AKADEMİK LİDERLİK VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE KALİTE, ADALET VE DEMOKRASİ İÇEREN BİR UYGULAMA

(Doktora Tezi)

Can GÜNAY

AKADEMİK LİDERLİK VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KALİTE, ADALET VE DEMOKRASİ İÇEREN BİR UYGULAMA

Can GÜNAY

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

DOKTORA TEZİ

Eskişehir

2019

T.C.

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

Can GÜNAY tarafından hazırlanan "Akademik Liderlik ve Organizasyon Kültürü Arasındaki İlişki ve Kalite, Adalet ve Demokrasi İçeren Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma …./…./2019 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Ali ERBAŞ

(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Çağatan TAŞKIN

Üye: Doç. Dr. Rıdvan KOZAK

Üye: Doç. Dr. Rahman TEMİZKAN

Üye: Doç.Dr. Ferdi ÇELİKAY

ONAY

…/ …./ 2019

Prof. Dr. Mesut ERŞAN

Enstitü Müdürü

…./…./ 2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin/projenin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Can GÜNAY

ÖZET

AKADEMİK LİDERLİK VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KALİTE, ADALET VE DEMOKRASİ İÇEREN BİR UYGULAMA

GÜNAY, Can

Doktora, 2019

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ali ERBAŞ

Araştırma Akademik liderin başarısının organizasyon kültürüne göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılmıştır. 215 akademisyene anket uygulanmış. Bu sayede verilere göre, değerlendirmeler yapılarak, kaliteli davranışlar sergileyen bir akademik liderlik araştırması yapılmıştır.

Araştırma dünyadaki önde gelen akademik liderlik çalışmalarındandır. Bu nedenle üniversiteler için bir yapı niteliğindedir. Akademik kalitenin arttırılması ve akademik başarısızlıkların giderilmesi amaçlanmıştır. Dünyada ki ve Türkiye' deki birçok önemli bilim adamı ile fikir alışverişi yaparak çalışma gerçekleştirilmiştir.

Strateji kavramı Latince "strageos" kelimesinden hareketle, liderlik kavramı da bundan hareketle savaşlarla ilişkilendirildiğinde; Osmanlı Devleti ve Türkiye Cumhuriyeti'nde başkentlik yapmış ve Osmanlı Devletinin Kuruluşu ve son dönemine baştan beri tanıklık yapmış; Bursa, Eskişehir, Kütahya, Bilecik ve Afyon illerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Eskişehir, Bursa, Kütahya, Bilecik ve Afyon illerinden katılımcıların önceden oluşturulan anket sorularına verdikleri yanıtlar şeklinde birincil veriler toplanmıştır. Araştırmaya Bursa Uludağ Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve Afyon Kocatepe Üniversitesi' nden katılan 215 akademisyenin yanıtları SPSS 22.0 programında incelenmiştir.

Araştırmamız hipotezler dâhilinde akademisyenlerin akademik liderlerine olan görüşlerinin organizasyon kültürüne göre başarıya yöneltilmesi türev anlamlı grupsal farklılık soruları ile ilgilidir. SPSS ile ilgili olarak anket soruları oluşturulmuş ve test istatistikleri belirlenerek hipotezlerin doğrulukları sınanmıştır.

Akademik liderliğe olan gereksinim çağımızda üniversitelerin bilgi toplumu olmamız ve daha iyi ne şekilde yönetileceğine ilişkin birer mevcudiyet gereksinimidir. Bunlara ilişkin olarak yapılması gereken bir an önce akademik ile ilgili olarak çalışılması ve bu alana yoğunlaşmasıdır. Akademik lider olmak zordur. Fakat iyi bir akademik lider başarılı olur. Başarılı olmak için gereksinimi ise kalitedir. Akademik liderin memnun olan ve memnun olunan bir yapıda olması gerekmektedir.

Liderlik çalışmaları genel olarak çeşitli problemsel modellere göredir. İyi bir lider iyi davranışlar sergileyendir. Başarılı bir akademik lider ise, başarılı akademik davranışlar sergileyendir. Makaleler, kitaplar, konferanslar, vb. birçok akademik faaliyette başarı elde etmek oldukça güçtür. Projeler toparlanması çok zordur. Akademik denklik gibi işler uluslararası dünya ölçeğinde standartlar belirlenerek olur. Dünya da bilimsel birlik birkaç uluslararası araştırma sitesi haricinde maalesef henüz yoktur. Researchgate, Google scholar vb. gibi bilimsel internet siteleri bilimsel standardı h endeksleri ile sağlamaya çalışmaktadır. Kaliteli akademik faaliyet çok frekansla tekrarlanan değil, okuyanı başarıya yönlendiren akademik faaliyetlerdir. Bu yönden dünyanın en başarılı akademik liderleri sıralaması olması gerekmektedir.

Bu tezimiz akademik liderliğe ilişkin bir yapısal bir taslak çalışma niteliğindedir. Bu tez ile birçok akademik lider ne şekilde başarılı olacağını öğrenecektir. Maalesef bilim adamlarımız akademik lider olarak yetişmemekte ve üniversiteleri hırsın kapladığı, bencil ve vurdumduymaz bir ortam olarak gelişmektedir. Burada kurumlarda demokratik, adaletli ve insani değerlere yönelik girişimlerle akademik lider olunur. İnsanı ikinci plana alan bir kişi akademik lider olamaz.

Günümüzde Toplam Kalite felsefesi ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının amacı; kendilerini yargılayandan çok destekleyenden, sadece ders veren değil yol gösterip, taktik veren; bir sınıfın duvarları arasında izole edilmiş, yanlızca öğrencileriyle ilgilenen bir kişi olarak değil, veli, idareci, diğer öğretmenler ve iş adamları gibi toplumun tüm bireyleri ile iletişim tercih eden tüm eğitimcilere yardım etmektir (Köksal, 1998).

Anahtar Kelimeler: Akademik, Lider, Akademik Lider, Kalite, Adalet, Demokrasi, Akademik Liderlik.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ACADEMIC LEADERSHIP & ORGANIZATIONAL CULTURE: HAVE QUALITY, JUSTICE & DEMOCRACY IN RESEARCH

GÜNAY, Can

Doktora, 2019

İşletme Anabilim Dalı

Adviser: Prof. Dr. Ali ERBAŞ

This research has to be done for change investigation between academic leadership to organizational culture. 215 academician has to attended to this survey. This way according to data, summarize this, research about that reflect behaviour in qulity an academician to be.

This research all benefits comes first of research, making in abroad. Cause of that this is a documental structure for universities. Our dissertation aims academic quality get high degree and make mistakes get low. In World and Turkey this research made by conclusion with highly respecting researchers.

Stategy word comes with strategy, leadership related with war, Ottoman and Turkish Republic made capital cities and Ottoman' s founding and last terms seen in capital cities are Bursa, Eskişehir, Kütahya, Bilecik ve Afyonkarahisar cities this research applied.

This dissertation; Eskişehir, Bursa, Kütahya, Bilecik and Afyonkarahisar cities attendents we get survey and than apply to them with primary data. This research Bursa Uludağ University, Anadolu University, Eskişehir Osmangazi University, Dumlupınar University, Bilecik University and Afyon Kocatepe University attendants 215 academicians answers analyze with SPSS 22.0 programme.

Our research is related with derivative meaningfull diffrences groups in hypotesis and academic leadership and organizastonal culture direct to manage to success. Survey questions related with SPSS and test statics get certain hypotesis are make to be true or not.

Academic leadership needs to be in our age is a necessity to be a information society and how can be manage well in being. Related with them we have to do that rapidly work on that and make more academic work in this case. It' s hard to be a good academic leaders. But, a good academic leaders be success. First, necessity is quality. Academic leaders make more happy and happy to all to one.

Leadership works according to generally related with several problems in models. A succesfull leader makes succesfull behaviour. A succesfull academic leaders is, makes succesfull academic behaviours. Journals, boks, conferences, etc… a lot of academic acts are hard to get succes to hard. It is hard to make to Project. Academic equality is being done by international standarts. Yet is not an academic alliance. Some web sites around the World Researchgate, Google scholar etc. scientific internet cites scientific standart is making it with h-endex. A q-academic acts is not to read a lot, it goes to succes to participant. That way, the most succesful academician raking it has to be done.

This dissertation a main structural law about academic leaderhip. This dissertation learns to academic leaders how to be succesfull. But it is not in reality, get the cover, academic leaders not to grow up a a academic leader and our universites conserve with ambitious, selfishness and when see a people behave as a stranger. Institution a human must be democratic selects for others. Humanist acts make a leader an academic leader. The poeople who get the second role the people not be a academic leader.

In our days, Total Quality Philsophy and TQM methods aim is, more supportive than judger, not give lesson also leading and give tactic, teacer is not isolated in a room he is a person connected to students father, manager, other academicians and business man all parts of society. (Köksal, 1998).

Keywords: Academic, Leader, Academic Leaders, Quality, Justice, Democracy, Academic Leadership.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **v**
ABSTRACT ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvi**
EKLER LİSTESİ ..... **xvii**
ÖNSÖZ ..... **xviii**
TEŞEKKÜR ..... **xx**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
AKADEMİK LİDERLİK

1.1. LİDERLİK VE LİDERLİK KAVRAMI **3**

1.2. LİDERLİK TEORİLERİ **7**

1.2.1. Yetenekler Teorisi 7
1.2.1.1. Teknik Yetenekler 8
1.2.1.2. İnsan Yetenekleri 9
1.2.1.3. Kavrayışsal Yetenek 10
1.2.2.Mumford'un Grup Teorileri 10
1.2.2.1. Yetenekler 10
1.2.2.1.1. Problem Çözme Yetenekleri 11
1.2.2.1.2. Sosyal Muhakeme Yetenekleri 12
1.2.2.1.3. Özelleşmiş Bilgi 12
1.2.2.2. Bireysel Özellikler 13
1.2.2.2.1. Genel Bilişsel Yetenek 13
1.2.2.2.2. Kristalize Kavrayışsal Yetenek 13
1.2.2.2.3. Motivasyon 14
1.2.2.3. Liderlik Çıktıları 15
1.2.2.3.1. Etkili Problem Çözme 15
1.2.2.3.2. Performans 15
1.2.2.3.3. Kariyer Deneyimleri 15
1.2.2.3.4. Çevresel Etkiler 17
1.2.3. Özellikler Teorisi 17
1.2.4. Davranışsal Yaklaşımı 20
1.2.4.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları 21
1.2.4.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları 23
1.2.4.3. Likert Sistem 4 Modeli 24
1.2.4.4. Blake ve Mouton Yönetsel Kafes (Liderlik) Modeli 24
1.2.5. Durumsallık Okulu 24
1.2.5.1. Fred Fiedler' in Durumsal Liderlik Teorisi 29
1.2.5.2. Amaç Yol Teorisi 29
1.2.5.3. Vroom ve Yetton' un Liderlik ve Karar Modeli 32
1.2.6. Liderler ve İzleyicileri 36
1.2.6.1. Etkileşimci Liderlik Teorisi 36

1.2.6.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi 36
1.2.6.3. Lider Üye Değişim Teorisi 37

1.3. BAŞLICA LİDERLİK MODELLERİ 45

1.3.1. Başarı Kültürü ve Akademik Liderlik 57
1.3.2. Başarı Kültürü Oluşmasında Akademik Liderlerin Rolü 58
1.3.3. Üniversitelerde Yönetim 58
1.3.4. Üniversite Kültürü 59

1.4. LİDERLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR 61

1.4.1. Sürece Dayalı Organizasyonlar 61

1.5. AKADEMİK LİDERLİK 66

1.5.1. Akademik Liderlikte Bireysel Boyut 68
1.5.1.1. Profesyonel Gelişim 68
1.5.1.2. Rolleri ve Sorumlulukları 71
1.5.1.3. Akademik Liderlerin Başlıca İşlevleri 73
1.5.1.4. Akademik Lider ve Davranışları 99
1.5.2. Akademik Lider ve Çalışma Ortamı 111
1.5.3. "Akademik Faaliyetler" Boyutlarıyla Akademik Liderlik Süreci 111
1.5.3.1. Akademik Sorumluluk 111
1.5.3.2. Akademik Prestij 111
1.5.3.3. Akademik Araştırmalar 112
1.5.3.4. Bilimsel Etkinlikler 114
1.5.3.4.1.Çalıştaylar 117
1.5.3.4.2.Paneller 117
1.5.3.4.3.Konferanslar 118
1.5.3.4.4.Fuarlar 118
1.5.3.4.5.Arge Günleri 118
1.5.3.4.6.Proje Faaliyetleri 118
1.5.3.4.6.1.COST Projeleri 120
1.5.3.4.6.2.AB Projeleri 120
1.5.3.4.6.3.UNDP Projeleri 121
1.5.3.4.6.4.BAP Projeleri 124
1.5.3.4.6.5.TÜBİTAK Projeleri 125
1.5.3.4.7.Akademik Tanıtım 128
1.5.3.4.8.Akademik Adalet 130
1.5.4. "Yönetsel Boyutları" İle Akademik Liderlik Süreci 130
1.5.4.1.Organizasyon Boyutlarıyla Akademik Liderlik Süreci 133
1.5.4.1.1. Akademik Motivasyon 134
1.5.4.1.2. Akademik Demokrasi Kültürü 135
1.5.4.1.3.Akademik Organizasyon Yeteneği 135
1.5.5.Akademik Liderlik Üzerine Yapılmış Araştırmalar 136

1.6. AKADEMİK LİDERLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR 138

1.6.1.Liderlik Kavramı 138

1.6.2.Liderlik ve Organizasyon 140
1.6.3.Liderlik ve Güç 145
1.6.4.Liderlik ve Yönetim 146
1.6.5.Liderlik ve İşlemler 149
1.6.6.Liderlik ve Maliyetler 149
1.6.7.Liderlik ve Süreçler 150
1.6.8. Liderlik ve Karar Verme 151
1.6.8.1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlaması 155
1.6.8.2. Amaç ve Sorunları İrdeleme 155
1.6.8.3. Çözüm Alternatifleri ve Seçenekleri Belirleme 156
1.6.8.4. Geliştirilen Alternatif ve Seçenekleri Belirleme 157
1.6.8.5. Seçim Kriterlerini Belirleme ve Seçme 157

1.7. AKADEMİK LİDERLİKLE İLGİLİ YAPILMIŞ YERLİ VE YABANCI ÇALIŞMALAR 158

İKİNCİ BÖLÜM
ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜR VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ KAVRAMI 159

2.2. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖĞELERİ 160

2.3. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ BOYUTLARI 160

2.4. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ MODELLERİ 165

2.5. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER ORGANİZASYONEL 167

2.5.1. Antropoloji 167
2.5.2. Etnoloji 169
2.5.3. Sosyoloji 170
2.5.4. Psikoloji 170

2.6. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR 171

2.6.1. Organizasyon Kültürü Ölçülmesinde Kullanılan Ölçekler 177

2.7. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ YERLİ VE YABANCI ÇALIŞMALAR 189

2.7.1.Değerler 190
2.7.2. Semboller 193
2.7.3.Varsayımlar 194
2.7.4.Diğer Öğeler 195

2.8.ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ 196

2.9. AKADEMİK KURUMLARDA ÇEVRE 197

2.9.1.Önemli Dış Paydaşlar 199
2.9.1.1.YÖK 200
2.9.1.2.Diğer Üniversiteler 201
2.9.1.3.Diğer İş İlişkisindeki Kurumlar 201
2.9.1.4.Halk 201
2.9.2.Önemli iç Paydaşlar 202
2.9.2.1.Diğer Akademisyenler 202
2.9.2.2.Öğrenciler 202
2.9.3.İdari Personel 203

2.10.AKADEMİK LİDERLİKLE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER 204

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI 207

3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 209

3.3.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ 211

3.4.ARAŞTIRMANIN TASARIMI 213

3.5.NİCEL YÖNTEMLER 240

3.5.1.Anket Formunun Oluşturulması ve Toplanması 240
3.5.2.Evren ve Örneklem 241
3.5.3.Geçerlilik ve Güvenilirlik 242
3.5.4.Verilerin Analizi 243
3.5.5.Araştırma Hipotezleri 243
3.5.5.1. Akademisyenlerin Demografik Özellikleri 243
3.5.5.2. Ana Hipotezler 246
3.5.5.3. Alt Hipotezler 246
3.5.5.4. Diğer Hipotezler 247
3.5.6. Değişkenlerin Tanımlanması 247
3.5.7. Değişkenlerin Gruplandırılması 252
3.5.8. Ana Hipotez Akademik Liderlik Türleri Bulguları 254
3.5.9.Alt Hipotez Akademik Liderlik Bulguları 255
3.5.10.Diğer Hipotez Akademik Liderlik Bulguları 259

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

EKLER..... 281

KAYNAKLAR 283

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Akademik ve Yönetimsel Liderlik İlke ve Şartları 49
Tablo 2: Büyük On İş Birliği Akademik Liderlik Programı 78
Tablo 3: Akademik Liderlerin Mesleki Gelişimleri. 86
Tablo 4: Liderlik Seviyeleri. 102
Tablo 5: Bilimsel Aktivitelerin Tanımlanması. 115
Tablo 6: Akademik Liderlik Fayda/ Maliyet Analizi 131
Tablo 7: Literatür ve Araştırma Bulguları Arasındaki İlişki. 233
Tablo 8: Güvenilirlik İstatistikleri 242
Tablo 9: Akademisyenlerin Demografik Özellikleri. 244
Tablo 10: Akademisyenlerin unvanları. 244
Tablo 11: Akademisyenlerin Yönetim Tecrübesi. 245
Tablo 12: Akademisyenlerin Çalıştıkları Birimler. 245
Tablo 13: Değişkenler 248
Tablo 14: Akademik Liderlikle Organizasyon Kültürü Arasındaki İlişki Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma. 254
Tablo 15: Akademik Liderlikle Organizasyon Kültürü Arasındaki İlişki. 255
Tablo 16: İnsana Yönelik Davranışlar Akademik Liderlik Bulguları. 256
Tablo 17: İnsana Yönetlik Davranışlar F değeri Tablosu. 256
Tablo 18: Anlamlılık düzeyi. 256
Tablo 19: R ve p değerleri. 257
Tablo 20: F ve Sig. Değeri. 257
Tablo 21: Anlamlılık değeri. 257
Tablo 22: R Kare Testi. 258
Tablo 23: Anlamlılık Testi. 258
Tablo 24: Anlamlılık Değeri. 258
Tablo 25: F değeri ve anlamlılık. 259
Tablo 26: F ve Sig. Değeri. 260
Tablo 27: F ve Sig. Değeri. 261
Tablo 28: F ve Sig. Değeri. 261
Tablo 29: F ve Sig. Değeri. 262
Tablo 30: F ve Sig. Değeri. 263

Tablo 31: F ve Sig. Değeri. 263
Tablo 32: F ve Sig. Değeri. 264
Tablo 33: F ve Sig. Değeri. 265

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Lider Davranışları 30
Şekil 2: Fonksiyonel Organizasyon ile Sürece Dayalı Organizasyon Farkı. 63
Şekil 3: Akademik Yayın Süreci (Thorton, 2004). 113

EKLER LİSTESİ

Sayfa

EK 1: Anket Formu. 281

ÖNSÖZ

Can GÜNAY 1984 Eskişehir doğumludur. Eskişehir'de Adalet İlkokulu'nda ve H. Süleyman ÇAKIR Lisesi'nde öğrenimini tamamladıktan sonra H. Süleyman ÇAKIR Lisesinden 2000 yılında mezun olmuştur. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü kazanarak 2005 yılında lisans eğitimini tamamlamıştır. 2005 ve 2011 yılları arasında özel sektörde altı sene kurumsal yönetim danışmanı olarak yöneticilik yapmıştır. Eskişehir' e önemli yatırımların gelmesinde sektörel yönetimsel danışmanlık yapmıştır. Mezun olduktan sonra Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü' nde ikinci üniversitede 2010 yılı itibariyle eğitimini tamamlamıştır. 2006 yılı Güz döneminde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim-Organizasyon Anabilim dalında Yüksek Lisans eğitimine hak kazanmıştır. 2008 yılında mezun olmuştur. 2011 yılından itibaren Uludağ Üniversitesi Büyükorhan Meslek Yüksek Okulu' nda Bölüm Başkanı ve Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır. 2012 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde doktora eğitimine kaydolmuştur. Yazarın yayınlanmış bir adet uluslararası bildirisi, üç adet yurt içi ulusal bildirisi, bir adet uluslararası makalesi, yüksek lisans tezi, iki adet yayınlanmamış kitabı, makalesi bulunmaktadır. İlerideki hedefi doktora sonrası yurtdışında psikoloji post doktorası yapmaktır.

Yayınlanmış

- Certified Public Accountants' Opinions about the Their Accounting Software and Impact of Accounting Sofware's Marketing Strategies: A Case Study in Turkey, IISIC 2012.
- Organizational Effectiveness and Supply Quality: A Methodological Research For Turkish Rural Tourism, Europan Journal of Business and Social Sciences EJBSS.
- Yöneticilerin İşlem Maliyetlerine İlişkin Görüşlerinin Bilişim Teknolojileri Kullanma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Eskişehir Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama Tez Yürütücüsü: Prof.Dr. Kâzım DEVELİOĞLU.

- *Karayollarında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, ATO Kongre Merkezi.*
- *İşlem Maliyetleri Ekonomisi 2. Ar-ge Günleri TCE Bursa*
- *Dağ İlçelerinin Gelişiminde Tanıtımın Önemi 4. Ar-ge Günleri, Bursa.*
- *Tango Etkinliklerinin Başarısında Tüketici Değeri; The Customer Value for Success of Tango Events, Jotags.org.*

Yayınlanmamış

- *Ekonomi, Kitap.*
- *Organizasyon Teorilerinde Yönetici Davranışlarının Stratejik Yönetim Açısından Değerlendirilmesi: Eskişehir Üniversiteleri Uygulamaları, Kitap.*
- *The Effect of Marketing Functions on Marketing Software Structure: An Implementation on Eskisehir and Bursa's Firms, Uluslar arası Makale.*
- *Public Housing Service Quality, Branding and Customer Happiness Compare With Managerial Effectiveness: Büyükorhan Basilica Application*

TEŞEKKÜR

Bu tezi yazmamda emeği geçen ve desteklerini esirgemeyen başta dünyanın en tatlı annesi Annem Ayşe GÜNAY' a, dünyanın en iyi babası babam Vedat GÜNAY' a, doktora sürecimde dünya ölçeğinde bir bilim adamı olmama yardımcı olan, beni Türkiye' de anlayabilen dünyaca ünlü eleştirel kuramın mucidi Jürgen HABERMAS' ın öğrencisi hocam Prof.Dr. Selahattin TURAN' a, Osmangazi Üniversitesi' nde şehit olan akademisyen arkadaşlarıma Dekan Yardımcısı Mikail YALÇIN, Fakülte Sekreteri Fatih ÖZMUTLU, Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇAĞLAK, Ar.Gör. Yasin ARMAĞAN' a, bana organizasyon kültürü teorisini daha iyi anlamama yardımcı olan, Emeritus Profesor Geert HOFSTEDE' ye, benim doktora sürecinde her daim yanımda olan İnşaat Mühendisliği Öğretim Üyesi Doç.Dr. Murat KARACASU' ya, İslam Felsefesi Psikologu Doç.Dr. Naci KULA' ya, Osmangazi Üniversitesi Akademik Personel Daire Başkanı Gültekin ÇOBAN' a, yetiştirdiğim öğrencilerime ve benim yanımda olan herkese teşekkür ederim.

**Özel teşekkürlerim, yeni vefat ettiler, benim gelişimimde bana destek oldular. Bu dünya da kartal olmamı sağlayan; eski dönemde milletin fakir olduğu dönemde okula gitmeyip beş çocuk büyüten ve okutan annannem Zinet AVCI 'ya, Türkiye de ilk kapalı yöntem endoskopi ameliyatını yapan annannemin kardeşi doktor İhsan Atilla MUTLU' ya…

Çin atasözüne göre iyi insan yetiştirmek ülkenin 100 yılını kurtarır. Hedef 2123; İftiralar fırtına olsa bile insanlara güvenmek gerekmektedir. Fırtınalar olsa bile güneşli günleri görmenin hayali ile bile yaşamak güzeldir. Fırtınalar fazla ağaçları köklerinden sökemez. Fırtına (İftira) mevcut olsa bile insanların arasındaki bağı (kökü) yani ormanları yok edemez. Bitişik sık ağaçlar fırtınaları engeller. Sizlerde bitişik ağaçlar gibi olun, doğru olun. Hırslarınız sizi yükselten başlangıç rüzgârınız olsun. Hırslarınıza yenik düşmeyin. "Yarının güvenilir liderleri! Sizler için varız."

Karanlık aydınlıktan, yalan doğrudan kaçar,
Güneş yanlızda olsa etrafına ışık saçar,
Üzülme, doğruların kaderidir yanlızlık.
Kargalar sürü ile, kartallar yalnız uçar.

"Bizim için zor kolaydır; imkânsız ise biraz zaman alır."

Can GÜNAY

GİRİŞ

Günümüzde akademik liderliğe ilişkin çalışmalar son yıllarda akademik başarıya olan gereksinimler sebebiyle oldukça artış göstermiştir. Toplumu dönüştürmede birincil öneme sahip olan bu organizasyonlarda mümkün olduğunca temel değerleri gelişmiş, insani değerleri yüksek liderlerin yetiştirilmesi ve bu kişilerin kurumları yönetmeleri gerekmektedir. Küreselleşmenin olumsuz etkilerinden böylece arınılabilir. Akademisyenlik, bilgelik olarak diğer insanlara yol göstermeye yarar.

İnsan hata yapabilen bir varlıktır. Bizlerin yapması gereken bilimsel olarak ona doğru yolu göstermektir. İlk emir "Oku" dur. Okumak insanı bilgeliğe taşır. Okumakla bilgi düzeyi artarken, bilgisizliğe bağlı olarak yapılan hatalar azalır. Bu nedenle okumuş ve güvenilir insanların akademik lider olarak seçilmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi maalesef bazı kurumlarımızda yoktur. Fakat üniversitelerimizde kaliteli insan yetiştirebilmemiz için kaliteli, demokratik ve adil davranışlara yönelmemiz gerekmektedir. Akademik kalite de akademik liderin davranışlarının diğer kişilerce takdir edilmesi ile olmaktadır.

İnsanlar akademik faaliyetlerde başarıları elde edebilmesiyle bireysel özellikleri, akademik yetenekleri ve yönetimsel yetkinliklerinin toplamı ile başarılı de iyi birer akademik lider olurlar. Bu sayede ilk kısımda fazla Türkçe yayını ve literatür mevcudiyeti olmayan akademik liderlik teorisi incelenecek, daha sonra ise, organizasyon kültürü teorisi incelenecektir. Akademik liderlik bizler için altın değerinde bir konudur. Bu konuya özen göstermemiz geleceğimizin teminatı açısından oldukça önemlidir.

Liderlik denilince akla Atatürk gelmektedir. Bu nedenle yapılacak akademik liderlik çalışmalarının Cumhuriyet' in dayandığı kültüre dayalı olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu tez hazırlanılırken Dünyaca ünlü bilim adamlarından yardım alındı. Dünyanın ve Türkiye' nin en önemli akademisyenleri ile gerçekleştirildi. (Geert HOFSTEDE, Selahattin TURAN, Kâzım DEVELİOĞLU, Rıdvan KOZAK, Ali ERBAŞ, Rahman TEMİZKAN, Volkan DOĞAN, C. Naci ÇAKMAKLISOY, Duran CANKÜL, Behçet Yalın ÖZKARA, Anna SENDER, Cihan SEÇİLMİŞ, Barış DEMİRCİ, Tunç KÖSE, Yücel TÜRKER, Muhammed Ali TİLTAY ve

sayamadığım diğer önemli bilim adamları) hepsine ayrı ayrı teşekkür ederim. Zor zamanlarımızda bana destek oldunuz. Osmangazi Üniversitesini daha kaliteli ve üst basamaklara taşımamda bu basamaklar ki çıkılması zordur. Sizin sayenizde hiç zor gelmedi. Birliğimizi bozmak isteyenlere Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ailesi fertleri olarak bu tezle cevap veriyoruz. Bu nedenle tezin değerlendirilmesi bakımından dikkatlice okunması ve bulguların iyi bir biçimde yorumlanması gerekmektedir. Bu tezi yazarken biraz yoruldum. Çünkü milletçe 15 Temmuz gibi bir felaketi yaşadık. Maalesef, dışarıdaki ve içerideki bedhahlarımız bizim okumamışlığımızdan besleniyorlar. İnsanları kullanarak bir yerlere gelmeye çalışıyorlar. Bizlerin arasını iftiralarla açarak ve bizi birbirimize algılarımızla oynayıp yararlanarak aile bağlarımızı yozlaştırıyorlar. Bilimin ışığında güvenilir kişilerin yanında olarak birliğimizi bozmadan bu gibi gafillerin üstesinden bu çalışmalarımızla birlikte geleceğiz. İnsanları yaptıkları ile değerlendirilelim. Elif, bizim pusulamız olsun. İnsanları hakka göre değerlendirelim. Yaradılanı yaradandan ötürü sevelim.

Kalite, insanları hakka ulaştırır. Bu nedenle toplumsal gelişimimiz toplumsal kalite artışına bağlıdır. Türkiye insanların birbirine saygılı olduğu ender ülkelerden biridir. Milli Kültürümüzü muhafaza edelim. Buna yönelik bilimsel çalışmalar yapalım. Milli Kültür' ün temeli ailedir. Annemize ve babamıza yani ailemize ilişkin davranış kalitesine yönelik bilimsel çalışmalar da yapalım. İftiralara kulak asmayalım.

Milletin temiz duyguları ile devlete memur yaptığı kişiler günümüzde maalesef okumamış insanları kullanarak devleti dolandırmaya çalışmaktadırlar! Bu kişilerin yapmış oldukları dolandırıcılıkları asil Türk Milleti unutmaz! Dünyanın adil bir biçimde yönetilmesi, bu kişilerin devletlerden temizlenmesine bağlıdır! Bu sebeple okumamış kişilerden medet ummayalım! Yanımıza iyi, doğru ve güvenilir insanları alalım Daha iyi noktalara erişelim.

