nolu çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 03 Mayıs 2011 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.


Prof. Dr. Sevil GÜRCAN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EK 2. ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ**Liderlik Ölçeği İzni**

Merhaba, Ömer Hocam ben Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Teknolojisi Yüksekokulunda yüksek lisans öğrencisiyim. Sizin doktora teziniz olan "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı "nda Türkçe uyarlamasını yapmış olduğunuz " Podsakoff Dönüştürücü liderlik ölçeğini " kendi tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Etik değerler gereği sizin de izninizi almak istiyorum.

Bana E-mail veya telefon ile yanıt verebilirseniz, çok memnun olurum. Şimdiden teşekkürler, iyi çalışmalar.

Tel: 0537 226 70 91 Sinan Yıldırım

Sayın Yıldırım,

İlginize ve hassasiyetinize teşekkürler. Elbette anketi araştırmanızda kullanabilirsiniz.

Kolaylıklar dilerim.

Ömer Faruk İŞCAN

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: "sinan yildirim" sny00@hacettepe.edu.tr

Kime: oiscan@atauni.edu.tr

Gönderilenler: 26 Eylül Pazartesi 2011 11:07:58

Konu: İzin İsteği

Örgüt Kültürü Ölçeği İzni

Merhaba, Sayın Hülya Hocam ben Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Teknolojisi Yüksekokulunda yüksek lisans öğrencisiyim ve Tez konusu olarak “ üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde görev yapan akademik personelin görüşlerine göre dönüşümcü liderlik davranışı ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiyi” incelemeyi amaçlamaktayım. Sizin Yrd.Doç.Dr. Veysel AĞCA ile yapmış olduğunuz " Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri " isimli makalenizdeki " örgüt kültürü ölçeğini " kendi tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Etik değerler gereği sizin de izninizi almak istiyorum.

Bana E-mail veya telefon ile yanıt verebilerseniz, çok memnun olurum. Şimdiden teşekkürler, iyi çalışmalar.

Tel: 0537 226 70 91 Sinan Yıldırım

Belirttiğiniz makaledeki örgüt kültürü ölçeğini tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

İyi günler.

Hülya Öcal.

Sinan Yıldırım ----- Orjinal Mesaj -----

Kimden: Hülya ÖCAL ocal@aku.edu.tr

Tarih: Tuesday, February 22, 2011 2:57 pm

Konu: Re: İzin İsteği

Kime: sinan yildirim sny00@hacettepe.edu.tr

EK 3. ÖLÇEK KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Beden eğitimi bölümlerindeki dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü yapısını belirlemeyi amaçladığımız bir araştırma yürütmekteyiz. Araştırma kapsamında hazırladığımız ölçekte kişisel ve kurumsal bilgilerinizi almaya yönelik sorular bulunmaktadır. Ölçek sonuçları sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Desteğiniz için teşekkür ederiz.

Sinan Yıldırım, Y. Lisans öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu
Email: snv00@hacettepe.edu.tr

1. Doğum Tarihiniz (Yıl):

2. Cinsiyet : Kadın () Erkek ()

3. Medeni durumunuz : Evli () Bekar ()

4. Okulunuzdaki kadronuz nedir?

Öğretim Üyesi () Öğretim Görevlisi () Araştırma Görevlisi ()

Uzman () Okutman () Diğer

5. Unvanınız : Profesör () Doçent () Yardımcı Doçent ()

Doktor () Diğer

6. İdari bir göreviniz var mı?

Evet () Lütfen görevinizi belirtiniz (Dekan / Müdür / Müdür Yrd. / Böl. Bşk / Böl. Bşk Yrd.vb):

Hayır ()

7. Eğitim durumunuz:

Lisans (Bölüm) :

Yüksek Lisans (Alan) :

Doktora (Alan) :

9. Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz? 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl ()
16-20 yıl () 21 yıl ve üstü ()

10. Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz? 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl ()
16-20 yıl () 21 yıl ve üstü ()

11. Şu anda ya da geçmişte herhangi bir spor dalıyla (sporcu, antrenör, menajer, teknik direktör vb.) uğraştınız mı?

Evet () Hayır ()

Cevabınız Evet ise:

Ne Seviyede? Profesyonel () Amatör ()

Ne Düzeyde? Sporcu () Antrenör ()

Sporcu-Antrenör () Diğer:

EK 4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda *kurumunuzdaki ÜST YÖNETİCİNİZE* yönelik görüşlerin yer aldığı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı belirtmek için lütfen ilgili kutuya (√) işareti koyunuz.