"Türk Milleti Çalışkandır, Türk Milleti Zekidir!"

"Egemenlik kayıtsız şartsız Millet' indir."

BİRİNCİ BÖLÜM

AKADEMİK LİDERLİK

1.1. LİDERLİK VE LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik çok önemli bir kavramdır. Bu kısımda liderlik incelenmiştir. Akademik liderlik kavramı ilerleyen kısımlarda liderlik kavramı geliştirilerek incelenecektir. Çeşitli yazarlar bugüne kadar hep liderliğe ilişkin kavramları oluşturmayı ve liderliğe ilişkin bileşenleri bulmayı önemsemişlerdir. Northouse (2007)' de; Jago (1982), Bryman (1992), Fisher (1974), Smith ve Foti (1998), Hoffmann (2004), Hogg (2004) gibi yazarlar hep liderliğin tanımlarından yani liderliğin bileşenlerinden liderlikle ilişkili olarak bir tanım çıkartmak istemişlerdir. Günümüzde liderlik bir sinerjidir. Analiz yöntemleri sadece liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi için gereklidir. Saville (1971), liderliği, hedeflere, maksimum tasarruf içerisinde yapılandırma, organize etme ve durumlar karşısında grup üyelerine rehberlik etme süreci olarak tanımlamıştır. Bu süreçlerin minimum süre ve çaba ile yapılması gerekmektedir. Bununla ilgili gereklilikler ilerki yazında belirtilmiştir.

Günümüze kadar liderlikle ilgili olan çalışmalar portresi tamamlanmıştır. Liderlik çalışmaları tam olarak ayrıntıları ile anlatılamamıştır. Beş konuda liderlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bunlar;

- Liderliğin merkeziyetçi değerleridir.
- Amaç ve hedefleri net olarak belirlenmenin önemidir.
- Etkili liderlik içerisinde anlaşmazlık ve çatışmaların giderilmesi gerekliliğidir.
- Belirli kişisel davranışların ve stillerin liderlik durumuna etkileridir.
- Bu kritik etkileşimlerin liderlik davranışları ve stilleri ile liderlik süreci içerisindeki etkileridir (Morford, 1987).

Liderlik süreci ile ilgili olarak, Ouchi' nin sentenzi; Teori Z isimli kitabında Japon ve Amerikan organizasyonları ile ilgili olarak gerçekleştirdiği en önemli sentezdir. Burada Ouchi şunu vurgulamaktadır. Paylaşılmış değerler ve bunlara ilişkin bağımsızlıklarla ilgili olarak güvenin siyasal ve sosyal eşitliğin, anlaşmazlıkların ve samimiyetin etkili organizasyonlardan ve bunların etkili liderliğe olan ilişkilerinden bahsetmektedir. Bu görüşmelerde vasıtasıyla doksan başarılı liderin kamu ve özel sektörden oldukları tespit edilmiştir.

Bennis and Nanus (1985) liderlikle ilgili birçok şeyi keşfetmişlerdir. Belkide en önemlisi etkili liderlikte ilgili perspektiflerin liderlerin vizyonlarının çeşitli olduğu fakat liderlerin kendi değerlerine sahip çıktıkları gözlemlenmiştir. Benzer olarak, çoğu araştırmalarda altı çizilen araştırma konusu olarak yazma, alıştırma ve organizasyonel gelişim çalışmaları mevcuttur.

Blake and Mouton (1982) Yönetim Izgarası modelinde, liderlerin gereklilikleri ve yöneticilerin yönetimsel sürec içerisinde olan faaliyetlerle ilişkili olarak, organizasyonlara biçilen değerlerin hem görevle ilişki hem üretimle hem de insanla ilişkili olduğunu belirlemişlerdir (Morford, 1987). Günümüzde liderlik literatürünün en önemli özelliklerinden birisi; varsayımlarla ilgili olarak, liderlerin belirgin özelliklerinin liderlik stilleri ile tutarlı olmasıdır.

Liderlik teorileri (Stodgill, 1948; Ghiselli, 1963; Bradford ve Lippitt, 1945), davranışsal yaklaşımlar (Fleishman, Burtt, Harris, 1955; Likert, 1961; Katz, Maccoby ve Morse, 1950), durumsal modeller (Fiedler, 1967) ve liderliğin patika amaç teorisi (House, 1971; House ve Mitchell, 1975) bunların tümünün ortalaması izleyicilerin algılarının liderleri sınıflamasında etkilidir (Liden ve Graen, 1980).

Bir işletmenin uyumlu bir biçimde faaliyet gösterebilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetim fonksiyounu da yönetici yerine getirmektedir. Ancak burada herhangi bir kimsenin sadece bu yönetici pozisyonunu doldurabilmesini ve yönetici rolünü oynamasını anlamamak gerekmektedir. Konumuz bakımından anlaşılması gereken yönetici, lider yöneticidir. Lider yönetici, başında bulunduğu işletmeyi yöneten, ileriye götüren, ona öncü olan kişidir (Üçok, 1888; Ertük, 2012’ den alıntı).

Yöneticilerde olması gereken en önemli özelliklerden birisi etkili bir önderliktir. Önderlik, bütün plânlarda işletme yönetimi ve işgücü arasında ilişki kuran bir katalizördür. Liderlik, olayların tahmin edilen bir ölçü içerisinde gerçekleştirilmesini sağlar. Liderlik saygı duyulan ve zor kazanılan bir yetenek ve meziyet olmasına rağmen pek çok kişi tarafından kolayca elde edilen bir olgu şeklinde görülmektedir (Hitt v.d.; Ertürk, 2012’ den alıntı).

Liderlik belirli şartlar altında belirli kişisel ve grupsal amaçları gerçekleştirmek için bir kimsenin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci şeklinde tanımlanabilmektedir. Bundan dolayı liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir

süreçtir. Lider başkalarını belirli bir amaç yönünde davranmaya yönelten kişidir. Bir grup insanın kendi kişisel amaçlarını ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için emir aldıkları ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Liderlik sürecinin özünü, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkileme olayı ise, önderin kullandığı güç kaynaklarıyla yakından ilgili olmaktadır (Koçel, 2011; Ertürk, 2012:174).

Liderlik gruptaki bireylerin grup amaçlarına kanalize edilecek biçimde kişilere ve davranışlarına etki etmesidir (Northhouse, 2007). Kurumsal Okul' un temellerini Alman Sosyolog Max Weber atmıştır (Biggart ve Hamilton, 1987). Yaklaşım biçimi olarak, Kurumsal okul'un inceleme şekli benimsenecektir (Meyer ve Scott, 1983, Zucker, 1983). Kurumsal Okul'un fenomonolojik kökleri olarak, teorik perspektiften, sosyal olayların insanlar tarafından meydana geldiğini ve bu sosyal olayların insanların davranışlarına yönelik olarak etkileşimler vasıtasıyla liderliği gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler.

Organizasyon teorisyenleri okullarında sübjektif olarak, biçim ve hazırlıklar anlamında liderlerin diğer kurumlara etkilerine ilişkin açıklamalar geliştirmişlerdir (Örneğin Astley ve Van de Ven, 1983, Burrell ve Morgan, 1979; Silverman, 1970; Biggart ve Hamilton, 1987' den alıntı).

Liderlik denildiğinde akla yol göstermek gelmelidir. İyi bir lider iyi bir yol gösterici olmaktadır. Bu nedenden hareketle liderin iyi nitelikler çağrıştırdığı varsayımından hareketle, liderlik tanımını inceleyecek olursak; Liderin deneyimli, tecrübeli ve özgüveni yüksek olması gerekmektedir. İnsanlar liderlerine yönelik araştırmalar gerçekleştirmektedirler. Bir lideri kendilerine lider olarak kabul ettiklerinde, lidere tam güvenmektedirler. Ailede baba ve anne rolleri liderliğe ilişkin olarak incelenmesi gerekli olan rollerdir. Çocuklar anne ya da babaları ile iletişim halindedirler. Yani iyi bir liderin takipçileri ile sürekli iletişim içerisinde olması gerekmektedir.

- Liderlik etkiyi içerir, liderin takipçilerini etkileyeceğine ilişkindir.
- Liderlik gruplarda gerçekleşir.
- Liderlik hedeflere dikkat etmeyi içermektedir (Northouse, 2007).

Sosyal bilimlerin konusunu insan oluşturmaktadır. İnsan ise, sürekli istek ve ihtiyaçları değişebilen bir varlıktır. Bu nedenle insanların istek ve ihtiyaçlarının

doğru analiz edilmesiyle, yani insanların gereksinimleri ve problemleri liderlikle çözülebilmektedir.

Liderlik denildiğinde akla "bir bireyin diğerlerinin üzerinde olan etkisi, motivasyon gücü ve takipçilerinin etkili birer birey yapması ile ilgili olarak bu organizasyonların başarısı ve organizasyonların üyeleri ile olan etkileşimleri akla gelmektedir (House ve Javidan, 2004; Erdogan v.d., 2004).

Sosyal değişim organizasyon üyeleri içerisinde keçeleşmiş bir zorunluluk olmaktadır. Bu zorunluklar organizasyon üyeleri ve bunların karşılıklı olarak organizasyon üyelerinden organizasyonlardaki liderlere olan güvenleri ve liderlerin organizasyonlarda "organizasyonel vatandaşlık davranışları ve iyi performansla" ilgili olarak liderlerin özelliklerinin bir uçtan bir uca bağlantsını içermektedir (Gerstner ve Day, 1997).

Etkili liderlik büyük organizasyonlardaki taleplerin ve liderlik türlerinin mevcut çalışma gruplarına olan ılımlı etkileri ihtiyaçla gerçekleştirmiştir. Bu durumda çalışanlarla olan etkileşim içerisinde, etkili danışman çalışanları nazik bir biçimde amaçlarına göre birleştirerek çalışanları yönetmektedir ve desteklemektedir. Fleishman (1953a, b; Fleishman, Harris ve Burtt, 1955) ve Stodgill ve Coons (1957), bu iki kavramın düşündürücüdür. Başlatıcı yapı ile ilgili olarak bunların özelliklerini sunmaktadır. Bunlar araştımaları içerisinde hatırı sayılır bir öneme sahiptir. Lider davranışlarının hesaplanabilmesi ve etkileri ile ilgili olarak araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu bir rapor olarak deneysel araştırmaların ilişkiler arası durumları olmaktadır. Bunların etkilerinin belirlenmesi ve bunların düşündürücü ve başlatıcı yapıya olan etkisidir (Lowin v.d., 1969).

Veriler şunu göstermiştir ki, düşündürücülük genel olarak verimlilikten, kaliteden ve iş memnuniyetinden kaynaklanmaktadır. İş memnuniyeti, duygusal bir gösterge olarak, olasılıklar dahilinde ve bu çeşitli hoş duyguları yansıtmaktadır. Ayrıca durumlara memnuniyetsizlikleri de yansıtmaktadır. Kalite verimlilikle ilgili olarak tasvir edilmiştir. Mantıklı pekiştireçlerin durumsal ödüllendirmelerle ve ayrıca onların düşünsellikle ilgili algılarının danışmanlarca belirlenmesi ile ilgilidir (Lowin v.d., 1969).

Yapı ve etkililik arasında pozitif ve önemsiz bir tartışma bulunmaktadır. Bu ise, artan yapısal özelliklerle etkililikle ilgili olan bir tartışmaya da öncülük

etmektedir. Başlatıcı özelliklerle etkililiğe ilişkin gerçekleştirilen özellikler doğrusal olarak değişmemektedir (Fleishman ve Harris, 1962; Korman, 1966). Konu ile ilgili gerçekleştirilen üst düzey tartışmalar kritik üst değerlerin yasal ve yapısal seviyelerindeki durumlarını içermektedir. Buna rağmen, kanıt bulunmamakla birlikte bu akla yatkın bir hipotez olarak maksimum etkideki ılımlı yapısal özelliklerdir. Organizasyonel etkililikle birlikte zararının düşük seviyelerde çalışan direnci ile erişilebilir kısıtlamaların ve bunların aktivitelerine ilişkindir (Lowin v.d., 1969). Bu kalite oryantasyonu konular beraberinde ayrıca şunları da belirtmektedir. İlâve açıklamalar düşündürücü ve başlatıcı ilişkilerin yapıları ve verimlilikleri ile ilgilidir (Lowin vd., 1969).

1.2. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik teorileri çeşitli kısımlarda incelenebilmektedir. Özellikler yaklaşımı, davranışsal okul, durumsallık okulu, lider ve izleyicileri şeklinde belirtilebilmektedir. Buradan hareketle teorilerin çeşitli özelliklerine ilişkin olarak bilgiler verilecektir. Burada liderlik teorileri, liderlerin davranışsal özelliklerine ilişkindir.

- Yetenekler Teorisi,
- Özellikler Teorisi,
- Davranışsal Yaklaşım,
- Durumsallık Okulu,

  Lider ve İzleyicilerini konu alan teoriler olarak belirtmek mümkündür.

1.2.1. Yetenekler Teorisi

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk gerçekleştirilen yaklaşımdır. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda liderlerin bireysel özelliklerinde ortak noktalar saptanmayı amaçlamışlardır. Liderlik nitelikleri yaklaşımı " başarılı bir liderin, sahip olması gereken özellikleri" liderin kişisel nitelikleriyle belirlemeye çalışırmaktadır (Balekoğlu, 1992).

Lideri diğer kişilerden ayıran özellikler akla gelmektedir. Liderlik ile liderin sahip olduğu bazı kişilik özellikleri ile arasındaki ilişki incelenmiştir. Birinci dünya savaşında liderlerin özellikleri ordu psikologları tarafından araştırılmıştır. İnsan

gruplarını yönetebilecek en uygun kişinin sahip olduğu ya da sahip olması gereken bireysel özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır (Yıldız, 2013).

Tarihin ilk çağlarından beri, insanlar başarılı liderlerin önemli özelliklerini araştırmaya çalışmışlardır. Liderlerin lider olmalarına yardımcı olan bazı önemli özellikler, örneğin, "karakter gücü" ya da "egemen olma" yeteneğine değinilmiştir. Bu nedenle ile lider araştırmaları kişisel özellikler yönünde gelişmiştir (Balekoğlu, 1992).

Katz' ın yaklaşımları bir teşebbüs içerisinde sergilenen davranış problemleri, liderlikle geliştirilen yetenekleridir (Northouse, 2007). Katz' a göre yetenekler belli başlı alanlarda kendini göstermektedir. Bu yetenekler ise; teknik yetenekler, insani yetenekler ve kavrayışsal yeteneklerdir.

Araştırmalar göstermektedir ki, direkt ya da dolaylı olarak liderlik türleri birkaç biçimdedir (Bass, 1990, pp. 97-109). Buna rağmen araştırmadaki motivasyon unsurları yeteneklerdir. Bu makale ise klasik olarak Robert Katz tarafından 1955 yılında Harvard Business Review' de yayınlanmıştır. Yazının başlığı ise, "Etkili Yöneticinin Yetenekleri" dir (Northouse, 2007).

1.2.1.1. Teknik Yetenekler

Teknik yetenek özelleşmiş bilgi olup, özel bir tür çalışma iş ya da aktivite' ye ilişkin yetkinlik türüdür. Bu yetkinliklerin özelleşmiş bir alanda, analitik yetenek, uygun araç ve tekniklerin kullanılması yeteneğidir (Katz, 1955). Örneğin, bir yazılım işletmesinde, teknik yetenek, yazılım dili ve programlanma ile ilgil olmaktadır. Şirket yazılım ürünleri satmakta ve bunların ürünlerin müşterilere entegre edilmesi ile ilgilenmektedir. Benzer olarak bir muhasebe firmasında, teknik yetenek yeteneklerin genel olarak belirlenmiş muhasebe prensiplerinin müşterilere hesap kontrolünü sağlaması ile ilgilenmektedir. Bu örneklerin her birinde, teknik yetenekler temel ürünlerin ele alınmasıdır. Bunların üretim ve süreçleri beraberinde organizasyon içerisinde değerlendirilmesini içermektedir. Teknik yetenekler üretimde ve mevcut ürünlerin şirketlerin ürünlerinin tasarlamasında önemlidir (Northouse, 2007).

Çeşitli organizasyon seviyelerinde yönetim biçimleri gereklilikleri, en üst sevideyede olan yöneticiler için gerekli olan yeteneklerdir.

- Ast seviye için yetenekler;
  İnsani=Kavrayışsal>Teknik yetenekler
- Orta Düzey Yöneticiler için gerekli olan yetenekler,
  Teknik=İnsani=Kavrayışsal,
- Danışman Seviyesindeki Yöneticiler için gerekli olan yetenekler,
  Teknik=İnsani>Kavrayışsal yeteneklerdir (Northouse, 2007).

1.2.1.2. İnsan Yetenekleri

Lewin' in değişim modeli içerisinde ve ideal durum analizinde, modern değişim yönetimindeki iki en önemli önemlidir. Modern liderlik modelinin birinci aşaması, bu etkileşim, geliştirme, uluslararasılık içerirmektedir. Organizasyonun paylaşılan yaygın vizyonlarıdır. Her bir OD araçları içerisinde bir güce dayanmaktadır. Vizyon oluşturmak ise gelecek ideal gelecek için ilk adım ideal durum analizinin gerçekleştirilmesi ile olmaktadır. Paylaşılan vizyon ideal gelecek durumu, ideal durum analizinin ilk aşamasıdır. Bu organizasyon için başarıların dönüşüme odaklı olarak, artan değişimlerle ilgisi yoktur. Paralel olarak, paylaşılan değerlerin donmadan durumların en uygun yoldan çözümü Lewin' in ve son olarak değişimi minimize etmesidir. İnsanlar oluşturacaklarını desteklerler. Bu ise genel görüşe ilişkindir (Levasseur, 2004).

İnsan yetenekleri insanlarla birlikte çalışmaya yönelik özelleşmiş bir bilgi türüdür. Bu teknik yeteneklerden biraz farklıdır. Bunlar bir şeylerle bir şeyler yapmaya ilişkindir (Katz, 1955). Bu yetenekler liderlere etkili bir biçimde çalışanlarını idame ettirebilmeleri, müşterilere ve üst yöneticilere organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. İnsan yetenekleri liderlerin grup üyelerinden çalışma grubu içerisinde yardımcılarını belirlemeleridir. Bunların birlikte çalışmalarını ve beraberce belirlenmiş amaçlara ulaşmalarına imkân sağlamaktadır (Northouse, 2007).

Sorumlulukların paylaşılması ikinci süreç içerisinde süreçlerin arzu edilen çıktıları, liderin faydalandığı güç üzerine insanların beraber çalıştıkları bir çalışmadır. Başarı için aşamaların aktif olarak katılımcı süreçler, diğer önemli OD araçları ve takımlardır.

Sonuç üçüncü durumda bireyler ve gruplar, organizasyonel gelişim ve ihtiyaçlar için vizyonların başarılması, modern liderlerin yeniden kuvvetlenerek kendi görüşlerini insani gelişim ve grup çabaları için açıkça ortaya koymasıdır. Bunların yaygın kollektif amaçlara göre her bir Burns' ün de tanımladığı gibi çok önemli transformasyonel liderlik evreleri olmaktadır (Levasseur, 2004).

1.2.1.3. Kavrayışsal Yetenek

Kavrayışsal yetenekler fikirlerle ve konseptlerle çalışma yeteneğidir. Teknik yetenek araçları ve insan yetenekleri insanlarla ilgili olmalarına rağmen kavrayışsal yetenekler fikirlerle çalışma yeteneğini içermektedir. Bir liderin kavrayışsal yetenekleri fikirlerini iyi bir biçimde ifade edebilmesidir. Bunların organizasyonu biçimlendirmesidir. Kavrayışsal yetenekler, işletmelerde çalışan bir bay ya da bayanın işletme amaç ve hedeflerini sözsel olarak kelimelere dökülebilmesidir. Bu amaç ve hedeflerin anlaşılmasını ve işletmeyi etkileyen ekonomik prensiplerin ifade edilmesini içermektedir. Liderlikle ilgili kavrayışsal yetenekler varsayımsal görüşlerin kolayca işlevsel olmasıdır (Northouse, 2007).

Kavrayışsal yetenekler, vizyon oluşturma ve stratejik plan oluşturmada organizasyonlarda merkezdedir. Örneğin, CEO' nun kavrayışsal yetenekleri üretim işletmesinde yeni bir ürün için işleyen ve açıkça belirlenen hedeflerin işletmenin karlılığını sürdürebilmesidir (Northouse, 2007).

1.2.2.Mumford'un Grup Teorileri

Mumford Grubu' nun yetenek temelli beş bileşeni bulunmaktadır. Problem çözme yetenekleri, sosyal muhakeme yetenekleri ve özelleşmiş bilginin yetenek modeli içerisinde temelindedir. Bunlar üç yetenek bunlar etkili performansın belirlenmesinde anahtar faktörlerdir (Northouse, 2007).

1.2.2.1. Yetenekler

Liderin diğer insanlardan ayrılan özellikleri yetenekleridir. Yetenekli insanlar olaylara daha çabuk çözümler getirirler. Liderlere ilişkin teorilerdeki yeteneklerin bazıları şunlardır.

1.2.2.2.1. Problem Çözme Yetenekleri

Mumford v.d. (2000)' ne göre, liderlerin yenilikçi yetenekleri karmaşık durumda olan organizasyonel problemlerin çözülmesidir. Bu yetenekler önemli problemlerin tanımlanması ve problem bilgilerinin bir araya getirilmesi, yeni belirlenen problemlerin formüle edilmesi, bunların prototip plânlar olarak üretiminin gerçekleştirilmesi ve problemlerin çözümünün gerçekleştirilmesidir. Bu yetenekler fonksiyonel değildir. Problemlerin bir vakum içerisinde fakat organizasyonel kontekste ilişkin olarak ortaya çıkartılması ile ilgilidir. Problem çözme yeteneklerine ilişkin talepler liderlerin kendi liderlik kapasitelerini anladıkları ve mümkün olan çözümleri ve özellikli problemleri kendi organizasyonlarına uygulamaları ile ilgilidir (Mumford v.d., 2000).

Problem çözümünde, çözümlerin oluşturulmasının yetkinliğinde olunması problem çözülmesinde özel bir roldedir. Organizasyonel problemlere ilişkin çözümlerin göz önünde bulundurulmasıdır. Lider yeteneklerinin belli anlarda çerçeve içerisinde oluşturulan ve uygulanan çözümlerin kısa dönem ve uzun dönemli hedeflerin, kariyer hedeflerinin ve organizasyonel hedeflerin harici süreçlerin, bütün bunların çözümlerine etkisine ilişkindir (Mumford v.d., 2000). Bir romandaki karaketerler gibi liderler problemleri çözerler, liderlerin karşılaştıkları sorunları çözme bir yap-boz' u çözmeleri gibidir. Bir liderin problem çözme yeteneklerini kullanırken yapması gereken adımlar şunlardır.

Bir problemi çözerken ne yapılacağına karar verilmesi problem çözme yollarını izleyen yollarda gösterilmektedir.

- İlk olarak, tam dallanmaları çalışanlar için değişen sağlık sigortası koşulları kapsamlarıdır. Bu etkinin yönelimleri neyere doğru gidecektir?
- Daha çok bilgi toplamak faydaları ne şekilde orantılı olarak geri döndürebileceğimize ilişkindir. Diğer işletmeler benzer değişikliklere teşebbüs etmişlerdir. Bunların sonuçları beklenmektedir?
- Üçüncü olarak bir yol bulup bunların çalışanlar için değişikliklerini öğretmek ve onları bilgilendirmektir. Bu çerçeve değişimi ne şekilde etkileyecektir. Bu ise, bu yöntemle açıkça anlaşılacaktır.
- Bir olası senaryoya ilişkin olarak değişikliklerin oluşturulamasıdır. Bunların planlar ne şekilde ortaya çıkarılmaktadır?

- Senin kendi çözümüne yakın olarak bir çözüm bulman gerekmektedir. Bu ise işletmenin görevlerinin ve kendi kariyerlerinin değişimlerinde uygulamada ne şekilde değişeceğine ilişkindir? Son olarak bu süreçler organizasyon içerisinde bulunmaktadır (Ör: Birlik kurallarına). Bunlar uygulamalardaki değişiklikleri etkileyebilir mi? (Northouse, 2007).

1.2.2.1.2. Sosyal Muhakeme Yetenekleri

Problem çözme yeteneklerine ek olarak, etkili liderlik performansı ayrıca sosyal muhakeme yeteneklerini de içermektedir. Genel olarak, sosyal muhakeme yetenekleri, insanların ve sosyal sistemlerin kapasitelerinin anlaşılmasına ilişkindir (Zaccaro v.d., 2000). Liderlerin işlerine diğerleri ile birlikte problemlerin çözülmesi ve uygulamalar olarak sıralanan yardımların organizasyonu değiştirmesidir. Sosyal muhakeme yetenekleri insan yetenekleri için gerekli olup, özelleşmiş organizasyonel problemlerin çözülmesine yardımcı olmaktadır (Northouse, 2007).

Sosyal perspektifler kavrama ve farkındalık diğer organizasyonel fonksiyonların etkilenmesine ilişkindir. Hangisi diğerleri için daha önemli? Organizasyonları ne motive etmektedir? Hangi problemlerle karşılaşıyorlar, Değişime ne şekilde karşılık verimektedirler? Sosyal perspektifler özel ihtiyaçların, amaçların ve taleplerin alaşılmasında farklı organizasyonel taraflarla ilgilidir (Zaccaro v.d., 1991).

1.2.2.1.3. Özelleşmiş Bilgi

Özelleşmiş bilgi, genel bilgilerin ve mental yapıların bu ve benzer bilgilerin organize edilmesi ve toplanmasıdır. Mental yapı şema olarak adlandırılmaktadır (Özet, bir şematik sunum ya da iskelet) (Northouse, 2007).

Örneğin, tamamı farklı biçimlerdeki olayların ve bilgilerin zihnimizde yeri vardır. Bu bilgilerin organize edilmesinde ve kategorilere ayrılması ya da şematize edilmesiyle bilgi anlamlı hale gelmektedir. Özelleşmiş bilgi gerçeklerden meydana gelmektedir. Organizasyonel yapılar, bu şekilde işlemektedir. İnsanlar birçok bilgi gerçekleşen karmaşık organizasyon yapılarını daha az bilgi ile

gerçekleştirmektedirler. Bilgilenmiş insanlar ise uzmanlar olarak isimlendirilmektedir (Northouse, 2007).

1.2.2.2. Bireysel Özellikler

Tanımlanan dört bireysel özelliklerle ilgili olarak liderlik yeteneklerine etkiler ve özelleşmiş bilgileridir. Genel bilişsel yetenekler, kristalize olmuş bilişsel yetenekler, motivasyon ve şahsiyetlerdir (Northouse, 2007).

Bu davranışlar yetenek modellerinde önemli bir rol oynamaktadır. Karmaşık problem çözme işlemi zor süreçleri içermektedir. Daha zor olarak insanların organizasyonlara taşınması süreci ile ilgili olmaktadır. İzleyici özellikleri insanları liderlik yeteneklerini uyguladıklarında onları destekler (Northouse, 2007).

1.2.2.2.1. Genel Bilişsel Yetenek

Genel bilişsel yetenek kişisel zekâ olarak düşünülebilmektedir. Bu anlayışsa süreçlerler ilgili olarak, bilgilendirme, genel sebeplenme yetenekleri, oluşturucu ayrı düşünme kapasitesi ve hafızaya ilişkin yetenekleri içermektedir. Genel bilişsel yetenek biyolojiyi içerir. Deneyimlerle ilgili değildir (Northouse, 2007).

Bazen akışkan zekâ olarak isimlendirilir, bu bir çeşit zekâdır. Büyür daha sonra yetişikinlik çapına kadar gelişir daha sonra yaş beraberinde azalmaya başlamaktadır. Yetenek modeli içerisinde, zekâ liderin edinimlerinden liderin bilgisi ile liderin yeteneklerinden ve problem çözme becerilerine ilişkindir (Northouse, 2007).

1.2.2.2.2. Kristalize Kavrayışsal Yetenek

Kristalize kavrayışsal yetenek entellektüel yeteneklerin zaman içerisinde kazanılması ile ilgilidir. Bu tür bilgiler deneyimlerimizden kazanılan kayıtlardır. Hayatta insanın kapasitesi öğrenilen bilgilerle artar. Bu sayede liderlik potansiyelimiz artar. (Ör: Problem çözme yetenkleri, kavrayışsal yetenek ve sosyal muhakeme yetenekleri…). Normal olarak, erişkin fonksiyonları, bu tür bilişsel

yeteneklerin gelişmesi sürekli bir biçimde gelişmektedir. Tipik olarak erişkinlik dönemde azalmamaktadır.

Bu türde kapsamlı kompleks yetenekleri edinmeyi içermektedir. Yeni yetenekler ve genel bilgiler öğrenilmektedir. Aynı zamanda diğerleri ile ağızdan ve yazılı olarak iletişime geçme imkânı bulunur (Connelly v.d., 2000). Kristalize kavrayışsal yetenek, bilgilerin öğrenilmesini gerektirir. İnsanlar akılsal yetenekleri deneyimleri vasıtaları ile öğrenmektedirler. Çünkü bu tür bilgiler zamanla sabit kalmaktadırlar. Bu tip bilgiler insanlar yaşlandıkça azalmamaktadır (Northouse, 2007).

1.2.2.2.3. Motivasyon

Motivasyon modelde listelenen üçüncü özelliktir. Model etkili liderliğe ilişkin olarak açıklanmasına yeterli olmamasına rağmen, bu motivasyonun üç görünüşünü önermektedir. Bunlar liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi için önemlidir (Mumford, v.d., 2000).

İlk olarak; lider istekli ve motive olarak karmaşık organizasyon problemleri ile baş edebilmelidir. Liderliğin meydana gelebilmesi için, bir kişinin yol göstermesi gereklidir.

İkinci olarak; liderler etkilerinin işlevselliğini arttırmak için istekli olmalıdırlar. Bölüm ikiden de anlaşıldığı gibi, diğerlerini etkileyen biçimde olmadır. Lider sorumluluk almalıdır. Liderlikte lider sorumluluk liderliğin önemli bileşenlerinden olan sorumluluğu üstlenmelidir. Çünkü liderlik kaçınılmaz olarak baskınlığa bağlıdır.

Üçüncü olarak; liderler sosyal sorumluluğa kendilerini adamış olmalılardır.

Aynı kişilik yetenek modeli içerisinde bireysel davranışların dördüncüsüdür. Modelin içerisine yerleştirildiği gibi, bu özellik bize kişisel olarak liderlik yeteneklerimizin gelişmesi içindir.

Liderin davranışlarına etki eden kişisel özelliklerin geliştirilmesini hatırlatır. Örneğin, belirsizlik ve meraklılık durumlarında tolerans sağlamaktır. Bu durumlara açık olmak birçok lider için organizasyonel problemlerin çözümünde liderin motivasyonunu etkileyebilir (Mumford v.d., 2000).

1.2.2.3. Liderlik Çıktıları

Etkili problem çözme ve performans liderliğin çıktılarıdır. Bu çıktılar liderin yetenekleri tarafından oldukça etkilenmektedirler (Ör: Problem çözme yetenekleri, sosyal muhakeme yetenekleri ve özelleşmiş bilgi). Liderler bu yetenekleri gösterdiklerinde, problem çözme yeteneklerini arttırırlar ve bu da bütün performansı arttırmaktadır (Northouse, 2007).

1.2.2.3.1. Etkili Problem Çözme

Yetenek modeli bir kabiliyet modelidir. Bazı liderler iyi problem çözücüdürler, diğerleri neden değildir sorusuna ilişkin açıklamaları içermektedir. Problem çözme yetenekler yaklaşımında temeldedir. Problem çözme yetenekleri, yetenekler olarak, liderlik çıktılarına etkili problem çözme olarak yön göstermektedir. İyi bir problem çözme kriteri liderlik çıktılarına bağlı olarak gelişmektedir. İyi bir problem çözme kriteri problemin orijinalliği, probleme ilişkin mevcut olan kalite tanımlanmıştır. İyi problem çözme mantıklı sonuçlar üretmeyi, etkili ve tek ve mevcut bilgilerin ötesine giden bilgileri içermektedir (Zaccaro ve diğ., 2000).

1.2.2.3.2. Performans

Model içerisinde, performans çıktıları iyi bir liderin işini yaparken nasıl iyi olacağını yansıtmaktadır. Performansın ölçülmesi, kullanılan standart harici kriterdir. Eğer lider işini yapmış ve başarılı olmuşsa, liderin değerlendirmeleri pozitif olacaktır. İyi ve etkili liderler işletmenin senelik performansları gözden geçirerek değerlendirmelerde bulunmaktadırlar. İşletmenin kârlarını arttırırlar ve liderliğin bileşenleri olarak daha iyiler ve çalışanları tarafından takdir edilmektedirler. Sonunda performanslar liderlerin derecelerine göre görevlerinde başarıları kendilerine başarıları oranında yansıtılmaktadır (Northouse, 2007).

1.2.2.3.3. Kariyer Deneyimleri

Kariyer deneyimleri liderin karakteristikleri ve yeteneklerine etki etmektedirler. Yetenek modeli şunu önerir ki, deneyimler liderin kariyer rotası

doğrultusunda onun özelleşmiş bilgileri ve yetenekleri problemlerin çözümünde sonradan kazanılmaktadır (Mumford ve diğ., 2000). Liderler meydan okumak işi görevleri, danışmanlık, kendine mal olmuş uygulamalarıdır. Mevcut deneyimlerini alışılmadık problemleri çözerek kendilerini geliştirebilmektediler. Ek olarak, yazarlar kariyer deneyimleri liderin bireysel özelliklerini pozitif olarak etkileyebileceğini belirtmektedirler. Örneğin, mevcut iş görevleri liderin motivasyonuna ve onun entelektüel kabiliyetine imkân tanıyabilmektedir.

Birinci bölümün ilk kısmında, Katz' ın (1955)' te ki çalışmasında, Kavrayışsal yetenekler yüksek derecedeki yöneticiler için gerekmektedir. Bu (Mumford v.d., 2000)' un çalışmasıyla da tutarlı olmaktadır. Yetenek modeli farklı fikirler barındırmaktadır. Lider zamanla yetenekler geliştirmektedirler. Kariyer deneyimleri zamanla liderin kendi yetenek ve özelleşmiş bilgisinin gelişmesine yardım etmektedir. Liderler eğer farklı problemlerle karşılaşırlarsa yüksek derecede çözülmesi zor problemlerin giderilmesi için yetenek geliştirmektedirler.

Organizasyonel hiyerarşiye bağlı olarak liderler kavrayışsal kapasitelerine ilişkin eğer daha karmaşık ya da uzun dönemli olarak yüksek derecede problemlerle karşılaşırlarsa öğrenirler ve üst dereceye geçmektedirler (Mumford, 2000). Benzer biçimde üst derecedeki liderler, ilk derecede olan danışmanlardan farklı olarak, yeni yetenekler geliştirirler çünkü bu liderler problemlerin tarif edilmesinde daha az hayalcidir. Bununla ilgili olarak daha az insan etkileşimlerine gereksinim duymaktadırlar. Bu insanlar kariyerlerimi plânlarken, yüksek derecede problem çözme yetkinliğine ve sosyal muhakeme yeteneğine önem vermektedirler (Mumford ve Coonelly, 1991).

Liderin bilgilerine ilişkin yetenekleri onların kariyer deneyimlerinden etkilenir bu yüzden liderler kariyerlerinde gittikçe artan bir biçimde karmaşık problemlerin çözümüne yönelmektedirler. Liderlik yeteneklerinin gelişimine ilişkin bu kavram tektir ve lider liderlik perspektiflerinden biraz farklı olmaktadır. Eğer biz dersek ki, "Liderler deneyimleri ile biçimlenir", sonra bu lider olarak doğulmaz anlamına gelmektedir (Mumford, v.d., 2000). Liderler kendi yeteneklerini deneyimlerinden geliştirmektedirler. Bu da yetenek modeli ile ilgili olmaktadır (Northouse, 2007).

1.2.2.3.4. Çevresel Etkiler

Yetenek modelinin son bileşeni çevresel etkilerdir. Bunlar çevresel etkiler faktörleri bu faktörler yasal liderin yeteneklerini, karakteristiklerini ve deneyimlerine ilişkin faktörleri belli etmektedirler. Örneğin, yaşlanma ya da ileri teknoloji problem çözme aktivitelerine olumlu yönde etki edebilmektedir. Diğer örnek ise, çalışanların yetenek seviyeleri olabilmektedir. Eğer bir liderin çalışanları yüksek düzeyde yetenekli ise, çalışanlar gruplarındaki problemin çözümünde ve gruplarının performanslarının arttırılmasında gruplarını geliştireceklerdir. Benzer olarak, eğer bir görev özellikle karmaşık ya da bir grubun iletişimi gelişmemiş ise, bundan liderin performansı da etkilenecektir (Northouse, 2007).

1.2.3. Özellikler Teorisi

Liderleri tanımlamak için özellikler teorisi yeterli olmayınca, gözlemlenebilir davranışların liderlikte etkili olduğu düşünülmeye başlanmıştır. Bu teoriye göre, doğuştan değil de sonradan öğrendikleri davranışlar geliştirilerek lider olunabilmektedir. Bu başlık altında, Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Likert Sistem 4 modeli ve Blake ve Mouton Yönetsel Kafes (Liderlik) Modeli incelenmektedir (Yıldız, 2013).

Teoriler harika insan teorisi olarak geliştirildi ve isimlendirilmektedir. Çünkü teorileri onların teorilere ilişkin tanımlamaları kalite temelli ve karakteristik olarak sosyal, politik ve askeri liderler tarafından kontrol edilmektedirler (Örneğin Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln ve Napoleon' un çalışmaları).

Son zamanlarda birçok özellik teorisyenleri kişiliğin temel yapısında Büyük beşli olarak meydana geldiğini belirtmektedirler. Bu hedef makale kritik önemde olmaktadır. Konuları ise, kanıtının desteklenmesi benzer uygulamalar beraberinde ana davranış konseptinin kavrayışsal durumudur. Zihinsel süreçler davranış konseptinin bu tartışılmış bir kanıtı olmaktadırlar. Özellik hayranları tarafından önerilen daha az destekleyicidir. İkna edici olması davranış gayretlileri özellik konseptinin ana problemlerinde sorunlar bulunmaktadır. Özellikler modeli sadece kişisel model olarak fonksiyonlarda tutarlılığın tanımlanmasıdır. Uyumuyla ilgili olmaktadırlar (Pervin, 1994).

Kişiliğin beş faktör modeli düzene sokmuştur. Rekabetçi sistemleri kişiliğin yapısı bu ise birçok davranışın anlaşılması açısından bu terimler bulunmaktadır. Anormal ya da aşırı sinirin tamiri, dışa dönüklük, açıklık, tatlılık ve dürüstlüktür (McCrea ve Costa, 1990; Pervin, 1994).

Borgatta (1960) yirmi yılı aşkın sürelik çalışmasından davranış teorisine ilişkin olarak gerçekleştirdiği özetinde aynı sonuca ulaşmıştır. "Özelliklerin tanımlamasına dâhil olanın ne olduğu belli değildir. Büyük bir olasılıkla pek çok kişinin üzerinde anlaştığı davranış şekilleri bir eğilim oluşturacaktır. Bu davranışın kendisi tutarlı örneklerdir. Durumların değişikliklerine göre fonksiyonel olmaktadırlar. Temel kavramlar eğilim ve tutarlılıktır. Eğilimlere göre, hiçbir özellik teorisyeni özellik teorisyenleri haricinde önerilen özellik her şeye rağmen sürecin içerisinde kendini gösterecektir. Bu yüzden bir davranış eğilimlerine yanıt olarak kedini göstermektedir. Tutarlılıklarla ilgili olarak, özellik teorisyenleri özelliğin temel elementi olarak varyasyonları vurgulamaktadırlar (Tellegen, 1991; Pervin, 1994).

Bu yüzden bir davranışa ilişkin davranış kavramlarına ilişkin tanımın merkezindedir. Bu davranışı neyin ayırt ettiğini ve ana konsept kişilik olarak fikirlerinin ve birleştiren davranış teorisyenleri farklı bir grup mudur? Burada beni ilgilendiren ana soru, çalışma ya da davranış tarafında anlamlandırılan şey nedir? Birçok davranış teorisyenleri spesifik olarak davranışın tanımın içerisinde olduğuna gönderme yapmaktadır (Funder, 19941; John ve Robins, 1993; Tellgen, 1991).

Her zaman açık davranış denildiğinde bu anlama çekmektedir. Bu anlam, örneğin, sıklık yaklaşımında gözlemlenmektedir (Botwin ve D. M. Buss, 1989; D. M. Buss ve Craik, 1983). Tellegen (1991)' e göre özellikler davranışlardan anlaşılmaktadır. Sonuç çıkarmalara ilişkin diğer davranışlar ve diğer davranışlara ilişkin çıkarımlar temeldedir. Bordy, (1988) şunu önermektedir. Varsayıma davranışın onun vurgusu çeşitli olaylarda olmazsa olmazdır (Pervin, 1994).

Özellik tanımlaması düşünceleri, hisler ve motive unsurları bazı tanımlamaları aynı türde açık davranışlarıdır (McCrae ve Costa, 1990). Şu an benzer olgular içermeyen tanımlamalarla ilgili olarak özelliğin tanımlanmasına ilişkin sebep bulunmamaktadır. Fakat buradaki soru şudur: Düşüncelerin, duyguların ve motive eden diğer unsurların üzerinde anlaşma olup olmadığıdır (Pervin, 1994).

Bu yaklaşım, liderlik denklemindeki lider değişkenine önem vermekte ve lider üzerinde durmaktadır. Lider özellikleri süreci etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve grubu yönetmesinin en önemli nedeni, taşımakta olduğu özelliklerdir. Bu nedenle, özellikler yaklaşımı, liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu kabul etmektedirler. Bu yaklaşıma göre, liderin hangi özellikler bakımından grup üyelerinden farklı olduğu, diğer bir ifadeyle, liderlerin özelliklerinin neler olabileceği konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan lider özelliklerinden bazıları şu şekilde tespit edilmiştir.

- Yaş
- Cinsiyet
- Yakışıklılık
- Olgunluk
- İleriyi görebilme
- İnisiyatif Sahibi
- Duygusal olgunluk
- Dürüstlük
- Başkalarına güven verme
- Güzel konuşma
- Zekâ
- Bilgi
- Kişiler arası ilişki kurma yeteneği
- Kararlılık
- Samimiyet
- Doğruluk
- Açık sözlülük
- Kendine güven duyma
- İş başarma yeteneği.

Lider yukarıda yer alan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Eğer grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek daha kolaylaşacaktır. Personel seçiminde de bu özelliklere sahip olan kişilere önem verilmektedir.

İşletmeye alınmaları sağlanacak ve işletmede eğitilerek, geleceğin yöneticisi ve lideri olarak yetiştirilebileceklerdir.

Ancak bu yaklaşımın da uygulamada liderleri belirlemede yetersiz kaldığı görülmüştür. Grup üyeleri arasında bu özellikleri fazlasıyla taşıyanlar lider olamazken, etkili bir şekilde liderlik yapanların da bu özellikleri taşımadıkları zaman zaman belirlenmiştir. Bunun üzerine liderlik konusunda ikinci yaklaşım olan davranışsal yaklaşıma ağırlık verilmeye başlanmıştır (Ertürk, 2012:174-175).

1.2.4. Davranışsal Yaklaşımı

Önderlik konusunu inceleyen ikinci yaklaşım olan davranış yaklaşımı, liderin özellikleri yerine liderin grup üyelerine, yani izleyicilere karşı gösterdiği davranış üzerinde durmaktadır. Önderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip, etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmalıdır.

Bu nedenle, ikinci yaklaşımda denklemdeki ikinci fonksiyon olan grup üyeleridir. Onlara karşı liderin davranışlarına önem vermektedir. Bu yaklaşımla ilgili olarak Ohio State Üniversitesi çalışmalarında önderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rolü olduğu belirtilmiştir. Bu iki faktör, kişiyi dikkate alma ve harekete geçmektir. Liderlik davranışlarının bu iki faktör etrafında toplandığı görülmektedir (Koçel, 2011).

Kişiyi dikkate alma faktörü liderin grup üyeleri üzerinde güven ve saygı oluşturması, onlarla dostluk ve arkadaşlık oluşturması şeklindeki davranışlarını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör liderin, davranışlarında izleyicilere önem vermesini ifade etmektedir.

Harekete geçirme faktörü ise, liderin plânlanan amaçlarla ilgili olan işin zamanında bitirilebilmesi için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini tespit etme, işe ilişkin süreleri belirleyerek bu yönde talimatlar verme şeklindeki davranışlarını ifade etmektedir. Ohio State çalışmalarının bulguları şunlar olmuştur.

- Liderin kişiye önem veren davranışları arttıkça iş gören devir hızı ve devamsızlığı azaltmaktadır.

- Liderin inisiyatife önem veren davranışları arttıkça grup üyelerinin performansları artmaktadır.
- Davranış yaklaşımı ile ilgili bir diğer çalışma da Michigan Üniversitesi' nde yapılmıştır.

Bu araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar da Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmalarından elde edilen bulgulara çok benzemektedir. Likert ve kendisine yardım eden diğer araştırıcılar, lider davranışı bakımından iki ana kategori belirlemişlerdir. Bunlar işe yönelik lider ve iş görene yönelik liderdir.

Bu çalışmalara göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden tespit edilen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını denetleyen, büyük ölçüde cezalandırma ve formel görevinden kaynaklanan resmi yetkisini kullanan bir davranış göstermektedir.

Davranış yaklaşımı konusundaki bir diğer çalışma da Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yapılmıştır. Sonuçta liderin davranışlarında önem verdikleri faktörleri üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma şeklinde iki grupta toplamışlardır. Ayrıca bu davranışların derecelerini de gösteren bir matris elde etmişlerdir (Koçel, 2011).

Konuyu özetleyecek olursak, davranış yaklaşımına ait bütün bu araştırma ve bulgular esas olarak iki lider tipinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar, göreve yönelik lider tipi ve insanlar arası ilişiklere yönelik lider tipidir (Ertürk, 2012:176).

1.2.4.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1950' li yıllarda başlayan Ohio State Üniversitesi araştırmalarında liderlerin davranışlarını araştırmışlar ve iki boyutlu bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu araştırma izleyicilerine liderin davranışlarına yönelik soruları içeren "Lider Davranış Tanımlama Anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire- LBDQ) aracılığı ile yapılmıştır. Yaptıkları araştırma sonucunda izleyiciler tarafından gözletilen lider davranışlarından kişiyi dikkate alma (consideration) ve inisiyatif (initiaitnig structure) olmak üzere iki boyut belirlenmiştir (Yıldız, 2013).

Kişiyi dikkate alma, liderin güven ve saygı uyandırması, onların amaçları ve istekleriyle ilgilenmesi gibi beşeri faktörleri içermektedir. Diğer bir boyut olan

inisiyatif (ya da işe ağırlık verme), gerçekleştirilmesi istenen amacın zamanında ve doğru olarak tamamlanması için bir takım uygulama, iletişim ve kontrol süreçlerini kapsayan davranışları içermektedir (Yıldız, 2013).

Orijinal anketler bu çalışmalar için kullanılmıştır. Bu çalışmalarda bin sekiz yüz kalemde farklı lider davranışları tanımlanmıştır. Bu kalemler oldukça uzun, bir anket yüz elli anket sorusundan meydana gelmektedir. Bu ise Lider Davranış Tanımlama Anketi olarak isimlendirilmektedir (LBDQ) (Hempill ve Coons, 1957).

LBDQ eğitim, askeri ve endüstriyel alanda binlerce kişiye uygulanmıştır. Sonuçlar şunu gösterdi ki liderlerin tipik olarak davranışları belirli alanlarda toplanmaktadır. Altı yıl sonra, Stodgill (1963) LBDQ' nun kısa versiyonunu yayımlanmıştır. Yeni biçimdeki anket, LBDQ-XII olarak isimlendirildi araştırma alanında geniş bir alanda kullanılmıştır. Herhangi bir anket sitili LBDQ' ya benzer olarak sonraki bölümlerde incelenecektir. Bu anketi kendi liderlik davranışlarını oluşturmak için geliştirmiştir.

Araştırmalar şunu göstermiştir. Çalışanlar anket yanıtlarını genel olarak iki tip liderlik davranışında toplamışlardır. Başlatıcı yapı ve kişi göz önüne almadır (Stodgill, 1974). Başlatıcı yapı davranışları önemli olarak görev davranışlarından oluşmaktadır. Benzer davranışlar organizasyonlarda çalışan yapıyla ilişkili olarak iş içerikleri, rollere ilişkin görevlerin tanımlanması ve iş aktivitelerinin bir plâna yerleştirilmesidir. Önemli davranış ve arkadaşlık oluşturma içerimleri, saygı, güven, liderler ve izleyiciler arasındaki bağlantılardır.

LBDQ-XII' de iki çeşit liderlik davranışı tanımlanmıştır. Bu çalışmaların temel yaklaşımını ve yine merkezde olan liderler gerçekte ne yapar sorusu oluşturmaktadır. Liderler izleyicilerini desteklerler ve onların yetişeceği bir bir yapı oluşturmaktadırlar. Ohio State çalışmaları göstermektedir ki, bu davranışlar iki türlüdür ayrı ve bağımsız davranışlardır. Bunlar sadece iki kısımda değil, ayrıca iki farklı kısımda incelenmeye devam etmiştir. Örneğin, bir lider yüksek başlatıcı yapıya sahip olabilmektedir. Yüksek ve düşük görev davranışında olabilmektedir. Benzer olarak, bir lider düşük bir ayar yapısında ve düşük ya da yüksek bir görev yapısında kişiyi dikkate alma davranışı içerisinde olabilmektedir. Liderin gösterdiği bir davranışa ilişkin derecesi diğer bir davranışta gösterdiği davranışla ilgili değildir (Northouse, 2007).

Ohio State araştırmacılarından farklı olarak, Michigan State araştırmacıları, benzer araştırmalarında ilk çalışmalarında, çalışanların ve üretim oryantasyonlarına ilişkin ve buna karşı olarak tek bir sürecin bitmesi ile ilgili çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalarda şunu önermiştir ki liderler üretim odaklı olmalarına rağmen daha az insan odaklı olmuşlardır. Bunlar çalışan odaklı olanlar ise daha az üretim odaklıdırlar. Tamamlanmış birçok çalışmada olduğu gibi buna rağmen araştırmacılar iki oluşum içerisinde tekrar kavramsallaştırmışlardır. Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki bağımsız liderlik türü uyumlaştırılmıştır (Kahn, 1956).

1.2.4.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Üretim odaklılık, liderin işin teknik yani üretimle ilgili olan kısmına yoğunlaşmasını ifade etmektedir. Üretim odaklılık Ohio State çalışmalarındaki inisiyatif kavramına benzemektedir (Yıldız, 2013).

Çalışan odaklılık liderin astlarına güçlü sosyal ilişkiler kuran davranışlarda bulunmasıdır. Çalışanların bireyselliğine önem vermek, kişisel ihtiyaçların özel ilgi göstermek gibi davranışları içermektedir. Çalışan odaklılık Ohio-State çalışmalarında kişiyi dikkate alma boyutunda oldukça benzemektedir (Yıldız, 2013).

Ohio State araştırmacıları LBDQ' yu geliştirirken, Michigan Üniversitesi araştırmaları ayrıca liderlik davranışları olarak lider davranışlarının küçük performans grupları üzerindeki etkilerini özellikle araştırmaktadır (Cartwright ve Zander, 1960; Katz ve Kahn, 1951; Likert, 1961, 1967).

Michigan liderlik davranışları araştırma programı liderlik davranışlarını iki türde tanımlamıştır. Çalışan odaklı ve üretim odaklı liderlik davranışıdır. Çalışan oryantasyonu liderlerin çalışanlarla liderlerin davranışlarına yönelik olarak incelemelerini içermektedir. Bu yaklaşım ise güçlü insan ilişkilerine vurgu yapmaktadır. Liderler insan oluşumlarına önem verirler. İnsan olarak, değer bireyselliğe değer verilmesi insan ihtiyaçlarına önem verilmesine ilişkin değerler ile ilgilidir (Boyer ve Sahre, 1966).

1.2.4.3. Likert Sistem 4 Modeli

Sistem 1 (İstismarcı): Otokratik Bu davranışta yönetici, astlara güvenmez ve nadiren astların fikirlerini almaktadır. Biçimsel bir yapı söz konusudur. Korku, ceza gibi yöntemlerle kontrol sağlanmaya çalışılır (Yıldız, 2013).

Sistem 2 (Yardımsever Otokratik): Burada hizmetçi- efendi ilişkisi bulunmaktadır. Lider bazen astlarına fikrini sormaktadır. Ödül-ceza yöntemiyle çalışanlar motive edilmeye çalışılmaktadır. Genelde kararların çoğu üst düzey tarafından verilirken prosedürler ve yazılı kurallar dâhilinde alt kademelere karar yetkisi verilmektedir (Yıldız, 2013).

Sistem 3 (Katılımcı): Yönetici astlarına kısmen güvenir ancak verilecek önemli kararlarla ilgili kontrol sahibi olmak istemektedir. Özel kararlar üst kademelerde saptanmaktadır. Departmanlarla ilgili kararlarsa alt kademelere bırakılmaktadır. Sistem 2' ye göre iletişim daha yatay olarak gerçekleşebilmektedir (Yıldız, 2013).

Sistem 4 (Demokratik): Astlarına her konuda tam güvenir, astlar fikirlerini rahatça beyan etmektedir. Lider astların fikirlerini alarak bu fikirleri kullanmaktadır (Yıldız, 2013).

1.2.4.4. Blake ve Mouton Yönetsel Kafes (Liderlik) Modeli

Blake ve Mouton' un liderin sergilemiş olduğu insana ya da üretime yönelik davranışlarla liderin mevcut durumunu ortaya koymaktadır. En iyi yönetim düzeyi (9,9) yönetim düzeyidir. Bu düzeyde yöneticiler hem işlerine hem de çalışanlarına üst düzey önem vermektedirler.

1.2.5. Durumsallık Okulu

Durumsallık yaklaşımları uygulamaları çeşitlenmektedir. Geniş bir biçimde devam eden kısımlarda bir kaçı incelenmiştir.

- Organizasyonel dizayn, Woodward'ın klâsik çalışması İngiliz işletmelerinde durumsallık ilişkilerinin çevresel değişkenlere (technology), yönetim değişkenleri (organizasyonel yapı) ve performans bağlı olarak değiştiği

belirtilmiştir. Muhtemelen en çok bilinen çalışma Lawrence ve Lorsch tarafından gerçekleştirilmiştir. Chandler çevre, yapısal stratejiler ve performans olarak durumsal ilişkileri bulmuştur. Burada ayrıca en son yapılan çalışmalar durumsal teorilere ve organizasyonel tasarıma ilişkin olarak yapılan çalışmalardır.

- Liderlik ve Davranışsal Uygulamalar Fiedler' in modelinde göstermiştir ki durumsal ilişkiler çevresel ilişkiler, liderlik stilleri ve etkililik arasındadır. Diğer son zamanlarda yapılan davranış merkezli uygulamalar iş tasarımı ve davranışsal değişiklikleri içermektedir.
- Nicel Uygulamalar spesifik uygulamalar henüz geliştirilmemesine rağmen, artan dikkat durumsal öneme verilmiştir. Groff ve Muth şunu belirtmiştir ki: Yetkinlikler operasyonlar beraberimde işletmenin gereksinimleri ile uyumlaştırılarak geliştirilmelidir. Bu gereksinimler öncelikli olarak çevrenin karakteristikleri doğrultusunda firmanın yönetildiği doğrultudadır.

Durumsallık yaklaşımı organizasyonel sistemler için sınıflandırmalarda önemli rol oynamaktadır. Açık sistem modellerine olan vurgular beraberinde, birçok sınıflandırma direkt ya da dolaylı olarak organizasyonun doğasıyla ilgili çevresel yapılarına ilişkindir. Özellikle gerçekleştirilen çalışmalar organizasyonun çevre ile olan etkileşimlerin olduğu yere odaklıdır. Katz ve Kahn, Burns ve Stalker, Thompson, Terryberry, Perrow ve Etzioni organizasyonel tipolojilerin çevresel temelli olduklarını belirtmişlerdir. Genel olarak, bu taksonomileri indirgemeci metodolojiye göre geliştirilmişlerdir. Aksine, Haas v.d., Pugh v.d., McKelvey ve diğerlerinde indirgemeci teoriyi kullanmışlardır. Onlar taksonomilerin deneysel olarak çoklu analiz yöntemlere göre geliştirilmesini amaçlamışlardır (Luthans ve Steawart, 1977).

Durumsallık Teorisini popülerliği son zamanlarda organizasyon teorilerinde temel araştırmalarda ana varsayım olan organizasyonun eşit koşullar altında olmadığı durumlarda etkili olan ve onu organize edecek tek bir yöntemin olmadığı varsayımına dayandırılabilir (Galbraith, 1973; Ginsberg ve Venkatraman, 1985).

Analitik gözden geçirme şeması araştırma gövdesinde geniş bir biçimde fark edilen araştırmalarda farklılık gösteren ve evrimsel olarak araştırma konuları ile geniş çapta farklı araştırmalar gerçekleştirilirken gerekli olmaktadır. Birkaç analitik yönteme örnek verilecek olursak, matrix teori (Salipante, Notz ve Bigelow, 1982),

çoklu analizdir (Hunter, Schmidt ve Jackson, 1982). Diğer araştırmacılar sübjektif olarak ve değerlendirme bulgularının geçerliliğine yönelik istihdam edilmişlerdir. Benzer metotlar çoklu istatistiksel analitik yöntemlerinin olmasıdır. Bunun uzun koleksiyonların çalışmalara ilişkin olan odaklarının sığ bir ilgi alanının bulunmasına rağmen (örnek olarak iş tatmini, görev yeniden yapılandırılması), onlar yine de de analitik şemaların değerlendirmelerdeki katkılarını vurgulamışlardır. Araştırmadaki eksiklikler araştırmalarla ilgili iş akışının tanımlanmasına katkı sağlamıştır (Ginsberg ve Venkatraman, 1985).

Harvey' in de belirttiği gibi, "Durumsallık Teorisi stratejisi içerisindeki belirli organizasyonel ayarlar, çevresel durumlar ve optimal stratejilerin varlığı içindir (1982, Ginsberg ve Venkatraman, 1985).

İlaveten, strateji durumsallık özelliklerini, önemli bir durum olarak üç ana tür durumsallığı belirtmektedir. Yönetimsel kararlarda örnek olarak organizasyonel yapı, yönetim sistemleri ve anahtar yöneticilerin seçilmesi strateji seçimlerine hizmet etmektedir (Ginsberg ve Venkatraman, 1985). Durumsallık yaklaşımına göre, durumlar karşısında farklı liderlik tarzları ortaya çıkacak, durumlara göre başarılı olacak ya da olmayacaktır. Tüm davranış okulu yaklaşımlarında liderin izleyicilere karşı davranışının liderlikte belirleyici olduğu varsayılmıştır. Ancak çevrenin, işletmenin, izleyicilerin içinde bulunduğu farklı durumlarda etkin olarak tanımlanan liderlik davranışlarının beklenen sonuçları vermeyeceği göz ardı edilmiştir. Bazı ortamlarda otokratik liderlik davranışının dahi etkin sonuçlar verebileceği buna karşılık bazı durumlardaysa demokratik liderlik davranışının başarılı olamayabileceği dikkate alınmamıştır. Böylece durumsallık okulu teorileri hangi koşullar altında hangi liderlik davranışının başarılı olabileceğini tespit etmeye yönelik çalışmaları kapsamaktadır.