| | Size Uygun Gelen Kutucuğu (√) ile işaretleyiniz | Tamamen Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Hiç Katılmıyorum |
|----|---|---------------------|-------------|------------|--------------|------------------|
| 1 | Kurumunun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir. | | | | | |
| 2 | Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur. | | | | | |
| 3 | Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar. | | | | | |
| 4 | Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder. | | | | | |
| 5 | Benim duygularımı dikkate alarak davranır. | | | | | |
| 6 | Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder. | | | | | |
| 7 | Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır. | | | | | |
| 8 | Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir. | | | | | |
| 9 | Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir. | | | | | |
| 10 | Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler. | | | | | |
| 11 | Benim kişisel duygularıma saygı gösterir. | | | | | |
| 12 | Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar. | | | | | |
| 13 | Kurum için daima yeni fırsatlar arar. | | | | | |
| 14 | Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir. | | | | | |
| 15 | Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır. | | | | | |
| 16 | Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez. | | | | | |
| 17 | Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır. | | | | | |
| 18 | İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır. | | | | | |
| 19 | Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır. | | | | | |
| 20 | Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder. | | | | | |
| 21 | İsime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır. | | | | | |
| 22 | Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir. | | | | | |
| 23 | Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır. | | | | | |

EK 5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Aşağıda *kurumunuzdaki örgüt yapısına* yönelik görüşlerin yer aldığı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı belirtmek için lütfen ilgili kutuya (✓) işareti koyunuz.

| | Size Uygun Gelen Kutucuğu (✓) ile işaretleyiniz | Tamamen Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Hiç Katılmıyorum |
|----|---|---------------------|-------------|------------|--------------|------------------|
| 1 | Kurumum, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aile gibidir. | | | | | |
| 2 | Kurumum, risk almaya istekli oldukça dinamik girişimcilerin bulunduğu bir yerdir. | | | | | |
| 3 | Kurumum, genellikle sonuç odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. İnsanlar oldukça rekabetçi olup başarıya odaklanmışlardır. | | | | | |
| 4 | Kurumum, kontrollü ve yapılanmış bir yerdir. Genellikle biçimsel (resmi) prosedürler insanların ne yaptığını kontrol eder. | | | | | |
| 5 | Kurumumda liderlik, genellikle, yön vermek (yol göstermek), kolaylaştırmak ve çalışanları yetiştirmek ile nitelendirilir. | | | | | |
| 6 | Kurumumda liderlik, çalışanların girişimciliğini açığa çıkarmak, yenilik yapmak ve risk almak şeklinde önem kazanır. | | | | | |
| 7 | Kurumumda liderlik, genellikle, mücadeleci ve sonuç odaklı bir süreç olarak dikkate alınır. | | | | | |
| 8 | Kurumumda liderlik, genellikle çalışanları koordine etme, organize etme, etkinlik ve denetim ile nitelendirilir. | | | | | |
| 9 | Kurumumda yönetim tarzı, ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile karakterize edilir. | | | | | |
| 10 | Kurumumda yönetim tarzı, kişisel risk alma, yenilik yapma, özgürlük ve farklılık ile karakterize edilir. | | | | | |
| 11 | Kurumumda yönetim tarzı, zorlu (sıkı) rekabet, yüksek beklentiler ve yüksek başarı ile karakterize edilir. | | | | | |
| 12 | Kurumumda yönetim tarzı, çalışanların güvenliğini sağlamak ve ilişkilerde denge kurmak ile karakterize edilir. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 13 | Bağlılık ve karşılıklı güven, kurumuma bağlılığı artıran ve kurumumu bir arada tutan birleştiricidir. | | | | | |
| 14 | Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, kurumumu bir arada tutan birleştiricidir. | | | | | |
| 15 | Başarı ve amaçlara ulaşmak, kurumumu bir arada tutan birleştiricidir. Mücadele etmek ve kazanmak ortak temalardır. | | | | | |
| 16 | Resmi kural ve politikalar, kurumumu bir arada tutan birleştiricilerdir. Kurumun düzenli işleyişini sürdürmesi önemlidir. | | | | | |
| 17 | Kurumum, insani gelişime yoğunlaşmıştır. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir. | | | | | |
| 18 | Kurumum, yeni kaynaklara ulaşma ve yeni faaliyet alanları yaratmaya odaklıdır. Yeni şeyler araştırmak ve yeni fırsatlar gözetmek önemlidir. | | | | | |
| 19 | Kurumumun başarısı, rekabetçi eylemlere ve başarıya odaklıdır. Hedeflere ulaşmak ve kazanmak önemlidir. | | | | | |
| 20 | Kurumum, süreklilik ve denge odaklıdır. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir. | | | | | |
| 21 | Kurumumun başarısı, insan kaynakları, ekip çalışması, iş gören bağlılığı ve insani ilgiyi geliştirme temeline dayalıdır. | | | | | |
| 22 | Kurumumun başarısı, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin somut projelere dönüştürülmesine dayanır. | | | | | |
| 23 | Kurumumun başarısı, zorluklar ile mücadele etmeye ve kazanmaya odaklıdır. Lider bir kurum olmak önemlidir. | | | | | |
| 24 | Kurumumun başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Sorunsuz programlar ve etkililik başarı kriterleridir. | | | | | |