Groner (1978)'e göre, durumsallık teorileri hangi liderlik sitillerinin daha etkili olabileceğinden bahsetmektedir. Fiedler'in Durumsallık Teorisi' ne göre, model belli liderlik stillerine bağlı olarak, uygun liderlik stillerinin hangi lider tipi için uygun olduğunu belirtmektedir.

Uygulamacılar gündelik problemlerle ilgili olarak yönlendirme ve organizasyonların yönetilmemesi beraberinde stratejilerin uygulanma süreci içerisinde strateji çalışmalarının formüle edilmesine göre daha ziyade ve daha çok

çaba harcayacakları görülmektedir (Schendel ve Hofer, 1979; Ginsberg ve Venkatraman, 1985).

Durumsallık ilişkileri sistem modeli içerisinde üç alt başlıkta görülebilmektedir.

- Girdi,
- Süreç ve
- Çıktı.

Girdi çevresel boyutların piyasa yapısı, ürün hayat süreci ve çevresel belirsizliklerle ilgili olmaktadır. Sürece organizasyon boyutlarında süreçte ve sistemin çeşitli girdi ve çıktılarında farklı performans kriterleri ve bunların yatırımlarının değerlerinin geri dönüşlerine atıfta bulunmaktadır (Hoffer, 1983, Ginsberg ve Venkatraman, 1985).

Durumsallık modeli araştırmaları tutarlı olarak göstermektedir ki: Görev motivasyonuna sahip olan liderler daha çok performans göstermektedir. Daha etkili olarak daha uygun ve uygun olmayan durumlar içerisinde ilişki motivasyonuna sahip liderler en iyi durum içerisinde kontrollerini ve ılımlı etkilerini gerçekleştirmektedirler. Bu da liderlik alıştırma ve deneyim uygulamalarında desteklenen çalışmalarda gösterilmektedir (Fiedler, 1972). Örnek verilecek olursa, bir durumun deneyimli, görev motivasyonuna sahip olan liderler ilişki motivasyonuna sahip olan liderlerden oldukça üstün performans sergilemektedir (Bons ve Fiedler, 1976).

Bu yaklaşım, yukarıda açıklanan liderlik denklemindeki, üçüncü değişken olan durum veya ortam değişkenini dikkate almaktadır. Bu yaklaşım liderlik olayının oluştuğu şartlara veya ortama ağırlık vermektedir. Kabul edilen varsayım, değişik durumların farklı liderlik biçimleri gerektirdiği hususudur. Bu nedenle liderlik olayını açıklamaya çalışan bir yaklaşım durum değişkenini de modelin önemli bir parçası olarak görmek durumundadır. Durumsallık teorileri henüz başlangıç aşamasında olmasına rağmen, liderlik olayının açıklanmasına önemli katkıda bulunmuştur (Yozgat, 1984; Ertürk, 2012:177).

Liderlik olayının şartları da dikkate alınarak açıklanmaya çalışılan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini ortaya çıkaran unsurlar şunlardır: Gerçekleşmesi arzu edilen amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin

meydana geldiği organizasyonun özellikleri, liderin ve grup üyelerin geçmemiş deneyimleridir (Ertürk, 2012:177).

Durumsallık yaklaşımının en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini ifade etmektedir. Bu durum ise, genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim biçiminin bulunduğunun ileri süren davranış yaklaşımından farklı yönünü meydana getirmektedir (Koçel, 2011; Ertürk, 2012).

Davranış yaklaşımı, örnek olarak liderin işe yönelik veya iş görene yönelik davranış gösterebileceklerini ifade etmiştir. Ancak hangi durumda işe yönelik ve hangi durumda da iş görene yönelik davranışının etkin olacağını belirtmemiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının izleyicilerin tatminini ve verimliliğini ve netice olarak da liderin etkinliğini yükselteceğini kabul etmiştir.

Durumsallık yaklaşımına göre her iki davranış şekli de belirli durumlarda aynı derecede verimli ve etkin olabilmektedir. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu tespit etmeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermektedir. Ancak durumsallık yaklaşımının çok mantıklı görünen bu tezine karşılık, hangi şartlarda hangi tarz liderlik davranışının daha uygun olabileceğini gösteren çalışmalar fazla değildir. Bu konuda çok tanınmış bir çalışmayı, Fred Fiedler gerçekleştirmiştir (Koçel, 2011; Ertürk, 2012).

Fiedler'e göre, liderin davranışlarının etkinliğini belirlemektedir. Lider-izleyici ilişkileri, görevin niteliği ve liderin biçimsel yetkisi şeklinde üç değişken vardır. Bu yaklaşıma göre, her durum için geçerli bir liderlik biçimi yoktur. İçinde bulunan durumu ise, üç değişken belirlemektedir. Bu üç değişkenin bir araya gelmesiyle liderin karşısına sekiz durum çıkmış olacaktır. Bu durum lider için elverişli olup olmama yönünden bir şekil üzerinde gösterilebilmektedir.

Durum liderin en üst seviyede etkili olduğunu, 8. Durum ise en az düzeyde etkili olduğunu göstermektedir. LPC puanı liderin beraber çalışmakta en çok güçlük çektiği kişiyi ortaya çıkarması için bir teste verdiği cevaplar sonucunda belirlenmektedir. Liderin 1' den 8' e kadar duruma ilişkin olarak sorulara verdiği cevap sonucu LPC puanı (en az tercih edilen iş arkadaşı ile ilgili) yüksek ise daha ziyade insanlar arası ilişkilere yönelmektedir. LPC puanı düşükse işi yakından kontrol eden otoriter bir liderlik özelliğine sahip olduğu ifade edilebilmektedir.

Bu yaklaşımlara göre liderlik biçimlerinin başarısı uygun şartlarda, uygun davranışların geliştirilmesine bağlı olmaktadır. Bu nedenle Fiedler, durumsallık yaklaşımına ilişkin çalışmasıdır. Hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını belirtmeye çalışmaktadır (Özalp, 1985; Ertürk, 2012:180).

1.2.5.1. Fred Fiedler' in Durumsal Liderlik Teorisi

Lider ve izleyiciler arasındaki ilişki (Güçlü-zayıf)

Lider ve izleyiciler arasındaki güven, sadakat dereceleri ve iletişim ortamı bu ilişkiyi tanımlamaktadır. Eğer ortam pozitif, izleyiciler liderlerine güveniyor ve sadıklarsa ilişki güçlü, tam tersiyse lider-izleyici arasındaki ilişki zayıf olarak değerlendirilmektedir (Yıldız, 2013).

İşin niteliği (Rutin-zor/Rutin olmayan zor değil)

İşin gerekleri açık, net, belirgin ve sürekli tekrarlanan, zor olmayan, bilinen bir işse rutin iş olarak tam tersiyse rutin olmayan iş olarak adlandırılmaktadır. Rutin işlerde iş yapış talimatlarını takip ederek işi yapmak kolaydır. Ancak rutin olmayan işlerde talimat söz konusu değildir. Bu nedenle rutin olmayan işler zor olarak da adlandırılmaktadır (Yıldız, 2013).

Liderin yetki gücü (Az-Fazla)

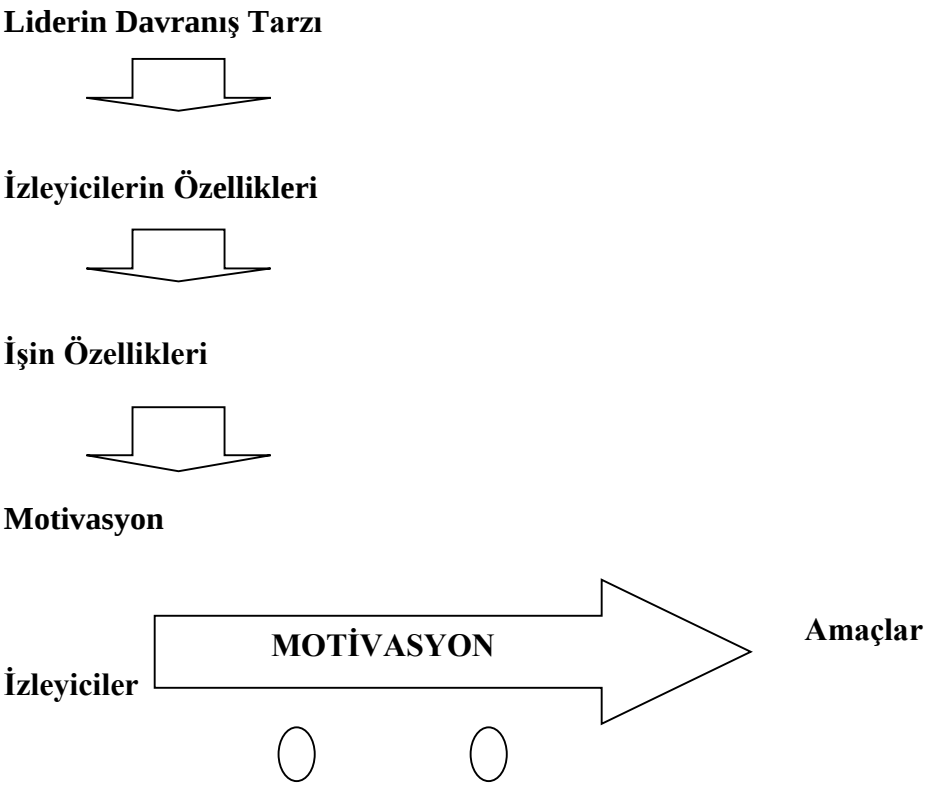
Liderin ödül ya da cezalandırma konusunda sahip olduğu yetkiyi ifade etmektedir. Eğer bir lider izleyicisini işe alma, işten çıkarma ya da terfi ettirme gibi haklara sahipse çok yetki gücü; bu gibi haklara sahip değilse az yetki gücü söz konusudur (Yıldız, 2013).

1.2.5.2. Amaç Yol Teorisi

Evans (1970), House (1971), House ve Dessler (1974) ve son olarak House ve Mitchell (1974) tarafından geliştirilen amaç-yol teorisi liderin izleyicilerinin amaçlara ulaşmak için nasıl motive edileceğiyle ilgilidir. Lider, izleyiciler için bir amaç belirlemeli ve bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolu bulmalarını sağlamalıdır. Buna göre, lider izleyicilerin (astlarının) amaçlarına yani üretkenliğe ulaşması için;

- Ulaşacağı amaçları belirlemektedirler.
- Ulaşacağı yolu belirlemektedirler.

- Zorlukları ortadan kaldırmaktadırlar.
- Bunu yapabileceğine dair motive etmektedirler. Destekler ve koçluk yapmaktadırlar.



Şekil 1: Lider Davranışları

Kaynak: Northhouse, 2010; Yıldız, 2013' den alıntı.

Otokratik (Directive) Liderlik: Tüm yönetim yetkisinin liderde olduğu türüdür. Bu tür liderler astlarını, emir vererek ve hatalarını eleştirerek motive etmektedirler. Teoriye göre, izleyicilerin otorite yanlısı, dogmatik özelliklere sahip olmaktadır. İşin de karmaşık olduğu durumlarda bu liderlik tarzı kullanılmalıdır (Yıldız, 2013).

Destekleyici (Supportive) Liderlik: Bu liderlik türü genel olarak iş odaklı davranışlardır. Güçlü bağlılıkla ilişkili kontrol ve görüşmelerdir. Dominant davranışlar ve personellerin direkt olarak görev odaklı olmaları ile ilişkilidir (Cruz ve diğ., 1999).

Destekleyici liderlik, 1950 ‘ler ve 2000’ ler arasında kullanılan bir tanımdır. Bu tanım genel olarak takım üyelerinin ihtiyaçlarındaki hassasiyeti içermektedir (House, 1971). Bu çalışma içerisinde liderlikle ilgili olarak bu hassasiyeti içermektedir. Bireysel ve grup ihtiyaçları, grubun tepkilerine dikkat etmektedir. Onların harmonik iş ihtiyaçlarına yönelik olarak belirlenmesini içermektedir. Bu gerçekleştirilen meta-analizde, Podsakoff ve diğ, (2000) destekleyici liderlik davranışları ve farklı izleyici grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif ilişkiler olduğunu gözlemlemişlerdir.

Bu liderler, anlayışlı ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine dikkat etmektedirler. İşin planlanmış, çalışanı tatmin etmeyecek kadar rutin olduğu durumlarda destekleyici liderlik uygulanmalıdır. Destekleyici lider, mekanik hale gelmiş çalışan faaliyetlerine bir takım sosyal etkiler katarak fayda sağlamaktadır (Yıldız, 2013).

Birçok çalışma, organizasyonel kültür ile ilgilidir. Destekleyici liderliğin bireylerin gelişiminde ve organizasyonel amaçlara ulaşılması yönünde olumlu yönde etki sağlamaktadır (Podsakof, 2000).

Ehrhart ve Naumann (2004)’ e göre, liderlik davranışlarının organizasyonel gelişime etkisine yönelik olmaktadır. Bunların grup uygulamalarında gerçekleştirilen deneysel çalışmalarda gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Birkaç deneysel çalışma ise, bu alanla ilgili olarak gerçekleştirilmektedir. Liderliğin etkilerinin bu gruplarda gerçekleştirilmesi gerekli olan doğal bir faaliyet olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı (Participative) Liderlik: Çalışanların fikirlerini önemser ve kullanılmaktadır. İş çok zor ve zahmetli olduğu durumlarda katılımcı liderlik en iyi tarzdır. Çünkü katılımcı lider, izleyicilerin amaçlarına ulaşması için nasıl bir yol izleyeceğini netleştirmektedir. Ayrıca bazı şeylerin kontrol edilmesi ve netleştirilmesine ihtiyaç duyan çalışanlar için de etkin bir liderlik yöntemidir (Yıldız, 2013).

Başarıya Yönelik (Achivement Oriented) Liderlik: Yüksek hedefler belirleyen, performanslarında mükemmeliyetçiliği bekleyen ve izleyicilerine bu yüksek standartlardaki hedefleri gerçekleştirebileceklerine dair izleyicilerde güven oluşturan liderdir. Yüksek beklentileri olan, dikkat çekme ve sivrilme ihtiyacı olan

çalışanlar ve zor, karmaşık işlerde en iyi tarzda başarıya yönelik liderdir (Yıldız, 2013).

1.2.5.3. Vroom ve Yetton' un Liderlik ve Karar Modeli

Vroom-Yeton 'un liderlik davranışlarına ilişkin durumsallık modeli, yöneticilere önem vermektedir. Çünkü bu model liderlerin karar aldıklarında etkilerine ilişkindir (Field, 1979).

Karar süreci otokritikten (AI, AII), danışmacıya (CI, CII), grup sürecinden (GII) çalışan katılımına AI, AII, CI, CII, GII aralığında sırasıyla çeşitlenebilmektedir. AI süreci kullanıldığında yöneticiler problemleri yalnız çözmektedirler. Çalışan bilgileri kullanılmaktadır. Daha sonra piyasaya ilişkin kararlar verilmektedir. CI danışmacı süreçtir. Bu süreç içerisinde yöneticiler problemleri ilgili çalışandır. Bireysel olarak karar vermektedirler. CII sürecinde yönetici, problemleri çalışanları ve grup içerisinde paylaşılmaktadır. Grup toplantıları esnasında kararlar almaktadırlar. GII grup karar sürecinde bu süreç içerisinde yöneticiler ve çalışanlar grup olarak karar üzerinde anlaşmayı amaçlamakadırlar (Field, 1979).

Vroom ve Yetton yöneticiler bir yönetici tarafında çözülmüş bir problemi öğrenmek istemektedirler. Bu problemlerin %85' inin kalite gereksinimlerini gerektirmektedir. %90' ının ise kabul gerektirdiği belirtilmiştir. Ayrıca yöneticilerin karar verme davranış süreçlerinde %68' inde kararlarını verirlerken uygun durumda olduklarını belirtmişlerdir (Field, 1979).

Vroom ve Yetton yüz otuz altı problemin doksan yedi' sinin, araştırma sürecine katılmış olan yöneticilerin yüzde yetmiş birinin karar süreci uygulanabilirken problem bitmiştir. Fakat neredeyse her karar yüz otuz altı kararın, yüz otuz ikisi yüksek kalite ve kabul edilebilir olarak derecelendirilmiştir. Sonuç olarak, kalite ve kararların içerik ve dışarıdaki çevrede olması uygulanabilirlik modelin uygulanabilirliği açısından az bir farklılık göstermektedir (Field, 1979).

Vroom araştırma sonuçlarının çıktılarını üçe ayırmıştır. Bu çıktıları ilgilerine göre, etkili ve karar katılım arenasında üçe ayırmıştır.

- Kalitedir.
- Kabul edilebilirliktir.

- Kararların zamanında alınmasıdır.

Kararın kalitesi ve kabul edilebilirliği Vroom ve Yetton modelinde yedi biçimsel kuralın fakat kararların zamanı sadece kısa dönem ve gelişimsel modellerle ilgilidir. Vroom ve Yetton özel kararların önemli bir faktör olmadığı genel olarak kararın alınma süresinin bir haftadan fazla olduğu durumlarda ve bunların belirgin bir şekilde kurallara ilişkin olarak biçimsel modellerin tanımlanması durumları ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Buna rağmen problemlerin çözülmesine ilişkin olarak yapılan kaynak masraflarının miktarının kazanılan kârlara karşı bir denge etkisi oluşturabileceğinden bahsetmektedirler. Sonuç olarak, zaman serisi modelinde karar almak ve bunların faydalarla ilgili olarak en uygun olanının seçilmesinin fayda sağlayabileceği dikkate alınmalıdır (Field, 1979).

Karar süreci uygun olanı kapsar, kalite ve kabul edilebilirliği garanti etmemektedir. Fakat karar sürecinin uygun olmamasından daha iyi bir imkân sağlamaktadır. Vroom ve Yetton şunu vurgular ki, karar süreci uygun olan ve benzer olarak eşit kalite ve kabul gereksinimleri sağlayan durumlarda birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Buna rağmen, farklı karar süreçleri etkililik yönünde farklı liderlik yetenekleri gerektirmektedirler. Otokratik kararlar liderlerin tartışma ve konferans yeteneklerini gerektirmektedir. Yöneticiler yeteneklerin çeşitli seviyelerde çeşitlenebileceğini beklediklerinden beri, onlar karar süreçlerini etkili olarak yeteneklerine en uygun şekilde uygulamak için bekleyebilirler (Field, 1979).

Amaç uygunluğu kuralı Vroom ve Yetton modelinde yöneticiler organizasyonlarla ilgilenebilirler ve bu çalışanları içermeyebilir. Bunun gerçekleştirilmesi yöneticiler için kendi ilgilerine göre kendi karar kurallarına engel olmaları onların karar süreçlerinde çalışanlıların kısıtlamaya gitmemesi ile ilgilidir. Bu varsayım modelin uygunluğunu sınırlar ve gerçekler beraberinde modelin yöneticilerin kendilerini kişisel ilgileri ile motive ettiklerini hesaba dâhil edilmemektedirler (Field, 1979).

Davranış problemleri bütün yöneticiler tarafından benzer olarak durumsal açıdan kodlanabilmektedirler. Hoffman modelin problemin şunu not etmiştir. Yöneticiler problemin cevaplanmasında soru özelliklerinin bir yol içerisinde her şeye rağmen kültürel sorunlar içerisinde liderlik stillerini yansıttığını belirtmektedirler. Örneğin, umulduğu gibi E davranışına evet cevabının verilmesi beklenir. "Eğer bu

kararı kendim vermiş olsam, bu sebepli bir şekilde belirgin olacaktır ki bu çalışanlarım tarafından kabul edilebilmektedir. "Bu durum katılımcı süreçler olarak adlandırılmış yöneticilere otokratik karar süreçlerini kullanmalarında yardımcı olacaktır. Ayrıca katılımcılıktan sakınmalarına neden olacaktır. Bu etki muhtemeldir. Çünkü Vroom ve Yetton bireysel farklılıkların %8,5 yönetimsel seçeneklerin alternatif karar süreçleri değişim aralığında olduğunu hesaplamışlardır (Field, 1979).

Vroom ve Yetton modeli yöneticilerin belirli durumsal değişkenleri vardır. Karar süreci seçimleri temelinde değişkenleri temel almaktadırlar. Bu karar süreçleri karar etkililiğine bağlı olarak seçilmektedirler. Bu kavrayışın nedenselliği oldukça sınırlı olabilmektedir. Lowin ve Craig çalışan performansı liderlik stillerini etkileyebildiğini bulmuşlarıdır. Bir yönetici iyi performans gösteremeyen çalışanlarına yakın olarak danışmanlık sağlamak isteyebilmektedir. Yüksek derecede iş özgürlüğü ve katılımcılık bunların uygulanmasında kabul edilemeyebilmektedirler (Field, 1979).

Otokratik I (Autocratic I) Lider elindeki bilgiyi kullanarak tek başına kimseye danışmadan karar vermektedirler.

Otokratik II (Autocratic II) Lider grup üyelerinden topladığı bilgiyi kullanarak tek başına karar vermektedirler.

Danışmacı I (Consultative I) Lider her bir grup üyesiyle bireysel olarak tartışarak değerlendirme yaparak karar verir. Karar verilirken grup üyeleri bir araya gelmez. Lider kararı tek başına vermektedirler.

Danışmacı II (Consultative II) Lider grup üyeleriyle sorunu ve konuyu paylaşır ancak kararı tek başına vermektedirler.

Grup (Group): Lider grupla toplanarak durumu konuşur ve tartışır ancak kendi fikrini dayatmaz ve son kararı grup vermektedirler (Yıldız, 2013).

Lider kendisine kararla ve sonuçlarıyla ilgili belirlenen sekiz soruyu sorarak çalışanları bu karar sürecine ne kadar katacağına dair bir sonuca varabilmektedirler. Bu sonuca göre, hangi liderlik davranışında bulunacağını belirler. Bunun için iki uçlu olarak cevaplanacak sorular şunlardır: (Yıldız, 2013).

Kalite Gerekliliği (Quality Requirement) Kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir (Yüksek-Düşük) (Yıldız, 2013).

Bağlılık Gerekliliği (Commitment Requirement): Çalışanların kararlara bağlılığı ne kadar önemlidir? (Yüksek-Düşük) (Yıldız, 2013).

Liderin bilgisi (Leader Information): Lider yüksek teknik kalitede bir kararı tek başına verebilecek bilgiye sahip mi? (Evet-Hayır) (Yıldız, 2013).

Sorunun Yapısı (Problem Strucutre): Sorunun yapısı düzgün (açık, anlaşılır mı?) (Evet- Hayır) (Yıldız, 2013).

İzleyicilerin Kararı Kabulü (Commitment Probability): Eğer kararı tek başına alacaksan izleyiciler kararı kabul edip karara bağlı kalırlar mı? (Evet- Hayır) (Yıldız, 2013).

Ortak Amaç Belirleme: (Goal Congruence) İzleyiciler sorunların çözümünde organizasyonel ortak amaçları paylaşır mı? (Evet-Hayır) (Yıldız, 2013).

İzleyicilerin Çatışması: (Subordinate Conflict): İzleyiciler tercih edilen çözüm ile ilgili olarak çatışma yaşar mı? (Evet-Hayır) (Yıldız, 2013).

İzleyicilerin Bilgisi (Subordinate Information): İzleyiciler yüksek teknik kalitede bir kararı verebilecek bilgiye sahip mi? (Evet-Hayır) (Yıldız, 2013).

Vroom ve Yetton modeline ilişkin geçerli birkaç kanıt sunulduğunda, modeldeki sorulara ilişkin geçerlilik ve faydası hakkında birkaç eleştiri bulunmaktadır (Field, 1979).

Ana tehlike modelin geçerliliğine ilişkin olarak problem davranışlarının, karar süreçlerinin, karar etikliklerinin kalite ve kabul edilebilmektedir. Tüm olan kişisel raporların yönetim konusu eş zamanlı geçerliliklerinin olmasıdır. Öngörülebilir geçerlilikler çalışma modelinin geçerliliği ihmal edilebilir. Model kabul edildikten ve kullanım için geçerli olduğunda karar verme perspektifleri ya da alıştırma araçları önce bu değişkenlerin öznel olarak kaydedilmesi dikkatli bir şekilde araştırma türlerinin gerektiğidir (Field, 1979).

Vroom ve Yetton modelinin geçerliliği iki sebebe bağlıdır. İlk olarak, bu diğer modeller kadar karar süreçlerinde lider karar sürecine ilişkin modeller cimri değildir. İkincil olarak, bu sadece lider davranışı ile ilgili olmaktadır. Bu farklı karar süreçlerinin seçini sürecinde farklı problem durumları için geçerli olmaktadır. Maier' in çalışmasında problem çözmesi ile ilgili olarak liderin ek olarak gerekli liderlik yetenekleri ile ilgilidir (Field, 1979).

1.2.6. Liderler ve İzleyicileri

Davranışsal ve durumsal okuldan daha farklı olan teoriler, bazı kaynaklarda çağdaş liderlik teorileri olarak ele alınan bazı teoriler lider ve izleyicileri bağlığı altında ele alınacaktır. Bu başlık altında etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve lider üye değişim teorileri incelenecektir (Yıldız, 2013).

1.2.6.1. Etkileşimci Liderlik Teorisi

Etkileşimci başka bir deyişle işlemsel (transactional) liderlik işe yönelik liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Lider yetkisini kullanırken bir yandan da grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Burada çalışanların daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlamak önemlidir (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1988).

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ve literatürde oldukça kabul gören çok faktörlü liderlik ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire) etkileşimci liderliği iki boyutta ele almaktadır (Avolio ve Bass, 1995).

Ödüllendirme (Contingent Reward): Bu boyut liderin ödüllendirmede ne kadar başarılı olduğunu tespit etmektedir. Ödüllendirme etkileşimci liderin önemli araçlarından biridir. Çünkü izleyicilerin performansında standartları yakalamaya yardımcı olmaktadır.

İstismarlarla Aktif Yönetim: (Management By Exception) İstisnalarla yönetimde aktif yaklaşım liderlerin hataları ve sapmaları inceleyip, takip ederek gerekli düzeltici önlemleri almasına olanak tanımaktadır (Yıldız, 2013).

1.2.6.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi

İdeal Etki, Karizma (Idealizied Attiributes): Bu kriter liderin izleyicilerinde güven oluşturarak olumlu bir etki bırakmasını ifade etmektedir. Lider beğenilen bu özellikleriyle izleyicilerine rol model olmaktadır (Yıldız, 2013).

İdeal Davranışlar: (Idealized Behaviours): Liderler inandıkları değerleri ve inançları hakkında konuşmaktadırlar. Vizyonlarına ulaşmaya çalışırlarken

davranışlarının etik ve ahlâki sonuçlarını da göz önünde bulundururlar (Yıldız, 2013).

Telkin Edici Motivasyon (Inspirational Motivation): Lider izleyicilerine ilham vermelidir. İzleyicilerini telkin edebilmelidir. Takım ruhu oluşturabilmelidir. İzleyicilerin motivasyon arttırabilmelidir (Yıldız, 2013).

Bireysel Düzeyde İlgi (Individualized Consideration): İzleyicilerin her birinin bireysel düzeyde endişelerini ve ihtiyaçlarını anlamak, paylaşmak ve onlara koçluk etmek ile ilgilidir. (Yıldız, 2013).

Zihinsel Teşvik (Intellectual Stimulation): Liderin yenilikçiliğe ne kadar teşvik edip etmediği ile ilgili bir kavramdır (Yıldız, 2013).

1.2.6.3. Lider Üye Değişim Teorisi

Araştırmalar göstermiştir ki lider üye değişimi organizasyonel çıktılara benzer olarak işçi devir hızı ile ilgisi önemlidir (Graen, Liden, Hoel, 1982) işçi memnuniyeti (Graen, Novak, Sommerkamp, 1982; Graen, Orris, Johnson, 1973; Scandura ve Graen, 1984) ve üyelerin extra rol performansı olmaktadır (Wayne ve Green, 1993). Lider üye değişim teorisi çıktıları ile ilgili birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu gelişimin anlaşılmasına ilişkin uzun araştırmalar henüz gerçekleştirilmemiştir. İki adet sıkça atıf yapılan lider üye değişim modeli çalışma henüz yayınlanmış olmasına rağmen (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Scandura, 1987), neredeyse on yıl sonra bu modellerin gerçekleştirilmesine ilişkin formal testler olacaktır (Bauer and Green, 1996).

İkinci olarak, ilk test delegasyonu olarak önemli lider davranışlarına ağırlık vermişlerdir. Delegasyonun görüşüne göre evrimsel çalışmaların temel unsurları güven ve rol alma lider üye değişimin gelişimidir. Sadece iki diğer çalışma bu delegasyona gönderme yapan çalışmalar bulunabilmektedir (Scandura, Graen, Novak, 1986; Schriesheim, Neider, Scandura ve Tepper, 1992; Bauer ve Green, 1996).

Üçüncü olarak, biz daha fazla genişletilmiş önceki teorilerden araştırma gövdesinin güvene dayandığını bilinmektedir. İlişkisel demografya ve etkili bir şekilde potansiyel olarak ön araştırmalar etkilemektedir. LMX araştırmalarına bağlı

olarak etkili bir şekilde araştırmalarımızı yürütmüştür. (Örneğin, Judge, 1992) Bunlar ilişkisel karakteristikler hakkında gerçekleştirilmektedir (Örneğin, Tsui ve O' Reiley, 1989; Bauer ve Green, 1996).

Son olarak, cinsiyet ve kişilik benzerliği aynı şekilde delegasyon ve performans güven inşa eden nihai olarak Lider üye değişim teorisinin gelişmesine kümülatif etki sağlamıştır. Bu çalışmalar zamanla Lider üye değişim teorisinin gelişmesine atıfta bulunmuştur. Bir unsur öneki modellere gönderme yapar fakat hiçbir zaman gelişmesine yardımı olmamıştır (Bauer ve Green, 1996).

Lider Üye değişim (LMX) teorisi farklı ilişkilerin danışmanların çalışanlarla çalışma ünitesinde geliştirdiği farklı ilişkilerin (Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Graen ve candura, 1987). LMX araştırmaları benzer performans değerlendirmelerini içermektedir. (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993; Wayne ve Ferris, 1990) Bunlar; işçi verimliliği (Scandura ve Graen, 1984), organizasyonel iklim (Kozlowski ve Doherty, 1989), demografik benzerlik (Liden v.d., 1993) benzerlik algıları (Liden v.d., 1993) ve ilişkisel benzerliklerdir (Turban, Jones ve Rozelle, 1990; Engle ve Lord, 1997).

Lider üye değişim ilişkilerinin anlaşılması birkaç pratik sebeplerden dolayı önemlidir.

İlk olarak, değişim ilişkisinin kalitesi birçok işçilerin işlerle ilgili olan çıktılarını etkileyebilmektedir. Örneğin, LMX performans evrimleri ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. (Turban ve diğ., 1990, Wayne ve Ferris, 1990) Rol belirliliği (Blau, 1988) ve işçi memnuniyeti (Wayne ve Ferris, 1990). LMX devir hızlarını negatif yönde etkilediği görülmüştür (Graen, Liden ve Hoel, 1982).

İkinci olarak, her bir parçası lider ya da üye beklentileri kendini gerçekleştiren kehanete neden olabilmektedir (Eden, 1990; Turban v.d.,1990; Liden v.d., 1993). Kendini gerçekleştiren kehanetler çoğu kez bireyin işine yarayabilmektedir (Örneğin, ölçümler pozitif ve beklentiler yüksek olduğu zaman). Ayrıca çift yönlü ilişkilere zarar verebilmektedirler. Mekanizmaların arıtılması lider üye ilişkilerinin minimize edilmesine zararlı kendini gerçekleştiren kehanetlerin değişim ilişkisi içeresinde yardımcı olmaktadırlar.

Son olarak, araştırmaların doğası önemli bilgileri tasarlanması etkili müdahalelerle lider üye değişim ilişkilerini geliştirebilmektedir. Ayrıca, LMX teorisi

üzerine pozitif etkilerine ilişkin kanıtlar bulunmaktadır (Scandura ve Graen, 1984). Bu çalışma sonuçları LMX temelli aracılıkların iyi bir uyumda olduğunu göstermektedir (Engle ve Lord, 1997).

Birkaç faktöre göre, bu anlaşmaların danışmanlar ve çalışanlardır. İlgili teoriler Değişim teorisi ile ilgili bağlantılı olarak kritik belirleyicileri olabilmektedir.

İlk olarak, uygunluk değinilen teorilerde benzerlikleri ve çift taraflı partner tanımlamalarının etkisinde kalmaktadır. Bu süreç son zamanlarda görüşülmektedir.

İkinci olarak, uygunluk yaygın anlaşılmaya destek olabilmektedirler. Uygunluk olduğundan beri, sosyal yorumlamalar ve davranışlara kılavuzluk eden şemalar vardır (Engle ve Lord, 1997).

- Güncel davranışlar çift üyeler benzer olarak beklentilerle aynı yönde gelişmektedir.
- Her iki partiler davranışları benzer olarak yorumlanırmıştır.

Davranışsal beklentiler ve hazırlıklar davranışların sosyal süreçler içerisinde kritik bileşenler olduğunu göstermektedir. Üçüncü olarak, uygunluğa daha fazla otomatiktir. Sezgileri güçlü sosyal etkileşimlerdir. Diğer görevlere gönderilmesidir. Bunların bireysel tanımlanmasına ve gerçekliğine izin vermektedirler. Bu üç süreç yüksek kalitede LMX' lirin uygunluk tam olduğu zaman gerçekleştirilmesi istenmektedir (Engle ve Lord, 1997).

Bu ayrıca seçimlerin özellik kategorisinde ya da şemaların çift taraflı üyelerin danışmanlarda ve işçilerde farklılıklar göstermesine rağmen, evrimsel gelişimi her bir liderin ve üyelerin ima edilen teorilere dayandırılmış olarak süreçlerin sosyal bilgilendirme ve sosyal muhakeme yapmak önemlidir (Lord ve Maher, 1991, Meindl, 1995). Etkili yöneticilerin beklentileri, burada amaçlanan işçilerin ima edilen liderlik teorilerinin danışmanlar tarafından everilmesi ile ilgilidir (Engle ve Lord, 1997).

Üzerinde değinilen liderlik teorileri, izleyen önceki çalışmalarda (Örneğin, Lord, Foti, ve De Vader, 1984; Offerman, Kennedy ve Wirtz, 1994) bahsedilen liderlik teorilerini ölçülen gibi danışmanlardır. İşçiler liderlerinin ilk olma özelliği liderler olduğunu belirtmiştir. Lord ve Colleagues (1984) yirmi üç davranış kullanılmıştır. Her birisi yüksek derecede ilk olma özelliği olarak yüksek olma özelliği dereceleri yüksek olduğu kabul edilmiştir. Lord v.d. ya da bu ilk örnek liderlerden her bir atıf yapmış çalışma derecelendirilmiştir. Alpha katsayıları bu

ölçek içerisinde 0.80 ve 0.68' den danışmanlardan ve çalışanların bakış açısıyla sırasıyla ölçülmüştür (Engle ve Lord, 1997).

Sonuç olarak, işlevsel olarak ima edilen liderlik teorilerinde belirlendiği gibi önceki ile ilgili olarak ve organizasyon kültürü ve araştırmalarda tutarlı olmaktadır. On ima edilen liderlik teorileri özellikleridir. Zeki, kooperatif özellikler gerçekleştiren, coşkulu, kararlı, cana yakın, hedef odaklı, ikna edici geniş çapta, adanmış ve motive olmak (Engle ve Lord, 1997).

Performans teorilerinin uygulanması süreçlere benzer olarak ilk örnek özelliklerinin performans teorilerinde kullanılması sürecine benzerdir. Danışmanlar ve çalışanlar iyi çalışan olarak derecelendirilmiştir.

İlk örnek olarak birkaç özelliktir. Davranışın Wernimont tarafından tanımlanmış olduğu Wernimont (1971) tipik olarak çalışanlardan ve onların danışmanlarından beklenmiştir.

Beehr, Weisbrodt ve Zagummy (1994) son zamanlarda kullanıldığı şekli ile özelliklerin ve davranışların olarak fonksiyonel liderlik ölçekleri ile ilgili olarak temel biçimdedir. Sadece bu çeşit özellikler bu örnekte derecelendirilmiştir. Bu örnek ilk örnek olarak iyi çalışanla ilgili olarak derecelendirilmiştir. (Örneğin, ortalama dereceleri bu çalışmada danışmanlardan ya da çalışanlardan dört ya da daha fazla olmaktadır. Bu davranışlar belirlidir.

Çalışma ilgisi, vicdanlılık, öneri sunma, çalışkanlık, dürüstlük, bir uçtan bir uca olmak, bağımsız düşünebilmek, öneriler sunmak, iş için uygun olmak, etkili iletişim kurmak, güvenilir olmak, toplantı tarihlerine zamanında gitmek, kişisel motivasyon, görevleri doğru yönlendirebilme, coşkulu, birlikte çalışabilmek ve rekabetçi olmaktır. Alfa katsayıları on yedi parça ölçekte 0.90 ve 0.86 olarak danışmanlar ve çalışanlar olarak perspektifler ve derinlikler olarak incelenmiştir. Çünkü biz sadece bu dereceleri unsurları yüksek bir örneklik olarak kabul edilmiştir. Bu ölçek endekslere ilişkin olarak biçimsel ve bireylerin tam performans teorilerine uygun olarak gerçekleştirilmiştir (Engle ve Lord, 1997).

Açıklayıcı analizler gösterdi ki,

- Benzer ve LMX danışmanlar için yüksek iken değinilen teoriler örneğe ilişkindir. Bir etki liderliği ve performans teorilerini elde tutar.

- Çalışanlar örneğe ilişkin performanslarını kişisel şemalarla daha iyi ilgili olarak ve yüksek kalite değişimlerine bağlandırır.
- Danışman kişisel şemalar hem liderlik ve performans başlıkları ile ilgili olarak çalışan dereleri ve LMX bağlantıları ile negatif ilişkilidir.
- Çalışan negatif etkisi ilgisi ve LMX kalitesi bağlantısı negatif olarak etki etmektedir. Öngörülemediği gibi, benzer sonuçlar ilgi çekici olasılıklara ve gelecekte gerçekleştirecek diğer araştırmalara fırsat verir. (Engle ve Lord, 1997).

LMX, LMET ve Yatay Çift Yönlü Bağlantı Teorisi (Dikey Çift Bağlantı Teorisi VDL) olarak da bilinen lider- izleyici değişim teorisi (Lider Üye Değişim Teorisi) lider ile izleyicileri arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır. Teorinin temel varsayımı liderin her birimdeki her üyeye aynı yönetim davranışında bulunamayacağıdır (Yıldız, 2013).

LMX diğer tüm liderlik yaklaşımlarından çok daha farklı bir bakış açısı getirmektedir. Burada lider ve her bir izleyici arasındaki ilişkinin birbirinden farklı olduğu varsayımı kabul edilmektedir. Bu nedenle üzerinde durulan konu, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkinin niteliği ve kalitesidir (Yıldız, 2013).

Bu teoriyle ilgili çalışmalar yatay çift yönlü bağlantı teorisi olarak da adlandırılmıştır. VDL lider ile her bir izleyicisi arasındaki yatay ilişki bağlarına odaklanmaktaydı. Bu çalışmalar sonucunda iki genel tip ilişki tespit edilmiştir. Bunlardan biri, grup-içi (in group) olarak adlandırılan grup içindeki ilişkilere göre üstlenilen ekstra rolleri, diğerleri ise, grup dışı (out group) olarak adlandırılan biçimsel ilişkilerde belirlenen tanımlanmış rolleri ifade etmektedir (Yıldız, 2013).

LMX teorisiyle, organizasyonel verimlilik arasındaki ilişkiyle ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Lider üye değişim ilişkisinin kalitesinin lider, izleyici ve organizasyon için olumlu sonuçlar oluşturabileceği üzerinde düşünmüşlerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda, yüksek kalite de lider- üye etkileşimi çalışan devir hızını azalttığı, performans değerlendirme sonuçlarını yükselttiği, organizasyonel bağlılığı arttırdığı, çalışan dikkatini arttırdığı ve işe karşı tutumu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca izleyicilerin ve liderlerin karşılıklı memnuniyeti sağlaması da oluşan sinerjinin iş sonuçlarına ve performansına yansıdığı tespit edilmiştir (Yıldız, 2013).

Kültürel değerler güncel davranışsal özelliklerden olmuştur. Güncel davranışsal adımlar. Burada kültüre ilişkiler olarak incelendiğinde hak ve LMX arasında iki neden için ılımlaştırıcı etki gerçekleştirdiği belirtilebilir.

İlk olarak, kültür olarak konsepatalize edilmiştir (Bartunek ve Morch, 1987), dünyanın ne şekil de yönetileceğine ilişkin öznel teoriler. Çünkü kültür bilginin sunulması ve aranması için bir kılavuzdur (Harris, 1994), bir organizasyon üyeleri davranışların yokluğu sunumu ve organizasyon üyelerine daha fazla dikkat ayrılması kültürün temel öğeleri ile ilgilidir.

İkinci olarak, kültür sosyal kontrol mekanizması olarak davranır (O' Reiley ve Chartman, 1996). Kültürel normlardan sapmalar daha sonra dikkat edildi ve doğrulanmıştır (Sorensen, 2002). Sonuç olarak, eğer kültür ilişkilerdeki değişimi vurgularsa, bireyler bununla ilgili olarak faktörlerin sunumunda düşük kalite değişimleri ile ilgilidir. Yüksek kalitede lider üye değişimlerinde motive olmuş hissederler (Erdoğan v.d., 2006).

İnsana olan saygı içtenliği arttırmıştır. Tolerans ve saygı bireylerin temel değerleridir. (O' Reilly v.d., 1991). Organizasyonlar bu değerlerle özdeşleştirilir bu değerler kişisel büyüme ve çalışan odaklı olmayı içermektedir. Çünkü çalışan haklarına saygı duyulması gerekmektedir. Yüksek ve düşük kalite üye değişimleri barışçıl bir şekilde olmalıdır. (Scandura, 1999; Erdoğan v.d., 2006).

Kısaca, beklediğimiz gibi sinerji etkileşimler meydana gelebilir (Cohen v.d., 2003). İnsana olan saygı ve farklı tipte hakların kültürlerin yüksek derecede insan için ve dağıtıcı etkilerin haklı sosyal muhakemelere dayanmasını dikkate alınmıştır (Erdoğan v.d., 2006).

Danışmanlar ve çalışanlar arasındaki ilişki sıklıkla LMX teorisinde çalışılmıştır. Teorinin kökleri beraberinde (Örneğin, Kahn v.d., 1964). Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964; Homans, 1958) LMX modeli danışmanların çalışanların rollerinin belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Genel olarak, en önemli organizasyonel roller bireylerin danışmanların yerine geçmesi ve güçlü seviyelerde performanslar göstermeleri gerekmektedir. Oysa daha az roller daha az beğenilen ve daha az yetenekli görülen kişilere verilmiştir. Çalışanlar yakınlık için önemli görevlere seçilmişlerdir. Yüksek kalitede LMX ilişkileri

danışmanlar beraberinde güvenle ve duygusal destekle karakterize edilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986).

Biçimsel ve biçimsel olmayan ödüllendirmeler birkaç avantaj içermektedir. Uygun işler, örneklem erişimi danışmanlara ve artan iletişim kaynaklarına yüksek derecede ilişkiler vasıtasıyla gerçekleşmektedir (Örneğin, Dienesech ve Liden, 1986). Aksine, işletme sözleşmeler faydalıysa çalışanlar değişiminde danışmanları ile ilişkileri duygusal destekleri düşük seviyede yansıtmaktadır (Dansereau, Graen Haga, 1975; Dienesch ve Liden, 1986).

Yatırımların geri dönüşlerine ilişkin araştırmalar, tanımlanan yatırım geri dönüşleri yönetim araştırmalarında bir çok konuya konu başlığı olmuştur (Griffeth v.d., 2000; Hom ve Kinicki, 2001). Maertz ve Griffeth (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yatırımlara ilişkin geri dönüşleri konu alan araştırmalar yeniden gözden geçirilmiştir. Birçok gelirlere göre sekiz farklı motivasyonel kuvvetlere ilişkin olarak sentezlenmiştir. Gerçekleştirdiği makalelerin amaçları araştırmacıları daha ileri seviyede yol göstermek ve onlara yakınsama, ıraksama, kavramsal farklılıklar, üstesinden gelmek ve yatırımlara ilişkin süreçsel teorileri farklı içeriklerde tamamlamak içindir (Harris v.d, 2005).

Sekiz motivasyonel faktör Maertz ve Griffeth (2004) tarafından tanımlanmıştır. (Örneğin, etkili, sözleşme ile ilgili, davranışsal, alternatif, normatif, moral etiksel ve seçici), bununla ilgili üç adet çalışma bulunmaktadır. Özel olarak, şunun etkili, hesap edilebilir ve alternatif motivasyonel kuvvetlerin özellikle LMX kalitesi ve yatırımların geri dönüş niyetlerine kullanımdadır.

Organizasyonlarda yönetilen etkili kuvvetler pozitif ya da negatif duygusal yanıtlar vermektedirler. Bu ise memnuniyet ya da memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Hesap edilebilir kuvvetler, bireyin olasılıkların toplamı ve bireye atfeden gelecekte işletme amaçlarına erişen devam eden üyeliklere doğru, uygun hesaplama motivasyonunda mevcut bulunan ve uygun olmayan hesaplamalara motivasyon ayırmaktadır.

Son olarak, alternatif kuvvetler bireylerin inançları hakkındaki güçlerini içeren alternatif işlerdir. Roller beraberinde çekicilik ve belirliliklere ilişkin bu alternatiflerin karar verirken önemli bir rol üstlendikleri belirtilmektedir. Bu üç motivasyonel kuvvetlerin hepsi LMX' in temel esasları ile ilgilidir. Yatırımların geri

dönüşleri, biz onları çalışanlar ne şekilde düşük orta ya da üst seviyede isimlendiririz ve bunlar bittiği düşünülebilmektedir. Bunlar ilişkilerle ilgili olarak düşündüğümüz kavramlardır (Harris v.d, 2005).

LMX teorisine göre, etkili liderlik liderlerin ve izleyicilerin yüksek kalitede değişim ilişkisi karakterize edilen yüksek derecede karşılıklı güven, saygı ve zorunluluk içermektedir (Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Önceki araştırmalar LMX' le ilişkilerin eşitliği ile ilgili olarak pozitif biçimde çalışan ve iş memnuniyeti ile ilgili olduğunu göstermiştir (Pillai v.d., 1999; Liden v.d., 2000; Masterson v.d., 2000). LMX araştırmacıları ayrıca yüksek kalite ile sonuçlanan araştırmalarını delegasyonca kavramsallaştırmışlardır. Bunlar arasında ayrıca LMX ilişkileri ile istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü ilişkiler bulunmamaktadır (Scandura v.d., 1986; Graen ve Scandura, 1987; Sparrowe, 1994; Brauer ve Green, 1996; Liden v.d., 1997, Schreisheim v.d., 1998; Yukl ve Fu, 1999).

Teorik temeline ilişkin olarak LMX teorisi görüşme rolünün gelişmesi konseptidir. İlk zamanlarda kavrayışsal çalışmasında Graen (1976) temel tezi olarak "Organizasyonel üyeler işlerini rolleri vasıtası ile gerçekleştirir. "Sonuç olarak, bu gerekli ve çalışmanın kullanılırken rollerle ilgili doğasına organizasyonel süreçler beraberinde ve bu rollerin tanımlanması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

LMX teorisinin ile ilgili olarak kritik bir elemente ilişkinin doğasıdır. Lider ve çalışanların rol yapım süreçlerinden oluşur. Buna rağmen, en açık tanımlama LMX' in oldukça bariz olarak mevcut literatürde uzaklaştığıdır (Dienesch ve Liden, 1986).

Listenin üzerinde bu tanımları uygun olarak yapılan,

- Değişim algısının miktarı, yönlendirmesi ve iş odaklı aktivitelerin her bir üyeyi ileri noktalara taşır (açık ya da üstü kapalı) çift yönlü ilişkidir.
- Sadakat vurgusu kamu destekli amaçların ve personel karakteri diğer çift yönlü LMX modellilerinin (Üçüncü kişilerin bastırması ve çatışmaların lider üye ilişikleri arasında olması, iyi takım oyuncu teorisidir.
- İşler ya da iş değerleri karşılıklı etkiler ve etkilenen bireyler çift taraflı olarak her bir diğer birincil temelli kişilerden arası etkileşime dayanmaktadır. Üyelerin karşılıklı etkileri iş ya da profesyonel değerlerden ziyade üyelerin

her birinin birbirleriyle olan kişiler arası etkileşimlerine dayanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

Lider üye değişimleri bu üç boyut sürekli değişkenler olarak kullanılarak sınıflandırılabilmektedir. İlâveten algılanan katkıların dereceleri ya da seviyeleri, sadakat ve etkiler değişim içerisinde net bir şekilde ve farklı olarak çift taraflı üye davranışlarını etkileyebilecektir. Algılanan katkıların seviyesi hem üyeler tarafından, sadakat ya da numaralara olan etkiler, zorluluk ve görev atanan ve çalışanlar tarafından kabul edilen etkilerden daha fazla etki etmektedir. Çünkü daha iyi çalışanların yeteneklerinde ve isteklerinde çalışanların zorlukları, yaygınlıkları ya da kritik görevleri güven içerisinde gerçekleştirmeleri tavsiye edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

Janssen ve Yperen, 2004' e göre, hipotize edildiği gibi, 170 çalışanın verileri Hollanda firmasından lider üye değişimlerinin aracılık ettiği ve pozitif ilişkilerde oldukları ve bunların rol iş performansı ile derecelendirildiği, liderlerin yenilikçi iş performanslarının ve iş memnuniyetlerinin olduğunu göstermiştir. Aksine, performans oryantasyonu bu çıktılarla ilişkili ya da iş ilişkili değildir. Bu bulgular şunu belirtmektedir ki çalışanlar daha güçlü ustalık oryantasyonları iş üzerinde yüksek kalite değişimleri beraberinde danışmanlarla daha etkilidir.

Lider üye değişim teorisine göre, gözden geçirici Gerstner ve Day (1997)' ın çalışmalarından anlaşıldığı gibi ve Graen ve Uhl Bien (1995) her bir çalışan tek bir sosyal değişim ilişkisinde danışmanlık beraberinde lider üye değişim teorisi içerisinde genel olarak iş performansı ve iş davranışları ile ilgili olarak pozitif ilişki bulunmuştur (Janssenve Yperen, 2004).

1.3. BAŞLICA LİDERLİK MODELLERİ

Liderliğin içerisinde bir kavram olmakla birlikte akademik liderlik, akademide gerçekleştirilen liderliktir. Kekale (1999)' a göre, Griffith ve Mullins' in (1972)' de yaptığı bir inceleme sonrasında, organizasyonel liderlik (zaman ayarlama, fonlar ve özellikler) vs. entelektüel liderlik (beğenilen bilim adamlarınca desteklenmiştir). Organizasyonel liderlik konseptleri ve yönetim yakın olarak ilgili görülmektedir. Entelektüel liderlik konsepti araştırma çalışmalarına atıfta bulunarak, fakat beğenilen araştırmacılarca güçlü bir model olarak hareket ederek, yönetimsel

süreçlerin departmanlarca elde edilmesi ya da disiplinel topluluklarda olması ile ilgili olmaktadırlar.

Hanson ve Monsted, (2008)' e göre, iyi bir araştırma lideri, sonuç olarak, mobilize kaynakların iyi bir biçimde farkında olması gerekmektedir. Farklı kaynaklardan bu mobilize araçlar ile bu kaynaklara ulaşabilmesi gerekmektedir. Üniversite içeresinde ve dışarısında olan kaynaklardır. Bu bilimsel sermayeye iyi bir biçimde ulaşabilen kişiler akademik liderlerdir. Bunları bir girişimci gibi hareket etmektedirler. Mobil kaynaklara ulaşma konusunda yetenekleri vardır. Burada strateji ve hareketler her biri denenmiş ve hiyerarşik organizasyon süreci içerisindedir. Açık organizasyon biçimlerinde mevcut bulunan boşluklara yönelik olarak yatay süreçler dâhilinde kaynaklara ulaşılması ile ilgilidir. Bunlar bir başka çeşitle fikirler ve insanlardır.

Kamu üniversitelerindeki son zamanlarda meydana gelen değişimler sonrasında araştırma ve eğitim sürecinin daha karmaşık ilişkisel biçimlerin mevcut olduğudur. Geleneksel Humbolt modeli gibi olduğu belirtilmiştir. Yeni kurulan gruplar ve araştırma alanları organizasyonların farklı organizasyonlarda eğitimsel faaliyetlerin yenilik beraberinde oluşturulması gerekliliğinden bahsetmişlerdir.

Kekale (1999)'a göre, Kültür kavramı ile ilgili çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Sackman (1991)' in belirttiği gibi, Krober ve Kluckhorn (1952)' de kültürle ilgili binlerce kavramlar tanımlamıştır. Yüksek öğretim kontekstinde, kültür kavramı organizasyonel kültür ile ilişkili olarak kullanılmıştır. Bu çalışmalar ise disipline kültüre odaklanmıştır. Maassen (1996), Gagliardi (1986), kültür kavramını organizasyonel kültür ile ilişkilendirmiştir. Sıkça ve ayrıştırılamayacak bir şekilde, ona iki anlam yüklemiştir.

- Tutarlı sistemler, varsayımlar ve temel değerler imtiyazlıdır ve gruba direkt olarak tercihler ile ilgilidir.
- Grubun ayrı değerleri ve davranışları, sadece anlamla ve değerle ilişkili değildir. Aynı zamanda inanışlar, davranış modellemeleri, teknoloji, semboller, sanat eserleridir. Disiplinel kültür çalışmalarında, daha sonra bu kavram yaygın anlamda sıklıkla kullanılmıştır (Huber,1990). Bu makale içerisinde kültürü bu anlamda kullanmıştır. Buna rağmen Gagliardi' ye (1986) katılıyorum, Schein (1985) and Becher (1989, a) benzer kültürel

elementlerde, benzer değerler ve temel varsayımlar bulunmaktadır. Benzer temel sosyal ve bilişsel özelliklere ilişkin disiplinler, daha dayanıklı ve diğerlerinden daha öngörülebilirdir.

Kekale (1999)' a göre, akademik liderlik ve kültür döngüsel süreç içerisinde beraberdir. Liderler bölümleri ile ilgili olan bilgilendirme toplantılarına katılabilirler. Bu sayede kültür oluşturabilirler. O halde, kendi limitini ve kendi hareketlerini belirleyebilir (Schein, 1985).

Berg'e göre, elbette ki, öğretmenler kendi liderlik yeteneklerinin farkındalardır. Öğrencilerinin onların yeteneklerini gözlemlediklerini bilmektedirler. Liderin başarısı öğrencilerin başarılarına yansır. Bu yüzden organizasyonlara iyi liderler getirmek önemlidir. İzleyiciler grup içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirirlerken ya lideri kabul ederler ya da reddederler.

Berg'e göre, akademik başarı potansiyel olarak bir çubuk belirleyip ona göre ölçülebilecek bir şey değildir. Yöneticiler başarılı bir kariyer isterlerken, işletme içerisinde formal öğrenim düşünmemektedirler. Bu bağ liderlerin kendi bilgi ve yeteneklerini kullanarak başarmalarını gerektirmektedir.

Başarı ve oldurma, psikologların birlikte davranış dedikleri kavramın bir unsurudur. Sorumlu davranma, sınıf içerisinde psikologları problemlerin çözülmesi ve karar verme aşamasından ibarettir. Bu da rasyonel kararlar gerektirmektedir. Sonuç olarak, sınıf içerisinde öğrenme gerçekleştirilirken, yüksek derecede başarıya sahip olanlar bu başarı yöntemlerini hayatlarında bir kez daha kullanmamaktadırlar.

Akademik liderlik bölüm, bilim dalı, enstitü vb. kurulmasına, akademik sıfata sahip kişilerin yükselmesine ve gelişmesine destek ve yardımcı olmaktadır. Ayrıca derslerin dağılımı ve dengesinin düzenlenmesi, öğrenme ve öğretme vb. akademik aktivitelerin gerçekleştirilmesi, yüksek kıdemli akademisyenlerin seçimi, akademik konular hakkında danışmanlık yapılması ve akademisyenler arasında iletişim sağlanması, kuruma yeni bir bilim dalı açılması vb. akademik gelişmeler, değişmeler ve yenilikler hakkında karar verme sürecine katılmaktır. Akademik liderlerin diğer görevleri ise diğer birimlerde veya alanlardaki akademisyenlerle işbirliği yapması, araştırma merkezleri kurulması ve eğitim programı hazırlamaya yardımcı olmaktır (Yeşilyurt, 2007).

Akademik ve yönetimsel liderlik, rolleri ve işlevleri itibariyle genel olarak birbirinden ayrı konumda yer almaktadır. Birçok otoriteye göre akademik liderlik ve yönetimsel liderlik bağlantıları ve görevleri birbirinden açık bir şekilde ayrılmaktadır. Ayrıca liderlik ve yönetim bilgi, kabiliyet, yetenek vb. çok üstün meziyet gerektirmesi bakımından birbirleriyle örtüşseler de görev, sorumluluk, yetki vb. bakımından birbirlerinden farklıdır (Law ve Glover, 2000).

Tablo 1: Akademik ve Yönetimsel Liderlik İlke ve Şartları

İlkeler	Şartlar
Akademik ve yönetimsel liderliğin görev ve rolleri okul, bölüm, fakülte vb. eğitim birimlerinde eşit değer ve oranda olmalıdır.	Akademik ve yönetimsel liderlik için kariyerde yükselme yolları aynı olmalıdır. Ücrette eşitlik olmalıdır.
Akademik ve yönetimsel liderler işbirliği yapmalı ve bir takım gibi etkili çalışmalıdır.	Yönetimde akademik ve yönetimsel liderler eşit temsil edilmelidir. Sorumluluk paylaşılmalıdır.
Liderlik ve yöneticilik pozisyonunda olan tüm akademik çalışanlar araştırma ve öğretme işinde aktif olmalıdır.	Akademik ve yönetimsel liderler performanslarını yükseltme sorumluluğu taşımalıdır.
Eğitim kurumunun yönetimi, sadece akademik veya yönetimsel liderler tarafından değil, her iki yönetim becerilerine sahip yöneticiler tarafından üstlenilmelidir.	Yöneticiler yetenek ve becerilerini geliştirmeli, yönetimsel ve akademik liderlik kariyer yollarını tamamlamalıdır.
Akademik liderlik pozisyonlarında olanlar yardımcı doçent, doçent ve profesör vb. akademik kıdemleri tamamlamış olmalıdır. Fakat akademik kıdem, yönetici olmada dogmatik bir engel olmamalıdır.	Akademik liderler kendi ve kurum başarıları için kıdemce düşük olan akademik çalışanları desteklemelidir. Akademik yükselme yolları ve kriterleri açık ve uygun olmalıdır.
Yönetimsel liderlik pozisyonlarında olanlar uzmanlık, nitelik ve yönetim konusu ile ilgili deneyimlerini tamamlamış olmalıdır.	Yönetici olmak isteyenler için eğitim programları düzenlenmeli ve bu konudaki eksiklikler giderilmelidir.
Hem akademik hem de yönetimsel liderler kendilerini bilgiye adamalı ve kendi pozisyonlarını ilgilendiren konularla ilgili uzman olmalıdır.	Çalışanlar için kurum içi gelişme programları düzenlenmelidir. Kurum dışı iletişim ve etkileşim sağlanmalıdır.

Kaynak: (Yeşilyurt, 2007).

Doğan, (2002)' ye göre akademik lider,

- Araştıran, öğrenen ve bildiğini astlarıyla paylaşmaktadır.
- Bilgiyi ve öğrenmeyi teşvik eden ve bunu ödüllendirmektedir.
- Araştırmayı ve sorular sormayı ve yeni fikirler geliştirmeyi teşvik etmektedir.
- Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedir.
- Geleceği tahmin ederek kendisini ve işletmesini buna göre hazırlamaya gayret göstermektedir.
- Öğrenme fırsatları arayıp, bununla ilgili riskleri göze alabilen ve bunu teşvik etmektedir.
- Mevcut ve olası problemlerle ilgili kavramsallaştırmalar yapabilmektedir.
- Her çevreden gelecek öneri ve eleştirilerden çıkarımalar elde edebilmektedir.
- Hataya açık olan ve hatalarından da öğrenmeyi ilke edinmektedir.

İşletmelerin başarısı ve gelecekleri için teknoloji, donanım, pazar ve talep gibi kavramlar önemli olmakla birlikte, bunları bir araya getirip yoğurmaktadır.

İşletme hedeflerine kanalize edecek kilit unsur insan kaynakları olmaktadır. Yirmi birinci yüzyılın müşteri odaklı işletmeleri başarıyı ve istikrarı yakalamada insan kaynaklarının önemini her geçen gün daha iyi kavramaktadırlar.

Teknolojinin ve rekabetin değişen yüzü, bireysel beceri, bilgiyi ön plâna çıkartmakta ve bu özelliklere sahip iş gören bulunduğu işletmeler rekabette daha avantajlı olarak değerlendirilmektedir. Bu arada günümüz işletmeleri için yetenekli, becerili, bilgili, yetki ve güç sahibi olan iş görenleri istihdam edebilmek kadar, mevcut iş görenin bilgi ve becerisine yenilerini eklemenin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Clauson, 1996; Maul ve Gillard, 1993).

Çünkü her alanda yaşanan hızlı değişim büyüyen bilgi bırakınız işletmeleri, kendilerini gereken hızda yenilemeyen en yetkin bireyleri bile, kısa zamanda yetersiz hale getirebilmektedir. Bu ise, tüm iş görenlerini bilgi edinimi, paylaşımı ve iletişimine kısaca, kendilerini çağın koşullarına göre yenileyebilmelerine olanak sağlayan bir organizasyon yapısının ve kültürünün oluşturulmasında yöneticilere aktif rol yüklemektedir (Kofman ve Senge v.d., 1993).

Bu rol yöneticinin arzulanan organizasyon iskeletinin ve öğrenme ikliminin oluşturulmasıyla sınırlı kalmayıp, yöneticinin doğrudan doğruya öğrenim ve öğretim sürecinin lideri olmasını da kapsayan akademik liderlik terimiyle ifade edilmektedir (Rowley, 1997; Doğan, 2002).

Özellikle son yıllarda öğrenme kültürü, organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyon gibi kavramların öne çıkması, işletmelerin dış çevreye açık sistem ve değişime açık olmalarının yanı sıra, öğrenme sürecinde etkin bir lidere yada liderlere de ihtiyaçları olduğu anlamına gelmektedir (Kofman ve Senge, 1993).

Çünkü bu kavramlarda öğretme değil de özellikle öğrenme kelimesine yapılan vurgu hem öğrenme sürecinin sonsuzluğuna hem de öğrenmenin, organizasyonda ki bireylerinin tümünün katılımıyla başarıya ulaşabileceğine dikkat çekmektedir (Denton ve Berry, 1991). Bir başka ifadeyle her iş görenin bilgi paylaşımıyla birer doğal öğretici olması ve bu suretle akademik liderlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayan bir organizasyon yapısının oluşturulması hedeflenmektedir. Öğrenme organizasyon kültürünün organizasyon içine yerleştirilmesindeki sorumluluklarıyla yöneticiler akademik liderliğin birer zorunlu adayı konumundadırlar.

Dolayısıyla günümüz yöneticileri artık sürekli araştıran, yeni bilgiler edinen ve bir eğitimci gibi tüm bilgi ve deneyimlerini astlarına aktarabilme becerisine sahip olan bireyler olmak zorundadırlar. Bu bağlamda akademik liderlik eğitim kuruluşlarına özgü bir kavram olmaktan çıkarak, günümüzün yöneticilerinde bulunması gereken bir özellik haline gelmektedir (Doğan, 2002).

Belirli farklılıklar ve süreçler içeresinde, dört teori bizlerin anlaması maksadı ile kamu sektöründe bulunmaktadır. Bunlar özellikler teorisi, davranış teorisi, durumsal teori ve dönüştürücü değişim teorisidir ve değer temelli liderlik yaklaşımıdır (Denhart ve Campell, 2005).

Karmaşıklığın gösterilmesi için bir gösterge olarak, Kamu İşleri ve Yönetimi Ulusal Birlik Okulu (NASPAA) programlarını liderlik eğitimine yönelik olarak akredite etmiştir. Buralarda liderlikle ilgili değişen yaklaşımları ders programına dâhil etmiştir. 142 NASPAA akredite olmuş okulları 2004 senesi içerisinde, 59 adet (%41i5) olarak liderlik kursları içerisinde MPA döngüsü içerisinde listelendi. Fakat sadece 13 tanesi %9'u liderlik kursu ile ilgili temel gereksinimlerini karşılayabilmiştir. Kurs başlıkları gözden kaçırılırken, bu ilginç olarak değişen kursların kurumlara yönelik olarak liderlik kursu gereksinmelerini oluşturduğu gözlemlenmesi ilginçtir. Örneğin, birkaç program liderlik ve yönetimle ilgilidir.

- Diğerleri etnik ve moraller olarak ve hala diğerleri demokratik hükümet kamu hizmetleri ile ilgilidir.
- Kurslar liderlikle ilgili olarak değişen iş ortamı ve bağlantılı dünyalara bağlıdır.
- Kanun, politika ya da politik kurumlardır.
- Organizasyonel dinamiklerdir.
- Karar vermedir.
- Ya da bunun birkaç kombinasyonu şeklinde olacaktır (Denhart ve Campell, 2005).

Son zamanlarda liderlik okulları özellikler teorisine olan ilgilerini yenilemişlerdir. Buna rağmen önceki çalışmalardan biraz farklılıklar bulunmaktadır. Bu akademisyenler özelliklerin ve davranışların insanların liderlik algılamalarına etki edebileceklerinden bahsetmektedirler (House ve Podsakoff, 1994; Melo, 1999).

Luke (1998) şuna dikkat çekmiştir ki, artan bir şekilde karmaşık ve bağlantılı kamu sektörü çevresi, üç yetenek ayarı gerektirmektedir. Bunlar düşünme ve stratejik davranışlar, kolaylaştırıcı üretim işleri ve kişisel tutuklular ve dâhili değerlere ilişkindir. En sonunda Luke şunu belirtmiştir ki, "Katialitik liderler karakteristiklerine yönelik olarak liderlik faaliyetleri gerçekleştirirler, kişiliğin gücüne ilişkin değil", tutku, değerler, kredibilite ve dahili güçlere dikkat çekilmiştir. Denhardt, Denhart ve Aristigueta (2002) ayrıca zekâyla ilgili olarak, şahsi anlamaların, kişisel güvenin, bireysel talebin, yüksek enerjinin, başarı tanımlamalarının, sosyalleşmenin ve özelliklerin ve yeteneklerin kamu sektöründe liderlik önemlidir (Denhart ve Campell, 2005).

Durumsal liderlik teorisi ayrıca liderliğin doğası olarak da bilinmektedir. Her şey ve Blanchard tarafından 1960' larda popüler olan, bu modelin liderlik davranışlarına ve liderin izleyicileri ile ilgili ilişkilidir (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001).

Durumsallık teorisine göre, farklı çeşitlerde durumlar bulunmaktadır. Etkili olabilmek için, bir lider doğru bir şekilde durumları liderlik tanımlamalarına ilişkin olarak doğru biçimde değer biçmelidir. Lider daha sonra özel zamanlarda özel durumlarda değişen yeteneklere, esnekliğe ve davranışsal aralığa sahip olmalıdır (Denhart ve Campell, 2005).

Kamu hizmetleri doğası olarak, liderler sektör içerisinde sıklıkla kendilerini karmaşık durumun içerisinde ve tek özellikli durumda bulmaktadırlar. Demokratik olayları ve kurumsal gereksinimleri desteklemek (Rohr, 1986); Vizant ve Crothers, 1998); biçimlenen ve gelişen yönetim uygulamaları ve süreçleri (Clay, 1996) hizmet eden ve hesaplanabilir olan çoklu uzmanlar (Brath, 1966); politik kontekst içerisinde çalışmalar (Rohr, 1989) ve adreslendirilen kamu ilgileridir. (Goodsell, 1990; Barth, 1996; Wamsley v.d., 1990).

Diğer bir deyişle, kamu sektörü liderleri tipik olarak onlara "çoklu sonuçlara ve süreçlerin bir az seçimin kurumsallaşmış ve uzun aralıktaki incelemelerdeki durumlarla doğal olarak kısa dönem sonuçları, talep tahmini ve talep belirlenmesi ve bireysel gerekliliklerin bireyleri ve grupları, sadece bir pozisyon için değil daha fazla özelleşmiş bilgiler ve genel bilgilerden daha ziyade organizasyon içi davranış donanımları ile ilgilidir (Wamsley, 1990; Denhart ve Campell, 2005).

Son zamanlarda, liderlik üzerine olan baskın perspektif transformasyonel değişim modelini ne olarak isimlendirildiğidir. Burns (1978)' de ilk olarak bu terimi kullanmıştır. Transformasyonel değişim görüşü liderliğin son zamanlarda Bernard M. Bass' ın çalışmasına ağırlık vermektedir.

Bu model liderlik önermektedir ki vizyon, enerji ve bakış açısı sahibi liderler kurumlarında ve yönetimde önemli bir durumdadırlar ve organizasyonel transformasyon gerçekleştirebilirler. Bu liderliğin organizasyonel değişim ve liderlik vizyonunun gelecekte akademik araştırmalara nüfuz edeceğini belirtmektedir (Byico v.d.., 1995; Den Hartog v.d.., 1997; Tracey ve Hinkin, 1998; Alimo, Metcalf ve Alban, Metcalf, 2001; Kotter, 1996; Kotter ve Cohen, 2002) ve aşırı bir biçimde büyük sayılarda ticari yayınlar ve liderlik üzerine popüler literatür bulunmamaktadır (Denhart ve Campell, 2005).

Kamu sektörü özellikle girişimci liderlik ve organizasyonel değişim beraberinde demokratik ve kurumsal hesap verilebilirlik ve heveslilige dayanmaktadır. Aynı şekilde, organizasyonel değişim çabaları ve vizyoner liderlik kamu sektöründe seçimlerden daha fazla gelir jenerasyonu ve bütçe sınırları ve kamuoyuna kıyasla hata fazla zoraki olmakadır (Denhart ve Campell, 2005).

Dördüncü perspektif değer temelli liderlik yaklaşımıdır. Kaynakların değişmesine mütevellit, bu yaklaşım biçimsel liderlik teorilerini oluşturmaktadır (Burns, 1978; Schein, 1997; Greenleaf, 1977, 1998, Covey, 1990). Kamu yönetiminde son zamanlardaki gelişimler bulunmaktadır (King ve Stivers, 1998; Terry, 1998; Denhardt ve Denhardt, 2003). Yerleşik liderliğin yerine katıcak bireysel dayanışmaya, pozisyon ya da durum, değer temelli yaklaşımlar liderliği insanlar arasında karmaşık moral ilişkileri olarak tanımlamışlardır.

Değer temelli liderlik güvene dayalıdır, zorunluluk içerir, vaatler içerir, duygular ve iyi bir vizyonun paylaşılmasını içermektedir (1998). Bu bakış açısı transformasyonla liderliği Burns (1978)' e göre oluşturur. Rosto' un Post endüstriyel liderlik tanımlaması (1993) ve iş birliği ile oluşan paylaşılan liderlik modelleri Fostur (1989), Denetici (1999) and Bradford and Çömen (1998) tarafından savunulmuştur. Bu sebepten ötürü, değer temelli perspektif lider ve izleyicilerinin ilişkilerine ve kamu sektöründe gerekli olan açıklamaların ve demokratik değerlerin ana

sorunlarının demokratik değerler, vatandaşlık ve kamu hizmetlerine odaklanır (Denhart ve Campell, 2005).

Farklı perspektiflerin öğrenilmesi liderlikle ilgili aktif başlıkları içerebilmektedir. Aktif öğrenme stratejileri öğrencilere materyal olarak ve öğrencilerin bu teorileri uygulamaları esnasında kendi öğrenim metotlarını ve deneyimlerini geliştirmelerine imkân tanımaktadır. Liderlikle ilgili olarak özellikten durumsala, dönüşümsel ve son olarak değer temelli yaklaşımların, bu aktivitelere ilişkin öğrenme stratejilerinin daha kritik önemde oldukları belirtilmektedir. Aktif öğrenme daha ziyade farklı karakterlerin amaçları öğrencilerden iyi liderlere dönüşmelerini sağlamaktır. Bu gerçekte yapılan ve uygulamalı liderliğin yerine aktif öğrenme basit ve pratik modeller olarak ve uygulamalı liderliğe imkân sağlamaktadır (Denhart ve Campell, 2005).

Farklı pedagojik yaklaşımlar öğrenilmesi gereken farklı liderlik yetenekleri gerektirmektedir. Özellikle kamuda değer temelli eğitimde öğretim elemanlarıdır. Farklı ve talep edilen biçimde ve bunlar fakültelerde uygun bir biçimde gerçekleştirilmesine ihtiyaç vardır (Denhart ve Campell, 2005). Eğer öğretim elemanı iyi bir biçimde sınıf içerisinde yeteneklerini sergileyemezler ise sınıf istenmeyen bir biçimde öğrenciler için lider oluşturma yeri olabilmektedir (Denhart ve Campell, 2005).

Meyer (1979) ve Fennell (1980) burada iki çeşit izomorfizm tipi görülmektedir. Bunlar rekabetçi ve kurumsaldır. Hannan ve Freeman' in temel kitabında (1977) ve bunların en yaygın sonradan yapılan kısımlarında, rekabetçi izomorfizmle ilgili olarak, sistem rasyonelliğinden piyasa rekabeti, niş değişim ve ölçülerin uyguluğunu vurgulamaktadırlar. Benzer bir bakış açısıyla, burada en ilgili bölümler serbest ve açık rekabetin var olduğu yerdedir. Bu süreç rekabetinin var olduğu parçaları açıklar. Bu süreçlerin parçaları ile ilgili olarak Bürokrasinin Weber' in de belirttiği gibi birçok uygulamaları ile ilgili olarak yeniliklerin daha erken adaptasyonlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Fakat bu tam olarak yeterli bir organizasyonların dünya içerisinde modern resmini sunmamaktadır. Bu amaçlardan ötürü bu kurumsal izomorfizm, Kanter (1972)' de belirttiği gibi yaygın olan kuvvetlerin dış dünyayı düzenlemesi beraberinde olması ile ilgilidir.

Aldrich (1979)' a göre, en önemli faktörler diğer organizasyonlardır. Organizasyonlar kaynaklar ve müşteriler için sadece rekabet etmezler aynı zamanda politik güçler ve kurumsal izomorfizm bunlar için politik ve seremonik olarak modern organizasyonel yaşantının gerçekleşebilmesi için bir araçtır (Di Maggio ve Powell, 1983). Profesyonelleşme ile ilgili iki kurumsallaşmanın önemli boyutu bulunmaktadır.

Birincisi, formel olmayan eğitime dayanan ve bu meşruiyetin bilişsel olarak üniversite uzmanları tarafından gerçekleştirilmesidir.

İkincisi, grup öneminin Profesyonel şebekeden ziyade organizasyonların ve yeni modellerin düzenli bir biçimde yayılımının oluşturduğu durumdur.

Üniversiteler ve profesyonel deneme kurumları ve önemli merkezler organizasyonel kuralların gelişimi için profesyonel yöneticiler ve bunların personelinin arasında gelişimi için önemli merkezlerdendir. Profesyoneller ve ticari birlikler ve diğer araçlar normatif kuralların tanımlanması, ilân edilmesi araçları vasıtasıyla organizasyonel ve profesyonel davranış gerçekleştirirler. Benzer mekanizmalar bir havuz oluşturmaktadır ve bu havuz değişebilirse bireyler açısından benzer özellikler meydana getirmektedir. Bu pozisyonlar ise organizasyonların göstermiş olduğu oryantasyon özelliklerinden ve bu dağılımın hükümsüz kıldığı ve bu gelenekler içerisinde ve kontroller içerisinde ve bunun dışında gerçekleşen organizasyonel davranışlarla ilgilidir (Perrow, 1974; Di Maggio ve Powell, 1983).

Mevcut durumda değişen ilişkiler piyasa ve yükseköğrenim yeni kısıtlamalar beraberinde ve yeni özgürlükleri yükseköğretime getirmiştir. Yükseköğrenim yeni politik özellikler içerisinde, bilginin ve öneminin yeniden tanımlandığı ekonomik ve sosyal yürütücülerdir (Henkel, 2002).

Akademik liderler vizyon sahibidirler ve evrimleşmiş stratejileri ana değerleri içermektedir. Bunlar iyi öğretim metotları ile iyi araştırma içerisinde politikalara bağımlı olarak onların gösterilmesidir. Akademik liderler daha motive olmuş biçimde ve yeni iklim içerisinde diğerleri ile birlikte istenilen ve kurumsal görevlere getirilebilirler. Akademik liderler ayrıca bir çatı beklentisi içerisinde bireylerin standartlarını bildiği ve bu standartların çalışmaların yüksek derecede yeterli olduğu ve gereksinimlerinin hesaba dâhil edildiği yerde olmaktadır (Henkel, 2002).

Akademik liderlerin birkaçı pozisyon içerisinde görüldüğü gibi güçlü bir biçimde amacına bağlı olarak kültürel departmanlar içerisinde değişmektedir. En önemlilerinden kohezyon kavramı ve birlikte iş yapabilme kavramlarıdır.

Kurumsal olarak eski konseptlerin geliştirilmesi ve akademik topluluk içeresindeki bu güçlerin ve zayıflıkların akademisyenleri gözden kaçırması ile ilgilidir. Açık olarak performans kriterleri bölümlerinin ve bu bölümlere ilişkin departmanların, yöneticilerin, mezunın çalışanların yöneticilerinin, araştırmacıları ile ilgilidir. Bu bir parçadır daha kolektif aynı zamanda bireysel sorumluluklara ilişkin olarak bir değişimin parçasıdır. Ayrıca, yükseköğrenim kurumlarında bölümlerde ve üniversitelerde yönetimin aynı şekilde akademik değerlerle gelişimini göstermektedir (Henkel, 2002).

Burns (1978), Bass (1985)' ın çalışmalarının üzerine kurulmuş teorilerde, dönüşümsel liderliğin tanımlanması ile ilgili olarak ve bunların bir enstrüman olarak oluşturulması ile ilgili olarak, bu açıdan bakıldığında dönüştürücü liderler izleyicilerini normal beklentilerin ötesinde düşünceler ve davranışlarla motive etmektedirler.

Liderler izleyicilerini belirlerken izleyicilerin vizyonlarını ve amaçları gerçekleştirmeleri için çalışmalarını sağlamaktadır. Dönüşümsel liderin başarısını izleyicilerinin liderlerde gördüğü davranışlarındaki karizmaları, ilhamsal motivasyonları, entelektüel teşvikleri ve bireyleri dikkate almaları ile ilgilidir (Bass and Avolio, 1994; Conger, 1999; Vofford v.d., 2001).

Liderler yüksek karizmaları ile diğer kişileri etkilerler. Bu diğerleri için bir zarar oluşturur. Liderler krizlerde sakinliklerini korurlar. Grup içerisinde kendi sınırlarını aşarlar, rekabet ediyor görünürler. Liderlere saygı duyulmaktadır. (Bass ve Avolio, 1994). İlhamsal yetenek davranışları vizyon sahibi olma ve organizasyonun mevcut gelecek berraklık düzeyini içermektedir. Bu yüzden izleyiciler işlerinde anlamlı ve meydan okuyan bir his uyandırmaktadır (Bass, 1985; Vofford v.d., 2001).

Entelektüel dürtü davranışları varsayımları sorgulama ve problemlerin tekrar düşünülmesidir. Var olan yaklaşımların mevcut durumlara ilişkin olarak yaklaşımların taze bir perspektiften ele alınması ile ilgilidir (Bass, 1985). Bireylerin kişiyi dikkate alan davranışları yetkilendirmeyi, güçlendirmeyi, diğer çalışanları desteklemeyi ve onların her birine ihtiyaçları doğrultusunda özel ilgi göstermeyi ve

bunların her birinin bireylerin ihtiyaçlarını yönlendirmeyi ve yetenekleri ve bunlara ilişkin ilhamları içermektedir (Bass, 1985; Vofford v.d., 2001).

Bu davranışlar izleyicileri zorlayıcı bir etkiye sahiptir. Bu şekilde izleyiciler liderin davranışlarını üstlenirler ve liderin vizyonunu desteklerler, uygun olmayan değişen olguları terk ederler, daha yüksek sorumluluk alırlar, daha yüksek sorumluluk olarak etkili bir biçimde performans sergilerler (Vofford v.d., 2001).

1.3.1. Başarı Kültürü ve Akademik Liderlik

Literatürde öğrenme kültürünün, öğrenen organizasyon kavramından ayrı tutulmadığı, hatta birbirlerinin tamamlayıcısı konumunda kullanıldığı görülebilmektedir. Çünkü öğrenen organizasyon, bünyesinde sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir kültür ve değerler dizisini barındıran organizasyon olarak tanımlanmaktadır (McGill ve Slocum, 1993). Öğrenme kültürü olarak isimlendirilen ve organizasyona öğrenen sıfatını kazandıran bu kültürün genel özellikleri ise, deneyime açık olan, sorumluluk ve risk alımının teşviki ve hataya ve hatalardan öğrenmeye açık olma olarak sıralanmaktadır (McGill ve Slocum, 1993). Öğrenme kültürüne sahip bir organizasyonda yöneticiler, iş görenler, müşteriler ve hatta tedarikçiler olmak üzere hemen herkes öğrenmeye ve gelişmeye yönelik fırsatları değerlendirebilmenin arayışı içindedir. Bilgiye ve öğrenmeye giden yolda, tüm taraflar diyalog ve paylaşım içinde bulunmaktadır (Doğan, 2002).

Öğrenen organizasyon olma sürecinde öğrenme kültürünün organizasyon içine yerleşiminde en büyük payın yöneticilere düştüğü gerçeği de unutulmamalıdır. Çünkü günümüz koşulları yöneticileri, sürekli araştıran ve kendilerini yenileyebilen, bilgi ve deneyimlerini organizasyondaki diğer bireylerle paylaşabilen ve organizasyon içerisine yerleştirdikleri öğrenme iklimiyle iş görenlerin ve işletmenin ufkunu açabilen akademik ruhlu kişiler olmaya zorunlu kılmaktadır. Önümüzdeki yeni bin yıl yönetim ve organizasyonda öğrenme sürecinin planlayıcıları ve koordinatörleri olarak hem öğrenen hemde öğreten konumlarıyla, tüm iş görenleri bu süreçte aktif rol almasına ve öğrenme çıktılarının organizasyon amaçları doğrultusunda eyleme dönüştürülebilmesine ortam ve olanak sağlayan ve buna rehberlik eden akademik liderlerin varlığını zorunlu kılmaktadır (Doğan, 2002).

1.3.2. Başarı Kültürü Oluşmasında Akademik Liderlerin Rolü

Bilgi edinme, paylaşma, deneyim ve hatalarla öğrenme kültürünün organizasyon içerisinde yerleştirilmesindeki sorumluluklarıyla yöneticiler, akademik liderliğin birer zorunlu adayı konumundadırlar. Günümüz yöneticileri artık sürekli araştıran, yeni bilgiler edinen ve bir eğitimci gibi tüm bilgi ve deneyimlerini astlarına aktarabilme becerisine sahip olan bireyler olmak zorundadırlar (Rowley, 1997; Doğan, 2002).

Doğan (2002) yapmış olduğu deneysel araştırmasında, araştırmaya katılan yöneticilerin akademik liderlik kavramına ilişkin algılamaları şöyledir. Görüleceği üzere işletme yöneticileri özellikle 2,4,6,7 ve 8. sorulara olumlu fikir beyan etmekte yani, akademik liderliğin temelinin bilgi edinimi ve paylaşımı olduğu, akademik liderlerin kendilerini sürekli yenilemeleri gerektiği ve aynı zamanda insan ilişkilerinde de başarılı olması gerektiği konularına katılmaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre günümüzde her yöneticinin bir akademik lider olması gereğine de tüm yöneticiler inanmaktadırlar.

Akademik liderlik kavramının sadece eğitim kuruluşlarına özgü değil, artık günümüzün işletmeleri için de geçerli ve gerekli bir kavram olduğu açıktır. Araştırma sonuçları ışığında da genel olarak yöneticilerin bilgi ve öğrenmeye dayalı bir organizasyon yapısının gereğine inandıkları ve bu doğrultuda kendilerine düşen sorumlulukların bilincinde oldukları görülmektedir. Bu bağlamda özellikle yöneticilerin kendilerini geliştirmek için olabildiğinde dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmeye, bunlardan kendileri ve işletmeleri için çıkarımlar elde etmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. İşletme amaç ve hedeflerine ulaşmanın tüm iş görenlerin katılımıyla çok daha kolay olacağını bilen yöneticiler, bu doğrultuda astlarının da kendilerini geliştirmelerine ve organizasyonda köklü bir öğrenme kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunmalarına olanak sağlamaktadır. Kısaca öğrenme kültürüne giden yolda akademik ruhlu liderlere ihtiyaç tüm işletme ve bireylerce çok açık olarak hissedilmektedir (Doğan, 2002).

1.3.3. Üniversitelerde Yönetim

Üniversitelerde rektörlerin (Baş akademisyenlerin) bilimsel yönetim bilgisine haiz olması gereken kişiler olması gerekmektedir. Rektörlerin (Baş

akademisyenlerin) bilimsel anlamda yönetim eğitimi almamaları üniversitelerde sorunlara neden olur. İnsanların karakterleri farklıdır. Bu nedenle bu karakterlerine uygun olarak günümüz koşulları, talepler ve beklentiler, istek ve ihtiyaçlar farklılık gösterebilecektir. Bu nedenle kurumlarda yönetim gerçekleştirecek yöneticilerin önce yönetim bilgisi edinmeleri gerekmektedir.

Üniversitelerde lider akademisyenlerin ve özellikle akademik yöneticilerin kendilerini dünya ölçeğinde meşrulaştırmış, yayınları ile oldukça iyi tanınan, ulus kökenli, iyi ve yardımsever bireylerin olması gerekmektedir. Böyle olmadığı takdirde üniversiteler halktan kopuk merkezler haline gelebilir.

1.3.4. Üniversite Kültürü

Üniversiteler, devlete ve özel sektöre nitelikli eleman yetiştiren yerlerdir. Bu nedenle, üniversitelerde öğrenim gören gençler deneyimlerinin tamamına yakınını buradan edinirler. Bu nedenle üniversitelerdeki kültürün, birleştirici, affedici ve ekip çalışmasına yatkın bir kültür olması gerekmektedir. Üniversite kültürünün bu şekilde oluşması, gençlerin karar verme düzeylerindeki sağlığa daha olumlu yansıyacaktır.

Dünyanın en iyi araştırma üniversitelerinden; Stanford, Yale ve Harvard Üniversitelerini incelediğimiz zaman, Stanford üniversitesinde akademisyenlerinin üniversitelerinde uzun süredir çalıştıkları ve araştırmaya üzerine yayın sayılarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle akademik lider olarak araştırma düzeyi yüksek ve organizasyon kültürü içerisinde sevilen akademisyenler akademik lider olarak tanımlanmaktadır. Başarılı bir akademik lider ve uzun süreli Stanford üniversitesinin üyesi olarak Drell, üniversitede dekan ve fakülte finans yöneticisidir (news.stanford.edu.tr).

Yale Üniversitesi internet sitesi incelendiğinde ise, internet sitesinin 1701’ de kurulduğundan beri, Yale, yenilik ilhamı ve kültürel değerlerin korunması ve bilimsel bilgilerin diğer jenerasyonlara aktarımına kendisini adamıştır. Yale eğitimi öğrencilerin takip edebilmesi amacı ile dar bir patikada değil A’ dan Z’ ye incelenmiştir.

Öğrencilerimiz akademik çevrede, istenmeyen olaylarla baş edebilme bilgisi vererek ve belki yeni isteklerini keşfederek ki bunlar onları farklı bölgelerde beraberinde götürebilmektdir. Fakülte üyeleri olarak onlara rehberlik etme sürecinde,

öğrencileri burslarla farklı perspektifler kazandırırken bunlar onlara patikalarında bir yol aydınlatması olacaktır. Ayrıca onları edebi (edebiyatsal) olarak yaşamayı, bunları yurt dışında da yapmayı, araştırmaları ya da çalışmaları, bunların araştırma ruhu ile beslenmesini, Yale küresel vatandaşlık için yaşam boyu öğrenme sevgisini mezunlarına aşılamayı amaç edinir (www.yale.edu).

Harvard Üniversitesi internet sitesi incelendiğinde, Drew Faust' un mesajı, Harvard Üniversitesi' nin değerli üyeleri, bir hafta oldu ve seçim sonunda, kişisel ve politik görüşlerimiz ne olursa olsun, duygular arttı ve hisler azaltı bu meydan okuyan ve belirsizlik zamanı içerisindeyiz. Sadece acı kelimeler değil, artan sayıda zulüm ve korkutucu kazalar ülkede kampüs kolejinin içinde olduğu alan da da yaygınlaştı. Şu an bu bizi ve insani değerlerimizi tehdit ediyor.

Farklılıklar ve anlaşmazlıklar olmasına rağmen bizim aramızda ya da Harvard' ın ötesinde biz bunları dâhili ve üyesi olmak ve örneklendirilmiş bireyler ve fikirler için akademik toplulukların bir özü olacaktır. Burada düşmanlığın, sindirme ve toleranssızlığın her türüne kınamalı ve diremeliyiz. Beraber çalışmalı, bütün üye toplulukları olarak çevrenin yaşamamız yer olduğundan, güvenli ve itibarlı olmasını sağlanmalıdır.

Gerekli olan bu anda hesaba katılan sadece üniversite başkanının gözünden olaylara bakmak değil, aynı zamanda tarihçi olarak kesin bir biçimde tarihin tutarlılık göstereceğinin farkında olmaktır. Ne kadar her biri bize söyler ve yaparlar. Bu zamanın çalkantılı ve değişim içerdiği özellikle doğrudur. Şimdiki ve gelecekteki sorumluluklarımızdan kaçılamaz. Vahşet, kin ve bölücülük her biri risk barındırmaktadır. Bunlar topluma risk getirmektedir. Üniversiteleri risk altına sokmak için birçok fikir ve amacı üniversitelere yerleştirmektedirler. Bu zorluklarla yüzleşmek ve toplumumuzu zenginleştirmek için, savaşmadan, farklılıklarımızla, birbirimizi dinleyerek, birbirimize karşı cömert olarak anlaşmazlıklarımızı üzerinde anlaşarak anlaşmazlıklarımızı çözmemiz gerekmektedir. Tartışmalarda model oluşturup ve argümanlara karşı saygılı bir söylemle, topluluğumuza destek olarak korunmasızları ve saldırı altındakileri hissedilmektedir. Birlik olarak kapasitelerimizi ve değerlerimizi kullanmaktadır. Bizim önemli akademik çalışmalarımız, akademisyenler olarak, eğitimciler olarak ve öğrenciler olarak; paylaştığımız görüşleri güven içerisinde doğru bir şekilde, anlaşılabilir bir şekilde ve arzulu bir biçimde yaralarımızı iyileştirmelidir. Bu seçim bize güç kazandırmıştır. Harvard

değişimden fırtınaya dört yüz yıldır bunu yapmıştır. Şimdi sıra bizde ve bizim sorumluluk anımızdır (www.hardvard.edu).

1.4. LİDERLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Akademik organizasyon yapısı sağlıklı olduğu sürece bilimsel akademik faaliyetler süreç içerisinde gelişerek ilermektedirler. Bu nedenle organizasyon içerisinde ders yükü dağılımı, yetki dağılımı, adaletli bir biçimde olması gerekmektedir. Akademiler mümkün olduğunca kendi öğretim elemanlarından istifade etmeleri gerekmektedir. Rektörler ise, akademik liderlerin eksikliklerini gidermede birinci derecede sorumlulardır. Bu nedenle rektör-akademik lider ilişkisi çok iyi olmalıdır.

Ayrıca, YÖK' te ve üniversitelerin genel kurullarında, sürece dayalı olarak, akademik işlere ilişkin iş analizlerinin yapılması ve her bir akademisyene bu iş tanımlarının anlatılması gerekmektedir. Akademisyenlerin genel olarak rahat olmaları ve bilim ile uğraşmaları gerekmektedir. Akademi yapı itibariyle bunu gerektirmektedir. Mevcut olarak unvan ile akademisyenler değerlendirilmektedir. Bunun yayın kalitesine çevrilmesi akademik kaliteyi arttıracaktır. Akademik yayınların nitelik ve nicelik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunlar ise büyük veri şeklinde YÖK tarafından yapılıp yükseköğrenimin kaliteli bir şekilde oluşturulabilmesi için tasarımlar yapılması gerekmektedir.

1.4.1. Sürece Dayalı Organizasyonlar

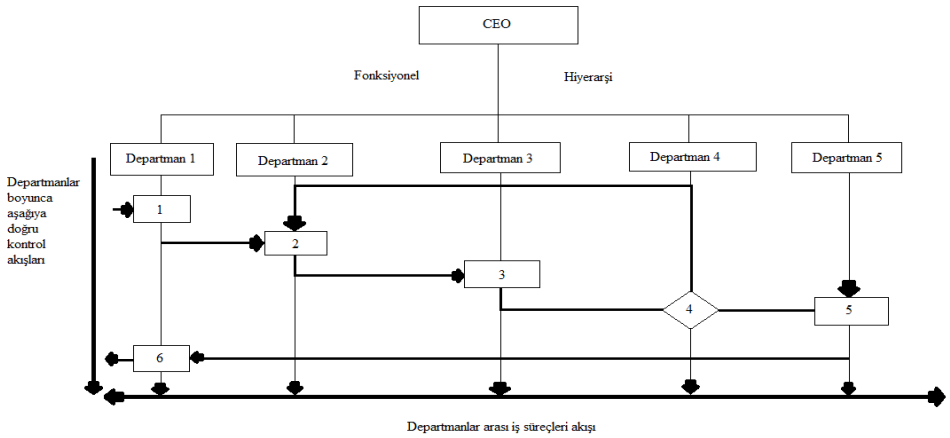
Sürece dayalı organizasyon yapısını ayrıntılı olarak ele almadan önce, organizasyonel stratejiyi etkileyen faktörlerin incelenmesi; geleneksel organizasyon yapılarının neden günümüz müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kaldığının ve bu bağlamda sürece dayalı organizasyonlara niçin ihtiyaç duyulduğunun anlaşmasına yardımcı olacaktır (Köse, 2010).

Sürece dayalı yönetim sistemi yönetim felsefesi olarak, yönetimsel etkinliğin gerçekleştirilmesinde en önemli unsurların başında gelmektedir. Bu nedenle sürece dayalı olarak faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Örnek olarak ISO 9001 yönetim sisteminde bir felsefe vardır. Bu ise, direkt olarak işlerin yapımı ile ilgilidir.

Fakat bu standartların akademik anlamda süreç yönetimi sistemine dönüştürülmesi gerekmektedir. Burada yapılacak olan akademik süreçlerin tam anlamı ile belirlenmesidir. Genel kabul görmüş akademik liderliğe ilişkin yapılan çalışmalardan bir standart oluşturulduğunda yönetim modelimizin gelecekte üniversitelerin süreç (genel) anlamda toparlayacak bir yapı çerçevesinde belireceği görülmektedir. Buradan bu yapı akademik liderleri tarafından uygulandığında üniversiteler, daha iyi yönetilen yapılar haline geleceklerdir.

Geleneksel organizasyon yapılarının gerek içe dönüklüğü vurgulamaları, gerek bir ürün veya hizmeti üreten süreç içindeki işlerin farklı bölümlere dağıtılmış olması ve gerekse çevre değişimlere en kısa sürede cevap verebilecek bir yapıya sahip olamaması sürece dayalı organizasyon yapılarına ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. İşletme yapılarında ve stratejilerindeki değişiklikler; fonksiyonel bakış açısı yerine süreç bakış açısına odaklanmayı gerekli kılmış ve işletme performanslarının müşteri açısından anlaşılması ve değerlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Miller, 2006; Köse, 2010). Bu nedenle, şirketin organizasyon yapısı, şirketin stratejisini hayata geçirmeye en uygun olacak şekilde tasarlanmalıdır (Kırım, 2002; Köse, 2010). Bu kapsamda da, sürece dayalı organizasyon tasarımı olarak gündeme gelmiştir (Köse, 2010).

Sürece dayalı organizasyonlar, klasik organizasyonlarla karşılaştırıldığında çok farklı bir yapıya sahip olmaktadır. Şekil' de fonksiyonlarla dayalı geleneksel organizasyon şekli ile fonksiyonların sınırlarını kesen sürece dayalı yönetim kapsamındaki iş akışları arasındaki farkı göstermektedir (Köse, 2010).



Şekil 2: Fonksiyonel Organizasyon ile Sürece Dayalı Organizasyon Farkı.

Kaynak: Balzarova ve diğerleri, 2004.

Şekil incelendiğinde; sürece dayalı organizasyon tasarımının, işletme organizasyon şeması temel alınarak yukarıdan aşağıya değil, süreçlere bağlı olarak soldan sağa doğru yapıldığı görülmektedir. Süreçler, genellikle birden fazla departmandan kişilerin katılımıyla çalışan yatay bir oluşumdur. Sadece özellikle işletmenin ana süreçleri birden fazla fonksiyonu aynı anda ilgilendirebilmektedir (www.biymed.com; Köse, 2010).) Bu nedenle göz ardı edilmemesi gereken nokta, süreç yönetiminin sanıldığından daha zor olduğudur. Bunun nedeni de, süreçlerin birbirleri ile ilişki içinde olması nedeniyle, tek başlarına ele alınmayacağıdır (Balzsarova ve diğerleri, 2004; Köse, 2010).). Bu tasarım sonucunda, yöneticilerin temel rolü; organizasyonun müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliğe sahip olabilmesi için süreçleri kurmak, yürütmek, izlemek ve iyileştirmek olmalıdır (Castellano ve diğerleri, 2004; Köse, 2010).

Sürece dayalı organizasyonlar, geleneksel, organizasyon yapılarından aşağı yönlerden farklıdır (Hernauus, 2008; Köse, 2010).

- Bu yapılar, iş görevlerinden ziyade birbirini takip eden iş süreçleri şeklinde tasarlanmakta ve yönetilmektedir.
- Bu yapılar, bölümsel verimliliğin ölçümü yerine süreç düzeyindeki sonuçların ölçümü ve yönetimi üzerinde durmaktadır.
- Bu yapılar; bölümsel fonksiyonel amaçlar yerine müşteri memnuniyetini amaçlamaktadır.

Sürece dayalı organizasyona geçişte, aşağıdaki kritik başarı faktörleri göz önüne alınmalıdır (Daly ve Freeman, 1997; Köse, 2010). İşletme anlayışının değişimi (Mindset shift) Bu yaklaşım, yöneticilere organizasyonel ve fonksiyonel sınırların ötesinde bakış açısı ve tüm değer zincirini gözden geçirme imkânı vermektedir. Bu değer zinciri perspektifi, yöneticilere müşteri üzerine odaklanmayı, iyileştirmeler için fırsatları belirlemeyi ve stratejik planlama ve kaynak dağıtımı iyileştirmeleri için araç sağlanmaktadır (Köse, 2010).

- Açık ve net belirtilmiş süreç haritalamasıdır.
- Süreç ölçümleridir.
- Sürece dayalı yönetim tekniklerinin kullanımıdır. (Köse, 2010).

Süreç yönetimi literatüründe, süreç olduğu (process maturity) temel bir başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreç olağanüstü, süreç uyumu için birçok farklı düzeyi içermektedir. İşletmeler daha yüksek düzeyde süreç olgunluğuna ulaşmak için çaba sarf etmektedirler. Sürecin uygulanabilirliği açısından üç düzey ele alınmaktadır. Bu düzeyler aşağıdaki gibidir (Hernaus, 2008; Köse, 2010).

Organizasyonel Düzeyde: Süreç yapısı kapsanan iş süreçlerinden bahsedilmektedir. Süreç yapısı, organizasyonun teknolojiyi nasıl kullanabileceğini ve organizasyonel birimler ile organizasyon, müşteri ve tedarikçiler arasındaki bağlantının ne olduğunu sağlamaya çalışmaktadır.

Birim Düzeyinde: Toplam kalite unsurların içeren süreç uyumlu iş sistemleri yer almaktadır. Bu tür yeni tasarımlar; basitleştirilmiş iş süreçleri ve iş akışları, ileri düzeyde teknolojik araçlar (Uzman sistemler, bilgiye dayalı araçlar) insan sistem tasarımları olarak nitelendirilmektedir.

Tek (Ayrı) Düzey: Süreç uyumu ve iş süreçleri uygulaması, işin özelliklerine ve çalışanların yeteneklerine etki etmektedir. İş tasarımları, mali sorumluluk ve beceri gereksinimleri şekillendirilmektedir (Köse, 2010).

Süreç uyumluluğu açsından; erken bir aşamada olan işletme, süreç. Odaklı organizasyon (Process-Focused Organizations) kavramı ile ifade edilirken daha ileri düzeyde bulunan işletme ise sürece dayalı organizasyon (Process-Based Organization) kavramı ile ifade edilmektedir. Diğer yandan süreç odaklı organizasyonlarda, süreç bakış açısı organizasyona yayıldığı için süreç yönetiminin

sorumluluğu en alt düzeydeki yöneticilere kadar inmektedir (Hernaus, 2008; Köse, 2010).

Sürece dayalı organizasyon felsefesi, çeşitli düzeylerdeki süreç uyumuna dayanmaktadır. Her bir düzey, süreç uyumluluğu açısından süreç döngüsündeki pozisyonlarına göre kendi kuralları çerçevesinde organize olmaktadır. Çeşitli süreç olgunluk aşamalarına göre yapısal tasarım seçenekleri aşağıdaki gibidir (Hernaus, 2008; Köse, 2010).

- Fonksiyonel Yapıdır.
- Süreçleri kaplamış (süreçlerle çakışan) fonksiyonel yapıdır.
- Matriks yapıdır.
- Fonksiyonları kaplamış (fonksiyonlarla çakışan) süreç yapıdır.
- Saf süreç yapıdır (Köse, 2010).

Sürece dayalı organizasyon tasarımında, genel kabul görmüş bir tasarım modeli bulunmaktadır. Bu anlamda farklı birçok çalışma literatürde yer almaktadır. Sürece dayalı organizasyon tasarımında, her zaman işletmenin temel süreçlerinin tanımlanmasından başlamaktadır. Temel süreçler tanımlandıktan sonra, hiyerarşik yapı belirlenmektedir. Sürece dayalı organizasyonda, hiyerarşik yapı azaltılmakta, bölüm sınırları ortadan kaldırılmakta ve organizasyon faaliyetleri çoklu disipliner süreç takımları tarafından yürütülmektedir (Köse, 2010).

Sürece dayalı organizasyon tasarımında, tasarımı kolaylaştırması açısından süreçler dört başlık altında sınıflandırılabilmektedir (Vanhaverbeke ve Toreremans, 1999; Köse, 2010).

Müşteri Süreçleri: Dış müşterilere değer katan tüm süreçlerdir.

Geliştirme Süreçleri: Uzun dönemde işletmenin etkin çalışmasını sağlayacak; ürün geliştirme, ürün Pazar yeniliği, teknoloji yeniliği gibi vb. süreçlerden oluşmaktadır. Bu süreçler, uzun dönemde değer katan süreçler olarak ele alınmaktadır.

Planlama ve Kontrol Süreçleri: Belirli yönetim görevlerinde odaklanan süreçlerdir.

Personel ve Hizmet Süreçleri: Diğer süreçlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmada rol oynayan süreçlerdir.

Sürece dayalı organizasyon tasarımında üç aşamalı bir süreç izlenebilmektedir (Vanhaverbeke ve Torremans, 1997; Köse, 2010).

Öncelikle temel süreçler tanımlanmaktadır. İşletmenin organizasyonel yapısı, temel süreçler etrafında organize edilen organizasyonel birimlere göre yapılandırılmalıdır. Her organizasyonel birimin amacı, işletmenin misyon ve stratejisinin bir parçası olmaktır. Bu birimler müşteri uyumlu süreçlere dayandırılarak, müşteri değeri ile ilişkilendirilmektedir.

İkinci aşamada, organizasyonel birimlerin etkin ve verimli çalışabilmesi için diğer süreçler aşama aşama eklenmektedir. İlk olarak geliştirme süreçleri, ikinci olarak geride kalan planlama ve kontrol süreçleri eklenmektedir (Köse, 2010). Son olarak da, organizasyon yapısı gözden geçirilmektedir. Sürece dayalı organizasyonun yapısı aşağıdaki unsurları içermektedir (Hernaus, 2008; Köse, 2010).

- Süreç sahibi tarafından yönetilen az sayıda temel iş süreçleridir.
- Fonksiyonel bilginin toplandığı mükemmellik merkezleridir. (Center of Exellence).
- Yönetsel ve kurumsal faaliyetlerde görevlendirilmiş personel veya fonksiyonel destek birimleridir.
- Süreçler ve birimler arasında yatay koordinasyonu sağlamak için sorumlu olan süreç konseyidir (Process Council) (Köse, 2010).

1.5. AKADEMİK LİDERLİK

Akademik liderlik süreci içerisinde, incelenmesi gerekli olan kısımlar bireysel, akademik ve organizasyonel olarak üç boyutta incelenmektedir. İnsani boyutu ile akademik liderlik süreci oldukça önemlidir.

Liderlik çalışmalarına insan boyutları ile yaklaşmaktır. Akademik liderin yaması gereken diğer akademik çalışanlara insani yönden iyi bir biçimde yaklaşmaktır. Akademik liderlik süreci içerisinde Xu' nun geliştirdiği ölçek içerisinde bireysel yetenekler sekiz boyutta incelenmiştir.

Teori içerisinde bu boyutların geliştirilmesi gerekmektedir. Akademik liderlik süreci sadece bilimsel başarı ile gerçekleştirilmemektedir. Bireylerin duygu, düşünce ve sezgilerine önem veren empati yeteneği kuvvetli kişiler akademik liderlik

faaliyetlerinde yetkin olmaları gerekmektedir. Blake ve Mouton' un Mangerial Grid' de 9,9 seviyesinde yönetim gerçekleştirilmelidir. Çalışanlar akademik personel bir bütünsel yaklaşım içerisinde amaç ve hedeflere doğru yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu da demokratik bir biçimde gerçekleştirilmelidir. Üniversiteler IQ evleri olarak çeşitli türden akademisyene ev sahipliği yapmaktadır. Bunları yönetecek kişinin ise, bu IQ seviyelerini yönetebilecek bir kişi olması gerekmektedir.

Deming İlkeleri' nin Eğitime Uyarlanması

Deming' in 14 ilkesi eğitim diline uyarlandığında alttaki çatı ortaya çıkıyor (Ornstein ve Lunenburh, 1996), (Özdemir, 1996).

- Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik olması gerekmektedir.
- Toplam Kalite ve Sürekli gelişim felsefesi benimsemesi gerekmektedir.
- Kaliteyi yakalamak için bütün haldeki kontrol (denetim) bağımlılığına son vermesi gerekmektedir.
- Başarıyı sınavla ölçme bağımlılığına son vermesi gerekmektedir.
- Kalite ve verimi arttırmak için organizasyondaki hizmet ve üretim sistemlerini sürekli iyileştirmesi gerekemektedir.
- İş başında sürekli meslek eğitimi vermesi gerekmektedir.
- Liderliği tesis etmesi gerekmektedir.
- Hata yapma konusundan arınmış olması gerekmektedir.
- Bölümler ve öğretmenler arasındaki engelleri kaldırması gerekmektedir.
- Slogan, öğüt ve sayısal kotaları kaldırması gerekmektedir.
- Çalışanlar ve yöneticilerin amaçları için konan iş kotalarını kaldırmaları gerekmektedir.
- Çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unusurları ortadan kaldırmaları gerekmektedir.
- Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı oluşturmaları gerekmektedir.
- Değişimi sağlamak için sistemdeki herkesi seferber etmek ve tüm olanakları kullanmaları gerekmektedir. (Köksal, 1998).

Toplam Kalite Okulları İçin Gerekli Temel Prensipler

Müşteri ve tedarikçilere odaklanmaları gerekmektedir.

- Okul bir fabrika değildir.
- Öğrenci ürün değildir; öğrencinin aldığı eğitim, kazanığı bilgi ve yetenekler ürünü olması gerekmektedir.
- Ürünün başarıyla tamamlanmasıdır. Öğrencinin tıpkı işgören gibi öğretmeniyle ortak öğrenme sürecine girmesiyle oluşumaları gerekmektedir.

Sürekli gelişme tam bir bağımlılıktır.

Algılama-Kavramlaştırma-Düşünce-Hareket-Tepki.

Sistem / süreç yönetimi,

Üst yönetimde güçlü ve tutarlı bir Toplam Kalite Liderliği' dir (Köksal, 1998).

1.5.1. Akademik Liderlikte Bireysel Boyut

Akademik liderlikte bireysel boyut insan davranışlarını içermektedir. Akademik liderin birey olarak yapması gerekenler bu boyutta incelenecektir. Akademik lider bireysel boyuttaki davranışları bireysel olarak yapması gerekemektedir.

1.5.1.1. Profesyonel Gelişim

Yükseköğretim kurumlarında üst yönetim kademelerinde bulunan kişilerin akademik lider yeteneklerine sahip olmaları üniversitelerin etkinliği açısından büyük önem arz etmektedir. Akademik liderlik pozisyonlarında görev alanların başarılı akademisyen olmaları, onların başarılı lider yöneticiler olacağı anlamına gelmemektedir. Bunun için üniversite yöneticilerinin akademik liderlik yetenekleri yanında yönetsel liderlik bakımından da yetiştirilmeleri öncelikli konular arasında yer almaktadır.

Yüksek kurumların geliştirilmesi kapsamında yapılan çalışmaların birçoğunda bu kurumlarda görev yapan yöneticilerin profesyonel gelişimleri ve yaşadıkları bireysel sıkıntılar sıklıkla göz ardı edilmektedir. Hâlbuki rektör yardımcıları dekan ve enstitü müdürü gibi orta ve üst düzey yönetim kademesinde

bulunan liderler de eğitime ve kendilerini sürekli geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar.

Akademik yönetimlerde görev alan kişilerin yönetim bilgi ve becerisi ve de deneyimleri olmadığında, birlikte görev yaptıkları akademisyenlerden de çok farklı olmadıklarından, ilk yıllarda karşılaştıkları uyum sorunları ve direnişler işin doğasından kaynaklanmaktadır. İlk yıllarda temel olarak bu iki sorunla ilgili etkinliklere odaklanılır. Yükseköğretim kurumlarında görevli yöneticilerin akademik başarıları ve yetenekleri yüksek olsa da, etkili bir yönetici ve lider oldukları anlamına gelmemektedir (Hacıfazlıoğlu, 2010).

Akademik liderlerin yetiştirilmesi konusu eğitim yönetimi alanında üzerinde önemle durulması gereken bir konu olmuştur. Benzer şekilde, yurt içi ve yurt dışında düzenlenen eğitim liderliği konusunda çeşitli toplantılarda, yükseköğretim liderliği ve akademik liderlik konuları önemli bir başlık olarak ele alınmaya başlamıştır. Ancak diğer kuruluşlarda olduğu gibi, üniversitelerdeki yöneticilerin liderlik yeterliliklerinin geliştirilmesine ilişkin plan ve programların yapılabilmesi için, bu konuda bilimsel bilgi gereksinimine ihtiyaç vardır. Buna karşın Türkiye' de üniversitelerdeki liderlerin yetiştirilmesi ve mesleki gelişimlerine ilişkin araştırmalar ve uygulamalar oldukça sınırlıdır. Genel olarak bu eksikliğin ötesinde, üniversitelerdeki akademik liderlerin profesyonel gelişimlerine ilişkin derinlikli araştırmalar ise yok denecek kadar az olmaktadır.

Yazarın "Akademik Liderlik Denge" ve Akademik Liderliğe Uyum Süreci isimli (Hacıhafızoğlu, 2010). Bilimsel makaleleri yoluyla paylaşılmış olan, "Kadın Akademik Liderler" isimli uluslararası projesinde dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar bu bölümde yer alan araştırmada yol gösterici olmuştur. Hacıfazlıoğlu' nun kadın akademik liderlerle yürütmüş olduğu önceki araştırmalarında (2010) lider yetiştirme programlarına ilişkin olarak Türk ve ABD' li kadın liderlerin görüşlerinde ve deneyimlerinde belirgin farklılıklar ortaya çıkmıştır. Türk akademik liderlerle yürütülen görüşmelerin birçoğunda katılımcılar, akademik liderlere özel tasarlanmış herhangi bir eğitimin bulunmadığından bahsetmişlerdir. Çalışmalarda akademik liderlerin yetiştirilmesi ve profesyonel gelişim başlıklarına kısaca yer verilmiş olup, yazar bu çalışmada bu ihtiyaca cevap verebilmek için çalışma grubunu genişleterek ek görüşmeler yapmıştır. Araştırma kapsamında, ABD yükseköğretim kurumlarındaki kadın ve erkek akademik liderlerin profesyonel gelişimlerine ilişkin

deneyimlerinden ve hikâyelerinden kesitler aktarılarak akademik liderlikte profesyonel gelişim konusu ele alınmıştır.

Türkiye' de yükseköğretim üzerine yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Yapılan çalışmalar çoğunlukla bölüm başkanları, dekan ve dekan yardımcıları üzerinde yürütülmüş olup, akademik liderlerin profesyonel gelişimlerini derinlemesine inceleyen çalışma sayısının az olması göze çarpmaktadır. Artan üniversite sayısı beraberinde nitelikli çalışma sayısının az olması göze çarpmaktadır. Artan üniversite sayısı beraberinde nitelikli akademik yöneticilere ve akademik liderlere duyulan ihtiyacı hissettirmektedirler. Türkiye' de akademik liderlerin atanması, yetiştirilmesi ve profesyonel gelişimlerinin desteklenmesine yönelik mevcut uygulamaların işlevselliği tartışılmaya başlanmış olsa da hâlihazırda başarılı uygulama örneklerinden söz etmek oldukça zor olmaktadır. Bu bölümde yurt dışı akademik lider yetiştirme programları hakkında genel bir çerçeve verildikten sonra yazarın, Arizona ve Boston' da görev yapan akademik liderlerle profesyonel gelişim süreçlerine odaklanarak yürütmüş olduğu çalışmalardan kesitler aktarılarak uygulama odaklı bakış açıları aktarılmaya çalışılacaktır.

Üniversite yöneticileriyle ilgili literatüre bakıldığında, liderlerin genellikle süreç içinde ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmaya çalıştıkları görülmektedir. Morris, Smith ve Miller (2012) bu çabayı "yangını söndürmek" metaforu ile (brus fires) ifade etmektedirler. Dolayısıyla, akademik liderlerin gelişimlerine ilişkin konular üzerinde düşünme metaforu ile (brus fires) ifade etmektedirler.

Dolayısıyla, akademik liderlerin gelişimlerine ilişkin konular üzerinde düşünme ve tartışmaya az vakitleri kalmaktadır. Yine de liderler eğitsel, akademik ve yönetsel meydan okumalara göğüs gerebilmektedirler. Akademik liderlerin temel görevleri eğitim programlarını, fakülteyi, planlamayı, personel alımını, organizasyonu, liderliği, değerlendirme ve koordinasyonu gibi bir dizi süreçleri yönetmeyi içermektedir. Ramsden (1998) akademik liderliğin boyutlarını sunulduğu gibi özetlemeye çalışmıştır.

Yükseköğretimde liderlerin geliştirilmesine yönelik ABD' de önemli çalışmalar yapmış olan, McDade (1987) akademik liderlerin profesyonel hedeflerini gözden geçirip ilerlemelerine yönelik sağlıklı planlar yapabilmeleri için sürenin önemli olduğuna işaret etmektedir. Bununla beraber yapılan araştırmaların çoğunda

akademik liderlerin en fazla zorluk çektikleri konuların başında "zaman yönetimi" ortaya çıkmıştır (Green, 1997; Tucker ve Brayn, 1991, Gmelch, 2000). Green (1997) Akademik liderlerin " neyi, neden ve nasıl yapacakları ve nasıl davranacakları" konusunda daha fazla düşünmeye ihtiyaçları olduğunu ifade etmektedir.

Akademik liderler güçlü ve zayıf oldukları yönler üzerinde düşünmek için zaman ihtiyaç duymaktadırlar. Akademik liderler, bu sınırlılıklarla mücadele ederken çoğu zaman kendi gelişimlerine "ayna tutmak" konusunda yetersiz kalabilmektedirler. Benzer şekilde Kerr (1984), Leaming (1998), Wolverton ve Gmelch (2002) ve Lucas (2000) bölüm başkanlarının ve dekanların birçok rolü oynarken fakültelerini geleceğe taşımada profesyonel olarak desteklenmediklerini işaret etmektedirler.

Tufts Akademik Liderlik Programı' nda " Akademik Liderlerin Rolleri ve Sorumlulukları" hakkında hazırlanan liste görevin zorluklarını gözler önüne sermektedir.

1.5.1.2. Rolleri ve Sorumlulukları

Akademik Liderlerin rolleri; bölümü yönetme rolü, öğretim üyesi rolü, çeşitli mali destek sağlanması ve profesyonel gelişimini desteklemesi başlıklarından oluşmaktadır.

Bölümü Yönetme Rolü

- Öğretim üyelerini ve idari personel işe alma ve onlara kılavuzluk edilmesidir.
- Öğrencilerin fakülteye kabulü ve mentorluk verilmesidir.
- Fakülte rollerini, önceliklerinin, atamalarının belirlenmesi/ tanımlanmasıdır.
- Öğretimin teşvik edilmesidir.
- Eğitim programının geliştirilmesi ve güncelleştirilmesidir.
- Bilimsel etkinliklere yönelik teşvik etmesidir.
- Sosyal yardıma teşvik etmesidir.
- Öğretim üyeleri ve personeli geliştirme/ mentoldük/ koçluk yapmasıdır.
- Destekleyici, üretken bir çalışma ortamı/kültür oluşturmasıdır.
- Fakülte bazında geribildirim ve performans değerlendirmesinin yapılmasıdır.
- Personeli denetlemesidir.

- Ortak bir vizyon oluşturma, hedefleri belirleme, birim planlarını geliştirmesidir.
- Bütçe hazırlama ve yönetimidir.
- Yönetim alanı ve tesislerini yönetmedir.
- Bağış toplama ve dış mali ilişkileri koordine etmedir.
- Akademiye ve insan kaynaklarına ilişkin yasal politikaları yönetmedir.
- Bölüm bilgisinin dağıtılması ve paylaşılması ve medya ile ilgilenilmesidir.
- Bölümün çıkarlarını korumak için avukat gibi çalışmaktır.

Öğretim Üyesi Rolü

- Ders vermedir.
- Eğitim programları/ kişiye özel ders programı geliştirmedir.
- Öğrencilere danışmanlık ve akıl hocalığı yapmadır.
- Sınav komitelerinde görev almadır.
- Araştırma fonu bulmadır.
- Araştırma ve bilimsel faaliyet gerçekleştirmedir.

Çeşitli mali destek gruplarında hizmet ve destek sağlanmasıdır (Üniversite, dış topluluklar, dernekler).

- Üniversite yönetim komiteleri/ görev güçlerine katılmadır.
- Üniversite arama komitelerine katılmadır.
- Dış komiteler ve görev güçlerine katılmadır.
- Mesleki kurumlarda / derneklerde liderlik görevlerini gerçekleştirmedir.
- Ücretli dış danışmanlık hizmetlerinin sağlanmasıdır.

Mesleki/ Profesyonel Gelişimin Desteklenmesi

- Bölüm başkanlarının kişisel, ailevi ya da toplumsal sorumlulukları ve görevleri arasında denge kurulmasıdır.
- Mesleki derneklerin ve kurumların profesyonel gelişim faaliyetlerine katılmadır.
- Kişisel gelişim faaliyetlerini yürütmedir.
- Akademik yöneticilerin görev tanımlarında etkili olan birimlerin görev ve sorumlulukları da aşağıdaki şekilde aktarılmaktadır (Tfuts Akademik Liderlik Programı, 2016).

1.5.1.3. Akademik Liderlerin Başlıca İşlevleri

Başkanın rolünü ve sorumluluklarını etkileyen, birimlerinde yürütülen başlıca faaliyetler şunlardır.

Öğretmek ve Öğrenmek

- Lisans, yüksek lisans düzeyinde veya profesyonel herhangi bir programı tasarlama, güncelleme ve sürecin etkili bir şekilde yönetimidir.
- Öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarına ve olumlu sonuç almaya odaklanana etkili öğretim yaklaşımları ve stillerini uygulamaktır.
- Öğrencilerin akademik ve kariyer seçimleri konusunda mentoldük yapmaktır.

Araştırma ve Keşif

- Akademik disiplinler ve bilgi alanlarının ihtiyaçları, toplumun talepleri, fakültenin ilgi ve yeteneklerine uygun birim araştırma gündeminin geliştirilmesidir.
- İnsana ilişkin bilgi ve akademik disiplinleri soruşturmak ve geliştirmeye devam etme; sürdürülebilir bilimsel araştırmanın yürütülebilmesi, sanatsal performans gerçekleştirilmesine yönelik akıl hocalığının sağlanmasıdır.
- Araştırma yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.

Sosyal Yardım ve Kamu Hizmeti

- Mali destek gruplarının bilgilendirilmesidir.
- Bilgilerin toplumun sorunlarını çözmek için kullanılmasıdır.

Genel

- İş Alımı, kabul sosyalleşme, geliştirme, performans değerlendirme ve öğrenci mezuniyet süreçlerine ilişkin politikaların / prosedürlerin belirlenmesidir.
- Fakülte ve personelin performans değerlendirilmesine ilişkin politikaların ve süreçlerin belirlenmesidir.
- Üniversite, öğretim üyeleri, profesyonel mali destek grupları, dernekler ve kuruluşlara eş zamanlı olarak olarak bağlanmış bilimsel topluluğun kurulması ve yürütülmesidir.
- Birim işlevlerini desteklemek için, fiziksel, teknolojik ve mali kaynakların edinilmesi ve yönetilmesidir.

- Birim işlemlerini desteklemek için, fiziksel, teknolojik ve mali kaynakların edinilmesi ve yönetilmesidir.
- Üniversitelerdeki diğer birimler, programlar ve destek birimleri ile etkileşim halinde kalarak birim fonksiyonlarının yürütülmesidir.

Tufst üniversitesi tarafından sunulan liderlik eğitimi programlarının özelliği, yapı, süreç ve işleyişi bölüm içerisinde ilerleyen sayfalarda sunulacaktır.

Akademik yönetim kademelerinde geleneksel olarak öğretim üyeliği, bölüm başkanlığı, dekanlık, rektör yardımcılığı ve rektörlük makamına ulaşan bir dizi basamaklar dizisinden oluşmaktadır.

Moore (1983) ve McDade (1987) akademik yöneticiler için kariyer planlama sürecinin iş yaşamından farklı bir şekilde "hiç planlama olamaması" ya da "çok az planlama" olmasından doğan sıkıntılara işaret etmektedirler. Hâlbuki akademik yönetim adayların seçiminden, yönlendirilmesine ve sürekli gelişimine odaklanan bir kariyer gelişim süreci içinde üzerinde önemle durulması gereken bir konu olmaktadır.

Görevin kendi içinde getirdiği zorluklar, akademik yaşam ve yönetim yaşamı arasında denge arayışları akademik yönetim kademelerindeki akademisyenlerin desteklenmesi gereken çok önemli bir konuya işaret etmektedir (Gmelch ve Miskin, 1993, Gmelch, Water ve Miskin, 1993; Gomes ve Knowles, 1999; Gmelch, 2000; Brown, Ummersen, Sturnick, 2001; Blackmore ve Blackwell, 2006; Bryman, 2007; Hacıfazlıoğlu, 2010a, 2010b).

Tucker, Bryan (1991) ve Hacıfazlıoğlu (2010a) akademik yöneticiler üzerine yürüttükleri çalışmalarında akademik liderlik pozisyonuna geçişte karşılaşılan zorlukların başında "bireysel kimlik sorgulaması" ve "göreve uyarlanma" konusunun öne çıktığını vurgulamışlardır. Akademik görevden yönetim görevine geçiş süreci akademisyeni zihinsel ve psikolojik bir sorgulama sürecine itmekle beraber, gerçek şok ile de karşılaştığı zorlu bir sürecin başlangıcıdır. Akademik yöneticilerin kariyer gelişimlerinin planlanması ve yönetici olarak profesyonel gelişim süreçlerinin desteklenmesi konusunun önemi ortaya çıkmaktadır.

Lees (2006) üniversitelerdeki bölüm başkanlarına ilişkin yürüttüğü çalışmasında, bazı kurumların kurum içi bölüm başkanlarına yönelik eğitimler sunduğunu söylemektedir. Bu eğitimler genellikle, öğretim üyelerinin

değerlendirilmesi, fakültenin değerlendirilmesi, standartların oluşturulması ve sınırlı kaynaklarla etkililiği sağlayabilmek gibi konu başlıklarından oluşmaktadır.

Lees (2006) vaka çalışmalarının faydalı olduğunu söylemektedir. Fakat bazen bu eğitimlerin üniversite yönetiminde aktif rol almamış kişiler tarafından verilmesini de eleştirmektedir. Fakülte gelişim bölümlerinin önemli rolleri olduğunu da vurgulamaktadır. Blackmore ve Blackwell' e göre (2006) akademik liderlik, araştırma, öğretim, yönetim, danışmanlık gibi çok boyutlu fakülte sorumluluklarını kapsamaktadır. Akademik lider eğitim programlarında ortak olan belirli yaklaşımlar olsa da bu programların etkililiğinde liderlerin görev aldıkları kurumlar ve kurumlar, liderlerin rollerini algılamaları gibi birçok değişken etkili olmaktadır.

Akademik liderlerin mentol desteği ile gelişimlerini Tucker ve Bryan (1991); Turne (2007) ve Ker ve Gadre (1986) araştırmalarında ele almışlardır. Araştırmalarda mentor rolünü üstlenecek kişinin deneyim ve becerisini aktarmaya ve paylaşmaya açık olması önemle vurgulanmıştır. Mentordan faydalanmak isteyen liderin bu süreci nasıl değerlendireceğinin de bu süreçte çırak durumunda olacak lidere bağlı olduğu da söz edilmektedir.

Akademik liderlerin diğer meslektaşlarına ve lider adaylarına rol model olmaları konusu Creswell ve diğ. (1990), Harris ve diğ. (2004), Stark ve diğ. (2002), Gordon ve diğ. (1991), Bolton (1996) ve Bland ve diğ. (2005) tarafından araştırmalarda ele alınmıştır. Bass ve diğ. (2003) liderlerin beğenildiğinde ve güvenilirliği olduğunda ekibindekiler ve lider olmayı düşünenler tarafından rol model olarak görülmeye başladıklarını söylemektedirler. Twombly (1998) Latin Amerika'daki kadın liderleri ele aldığı çalışmasında modellerle ilgili kültürel farklılıkları gözlemiştir. Kuzey Amerikalı liderlerin kariyerlerinde mentorlarının olumlu etkileri vurgulanmış iken, Kosta Rica' lı kadın liderler tarafından mentor kelimesinin bir anlam bile ifade etmediği tespit edilmiştir. Blackmore ve Blackwell (2006), Knight ve Holen (1985), Knight ve Trovvler (2000; 2001) kurumsal bazda resmî olmayan öğrenme toplulukların liderlerin gelişiminde önem arz ettiğini söylemektedirler.

Üniversitelerin farklı yönetim kademelerinde görev yapan akademik yöneticiler ve akademik liderler için tasarlanmış çeşitli liderlik eğitim programlan bulunmaktadır. Bu programın bir bölümü üniversitelerin kendi çatılan altında

hazırlanırken bir bölümü de dışarıdan hizmet alımı şeklinde verilmektedir. Bu bölümde ABD'de uygulanan programlardan bazılarına yer verilerek, programların içerikleri hakkında genel bir çerçeve sunulmaya çalışılacaktır.

Tufts Üniversitesi akademik liderlik programı 5 modülden oluşmaktadır. Bir dönem boyunca haftada bir yarım gün düzenlenmektedir. Modül başlıkları şu şekildedir.

- Eylem Hâlinde Akademik Liderlerdir.
- İletişim ve Çatışma Yönetimidir.
- Politikaları Yönlendirebilmektir.
- Akademik Liderlik Mezunlarının Buluşmasıdır.
- Değişime Liderlik Yapabilmektir.

Programa bölüm başkanlığı, dekan yardımcılığı ve dekanlık görevinde bulunan 3 lider katılmaktadır. Uygulama odaklı eğitimlerden önce uzun okumalar verilmek katılımcıların okumalarını yaparak etkinliklere hazırlıklı gelmeleri beklenmektedir. Verilen vaka ve uygulama odaklı çalışmalarla katılımcıların süreç içinde aktif oldukları bir şekilde yürütülmektedir. Akademik Liderlik Gelişim Birimi, "Tufts Üniversitesi, İnsan Kaynaklan Ofisi", "Tufts Üniversitesi Çalışan Öğrenmesi ve Gelişim Birimi" ve üniversitenin "Öğretme ve Öğrenme Gelişimi Merkezi" ile koordineli olarak yürütülmektedir (Tufts University, ALD, 2016).

Liderlik eğitimleri konusunda ABD'de geniş bir yelpazede eğitim programları Amerikan Eğitim Konseyi (ACE), bölüm başkanlarından rektörlere uzanan özgün eğitim modeli, konferans etkinlikleri ve paylaşım çalışmalarıyla prestijli kurumlardan iri durumdadır. Sunulan eğitimlerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

- Amerikan Eğitim Konseyi Genç Lider Programı (ACE Fellows Program)
- Yeni Akademik Yönetici Enstitüsü (The ACE Institute for New Chief Academic Officers)
- Amerikan Eğitim Konseyi Deneyimli Yönetici Liderlik Akademisi (Ace And National Association of System Heads Leadership Academy)
- Amerikan Eğitim Konseyi Yeni Rektörler Programı (ACE Institute for New Presidents)

- Üniversite CEO'ları için Rektör Seçimi Programı (Advancing to the Presidency)
- Uluslararasılarsa Sürecine Liderlik Etme Enstitüsü Rektörler arası Yuvarlak Masa Toplantıları (Presidential Roundtables)
- Büyük On İş Birliği Akademik Liderlik Programı (Big Ten Academic Alliance Academic Leadership Program),

Araştırma üniversitelerinde görev yapan akademik liderlerin etkililiğini artırmaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Akademik liderlere, üniversitelerin dinamik ve bütüncül bir bakış açısı ile yükseköğretimin farklı, karmaşık ve değişen koşullarına uyarlanabilen ve yenilikler getirebilen bir perspektif kazandırmayı amaçlamaktadır. Program amaçları aşağıda belirtilen üç seminer başlığı çerçevesinde tasarlanmıştır.

Tablo 2: Büyük On İş Birliği Akademik Liderlik Programı

Seminer I **Yükseköğretimde Çağdaş Konular**	**Seminer II** **Kurum İçi ve Kurum Dışı İlişkiler**	**Seminer III Finans, Yönetim ve Stratejiler**
Rektör ve Provost	Rektör ve Provost	Rektör ve Provost
Üniversite Yerleşke Ziyareti	Üniversite Yerleşke Ziyareti	Üniversite Yerleşke Ziyareti
Farklılık, Bütünleştirme ve İklim	Farklılık, Bütünleştirme ve İklim	Farklılık, Bütünleştirme ve İklim
Akademik Liderlik	Liderlik Değerleri, Stiller, Beceriler	Geleceğe Liderlik Etmek
Küreselleşme	Öğretim Üyeleri	Stratejik Planlama
Yükseköğretimde Güncel Konular	İdari Personel	Finansal Yönetim/Bütçe Modelleri
Öğretim ve Öğrenme	Öğrenciler	Yardımseverlik ve İlerleme
	Dış Paydaşlar	Mekan/Altyapı
	Araştırma	Önceliklindime ve Zaman Yönetimi

Kaynak: Büyük On Akademik Birliktelik Liderlik Programı; Big Ten Academic Alliance Academic Leadership Program, 2016.

Yukarıda sunulan modeller üniversitelerde ve çeşitli eğitim enstitülerinde profesyonel gelişim paketleri olarak modüller hâlinde sunulmaktadır. İngiliz Hükümet tarafından sunulan "Akademik Liderlik Programı" da benzer bir amaçla kurgulanmış olup önceliği kadınlar üzerine vermekte olan eğitim modüllerini akademik liderler sağlamaktadır. Bond (2016) tarafından hazırlanmış olan "Kadınların Yönetimde Desteklenmesi'' ne yönelik eğitim başlıkları aşağıda

paylaşılmıştır. Modeli temel varsayımı liderlik eden kişinin günümüz koşullarını kültür ile iç içe ele alması dayanmaktadır.

Katılımcılara özel eğitim programının oluşturulması: Kurstaki eğitim içekleri oluşturulurken içerikte katılımcı tarafından oluşturulmuş materyal kullanmak önemli rol oynamaktadır. Aynı grupta olan farklı deneyim düzeylerine sahip kişilere arada eğitim vermemek gerekmektedir. Üst düzey (Rektör Yardımcıları ve dekan) ve orta seviye (Bölüm Başkanlarından veya Enstitüleri ve Merkezleri Yönetim) akademik liderleri bir denge içinde olacak şekilde bir araya getirilebilir ve böylece daha deneyimli olan kişilerin deneyimlerinden diğerleri yararlanabilir (Bond, 1997).

- Bu öncelikle benzer yapıda eğitim programı hazırlayacak uzmanlar için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi önerilmektedir.
- Bir kurumda, şehirde, bölgede ya da ülkede liderlik pozisyonunda bulunan kadınların ve erkeklerin sayısına ait bilgilerdir.
- Üniversiteleri sosyoekonomik siyasi anlamda etkileyen (raporlar, makaleler, dergi, gazete ve dergilerde bulunan) olaylardır.
- Liderlik rolüne sahip kadınlardan biyografik bilgileri ve kısa anekdotlardır.

Dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan kadınların yaşam deneyimlerini yansıtan zengin ve geliştirilmiş eğitim programı oluşturmak için, katılımcılar tarafından oluşturulan malzemelerin (örnek çalışmalar) kullanılmasıdır (Bond, 1997).

Programda grupların büyüklüğü önemli noktalar arasındadır. Küçük gruplar en az 3 ve 7 kişiyi aşmayacak şekilde oluşturulmalıdır. Büyük gruplar 30 kişiyi aşmayacak şekilde düzenlenmelidir. Eğer toplam 30 kişiyi aşıyor ise düzenlemeler yapılması önerilmektedir. Modülün içerdiği materyallerin incelenmesi iki ya da üç günü bulunabilir. El kitapçığında aktiviteler de dâhil her bölüm için planlanan tahmini zaman anlaşılmış olsa da sürelerde esnek olunabileceği belirtilmektedir. Böylelikle, eğitim idaresinin kültürel normlara göre değişkenlik göstermesi beklenmektedir. Sunulan modelde 7 Atölye Çalışması yer almaktadır (Bond, 1997).

Atölye 1: Liderlik İçeriği

Oturum I- Akademik Liderlik Geliştirme

Oturumun üç seansı bulunmaktadır.

İlk seans liderlerin çalıştığı çevreyi betimlerektedir. Seans, kadınların çevredeki pozisyonları ile ilgilenmektedir. Üçüncü seans mevcut araştırmayı tartışmaktadır.

Oturumun üç öncelikli amacı bulunmaktadır.

İlk amaç öğrenmenin, denetleyen ve katılımcı arasında paylaşılan bir sorumluluk ilkesi olduğu fikrini benimsetmektir.

İkinci amaç atölyenin gerçekleştiği yer ve insanlara göre müfredatı kişiselleştirmek ve yerelleştirmektir.

Üçüncü amaç üniversite çalışmalarına etki eden büyük değişiklikleri ve güncel konular anlatılmaktır. Bu konulan iki başlık altında toplayabiliriz:

Oturum II -

Kadınların haklarını koruma, hedeflerin korunması ve değişimleri açıklamak için adımların hakla ve sayılan keşfetmenin ötesinde bu atölye, akademik bir işletmede adın ve erkeklerin meslektaşlarıyla bir arada çalışırken neler yaşayabileceklerini keşfedilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

Oturum III - Cinsiyet ve Liderlik Üzerine Çalışmalar

Bu atölye çalışmasında kadın ve kadının liderliğe katkıları hakkında ortak düşünce incelenir ve bu meselenin kaynağı analiz edilmektedir.

Atölye 2: Üniversite Kültüründe Liderlik

Bu atölye, üniversite bağlamında liderlik kavramı ve uygulamasını incelemektedir. Oturumlarda, liderliğin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kurum kültürünü anlamanın gerekliliği üzerine vurgu yapılmaktadır.

Oturum I- Liderlik Dili

Dil, liderliği toplumun ortak yaşam tecrübelerine göre ifade etmektedir. Bu oturumda kültür ve dil liderli bağlamında irdelenmektedir.

Oturum II- Çelişkili Dürtüler

Liderlik kültürel bağlamında oluşumaktadır. Bu yüzden, her üniversitenin bir organizasyon kültürü vardır. Buna bağlı olarak köklü düşüncelere sahip olmaktadırlar. Bu köklü düşünceler aşağıdaki ilkeler kapsamında oluşturulmaktadır.

İşin Organize Edilmesi,

Otoritenin nasıl kullanılacağıdır.

Organizasyon ekibinin nasıl yönlendirileceği ve ödüllendirileceğidir.

Bireysel ve birlikte karar verme ve kontrol sürecinin nasıl yönetileceğidir.

İnsanların işe nasıl alınacağıdır.

Oturum III- Bir Üniversitenin Olmazsa Olmaz Değerleri

Üniversitenin ve onun tüm üyelerinin zihnini ve kalbini yansıtan kurumu tanımlayan bazı değerleri mevcuttur. Bu değerler aşağıdaki başlıklar kapsamında ele alınmaktadır.

Bilgi ve uzmanlık saygı ve statü için temel oluşturmaktadır.

Hiçbir özgür toplum üniversite olmadan var olamamaktadır.

Ahlaki üstünlüğe karşı genel eğilimdir.

Bireysel hak için yüksek duyarlılıktır.

Bireyin takip ve bilgi iletimi için olan özerkliğinin gerekliliğidir.

Fikir anlamında "üniversiteye" duyulan inançtır.

Öz disiplin ve yansıtıcı yalnızlık mevcuttur.

Örtülü üniversite kültürü aşağıdaki 3 senaryonun varlığında açık olarak görülmektedir.

Çalışma ortamına kurum dışından birisi katıldığında bu durum meydana gelmektedir.

Kurum dış kaynaklardan saldırı altında olduğunda bu durum meydana gelmektedir.

Liderlik için resmî sorumluluğu olan bir kişi grubun kültürel normlarını göz ardı eden kararlar aldığında meydana gelmektedir (Bond, 1997).

Oturum IV- Kurumsal Gücü İnşa Etmek İçin Kültürel

Değerleri Kullanma

Akademik kültürü anlamak akademik liderlerin etkililiğini iki şekilde artırabilmektedir.

Birincisi, süreç ile ilgili sorunlar ya da bir kararın alınması ve projenin uygulanması ile ilgili süreçle ilgili hazırlıklı olunur ve yargı hataları minimize edilebilmektedir.

İkincisi, kültürel değerleri anlamak liderin bireyleri motive etmesini, grup gücü oluşturmasını, sorunlara arabuluculuk yapılması ve zor kararlar alınmasında önemli bir rol oynar. Liderin kültürü anlamaması liderin yargı hataları yapmasına yol açabilir ve bu yüzden lider güvenirliliğini yitirebilir ve itibarsızlaşabilmektedir (Bond, 1997).

Atölye 3: Kişisel Liderlik Tarzları

Bu modül kapsamında,

- Liderlikte kişisel stil farklılıkları araştırılmaktadır.
- Katılmışların kendi kişisel güçleri ve yönetimsel karar verme stilleri ile ilgili farkındalıkların arttırılması hedeflenmektedir.

Oturum I- İyi Uygulama Modelleme

Oturum II- Kültür ve İçerik

Oturum III- Kadın için İyi Olan, Üniversite için de İyidir

Atölye 4: Üst Düzey İdari Pozisyonlarda Erişim

Bu atölye daha çok sayıda kadının akademik camiada üst düzey liderliğe erişmeleri için gerekli yolları ve kadının akademik ortamı nasıl değiştirebileceğini araştırmaktadır.

Oturum I- Kadın Lider Atamaları

Kurumsal filtreler

Kişisel filtreler

Oturum II- Kişisel Özellikler ve Cinsiyet

Benzer ama aynı olmadığında

Benzerlik ve farklılık

Atölye S: Üniversitedeki Kadın Liderlerin Nitelikleri

Bu bölümde idari mevkilerdeki kadın katılımcıların, kültürüne bağlı olarak değişim gösteren özellikleri tespit edilip tartışılmaktadır. Bu verinin toplanması

kadınlara özgü özellikler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmamızı ve bu özelliklerin onların liderlik sorumlulukları yerine getiriş biçimine olan etkisi hakkında net fikirlere sahip olmamızı ağlamaktadır (Bond, 1997).

Oturum I- Farklı Kültürlerden Kadın Liderlerin Ortak Özellikleri

Atölye 6: Seçim Yapmak: Liderliğin Kişisel Bedelleri

Bu atölye kadınların lider olabilmek için geçtiği zorlukları ve yaptığı seçimleri anlamamızı sağlamaktadır. Diğer öncelikleri olmasına rağmen kadınların aldıkları birtakım zararı kişisel kararlara da değinilmektedir.

Oturum I- Seçim Yapmak

Atölye 7: Öğrenilenleri Uygulamaya Aktarma

Kapanış etkinlikleri, atölyelerden öğrenilen bilgi ve deneyimlerin uygulamayı transfer edilmesinde büyük önem taşımaktadır.

Oturum I- Öğrenileni Uygulamaya Transfer Edebilmek

"Akademik Liderlerin Profesyonel Gelişimi: Nitel Bir Araştırma"

Bu araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yönetim kademlerinde bulunan akademik liderlerin, akademik lider olarak profesyonel gelişimlerini incelemeye yönelik deneyimlerini ve görüşlerini ele almaktadır. Araştırma çerçevesinde şu sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

- Akademik liderlerin lider olarak ilişkin görüşleri ve hakkında görüşler profesyonel gelişimlerine deneyimleri nasıldır?
- Akademik liderlerin akademik lider yetiştirme programlan ve deneyimleri nasıldır?

Yöntem

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında 15 akademik lider ile yüz yüze görüşmeler yürütülmüştür. Akademik liderlerin profesyonel gelişim konusunda deneyim ve görüşlerine dayalı olarak akademik liderlikte profesyonel geliştirme süreci mercek altına alınmıştır.

Katılımcılar

Araştırma, Arizona'da ve Boston'da 4 farklı üniversitede görev yapan kadın ve erkek akademik liderlerle yürütülmüştür. Görüşme yapılan katılımcılar, önceki

dönemlerde çeşitli yönetim kademelerinde görev yaparlarken eğitimlere (Washington DC, Michigan, New York, Boston vb.) katılmış olan akademik liderlerden seçilmiştir. Araştırmada amaçlı örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmayı 15 akademik lider katkı sağlamış olup, katılımcıların 12'si kadın 3'ü erkek liderler oluşmaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırma, Boston Arizona'da araştırmacının iş birliği içinde olduğu ve çeşitli zaman dilimlerinde akademik ziyaretlerde bulunduğu 4 yükseköğretim kurumunda görev yapan ve önceki yıllarda liderlik eğitimlerine ilişkin deneyim sahibi olan akademik liderlerle yürütülmüştür. Araştırmacı, akademik liderleri kendi ofislerinde ziyaret ederek ya da katılımcıların uygun gördüğü ortamlarda toplantı yaparak deneyimleri samimi ve rahat bir ortamda toplamaya özen göstermiştir.

Görüşmeler, katılımcıların onayı alındıktan sonra kaydedilmiştir. Katılımcılardan 3'ü kayıt alınmasını istemediklerinden kişilerle görüşmeler araştırmacı tarafından not tutularak incelenmiştir. Araştırmada, atılımcılara kimliklerini korumak amacıyla araştırmacıların kendilerinin önerdikleri akma isimler verilmiştir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Analiz sürecinde yazar önceki kadın akademik liderler üzerine yürütmüş olduğu (2010a, 2010b) çalışmalarda ortaya çıkan sınırlılıklardan yola çıkarak görüşme sorularını tasarlanmıştır. Tüm görüşmeler yazar tarafından bire bir düz yazıya aktarılarak içerik analizleri sapılmış, belirlenmiş kod ve kategorilerin ışığında temalar ve alt temalar geliştirilmiştir. Tüm bu analizlerde "profesyonel gelişime" ana tema olarak odaklanılmış olup analizler) bu çerçevede yürütülmüştür.

İnandırıcılık (İç geçerlik) ve Aktanlabilirlik (Dış geçerlik)

Yıldırım ve Şimşek (2008) bilimsel bir araştırmada inandırıcılığın sağlanabilmesi için uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme ve katılımcı teyidini önermektedir. Bu araştırmada inandırıcılığı sağlamak amacıyla şunlar gerçekleştirilmiştir.

Mülakatlar sonrasında katılımcılarla farklı zamanlarda (seminer, toplantı, in-formal görüşme, e posta) bir araya gelerek yüz yüze etkileşim sağlanmıştır.

Araştırmacı görüşme metinlerini derinlemesine inceledikten sonra, akademik liderlerin yetiştirilmesi konusunda araştırma yapan Arizona'dan 2, Boston'dan 1 ve İstanbul'dan 2 profesörle ortalama 1 saat süren farklı oturumlarda, her bir uzman ile 2-3 defa olacak şekilde, bir araya gelmiştir.

Bu oturumlarda, uzmanlar görüşme metinlerini araştırmacı ile beraber inceleyerek metin içi ve metinler arası kavramları karşılaştırmışlar ve yorumlamıştır.

Araştırmacı farklı deneyimleri tüm zenginliğiyle ortaya çıkarmak amacıyla örneklemdeki farklı liderlik eğitimlerine katılmış olan akademik liderlerin görüşlerini çeşitli veri toplama yöntemleri (yüz yüze görüşme, lider paylaşım toplantısı ve gözlem notları) kullanarak aktarmıştır.

Araştırmacı katılımcı teyidini almak için katılımcılara görüşme metinlerini e-posta ile yollamış ve geribildirim vermelerini istemiştir.

Tutarlık (İçgüvenirlik) ve Teyit Edilebilirlik (Dış güvenirlik)

Araştırmacı, her iki ülkeden toplam 5 uzman ile farklı oturumlarda sonuçların nelerce tutarlı olduğunu incelemiştir. Nihai olarak Türkçe dilinde hazırlanılan raporda yer alan temalar, İstanbul'dan iki uzman (Aralık 2011) ve ABD'den iki uzman (Mayıs 2012) ile farklı oturumlarda tekrar incelenmiştir.

Araştırmacı, toplanılan verilerin teyit edilebilir olması için akademik liderlik konusunda çalışmalar yapan öğretim üyeleriyle değerlendirme toplantıları yapmış ve bu toplantılarda araştırma sonuçlarını ham veriler ile karşılaştırarak teyit incelemesinde bulunmuştur.

Akademik Liderlerin Profesyonel Gelişimlerine İlişkin Deneyimleri

Yükseköğretimde akademik liderlerin profesyonel gelişimi konulu araştırmanın içerik çözümlemelerinde dört alt tema ortaya çıkmıştır. Görüleceği üzere akademik liderlerin mesleki gelişimlerine ilişkin alt temalar şu şekilde sıralanmaktadır. Akademik lider hazırlama ve destek programları, mentorluk desteği ve meslektaşla yansıtma, deneyim paylaşım toplantıları, bireysel yansıtma ve lider kimliğinin oluşturulmasıdır.

Tablo 3: Akademik Liderlerin Mesleki Gelişimleri.

Alt tema 1: Akademik Lider Hazırlama ve Destek Programlan,
Üniversite tarafından düzenlenen eğitimler
Üniversite dışı eğitimler (Liderlik Enstitüleri veya Demekler tarafından)
Alt tema 2: Mentorluk Desteği ve Meslektaşla Yansıtma
Akademik Liderlik Sürecinde Meslektaş Desteği
Akademik Liderlik Sürecinde Farklı Mentorlardan Sağlanan Destek
Alt tema 3: Deneyim Paylaşım Toplantıları Üniversite tarafından kurum içi Liderlik Enstitüleri veya Dernekleri tarafından
Alt Tema 4: Bireysel Yansıtma ve Lider Kimliğinin Oluşturulması
Alt Tema 1: Akademik Lider Hazırlama ve Destek Programlan

Uzun yıllar şirketlerdeki liderlik eğitimlerinde aktif görev almış olan Sindy akademik liderlik pozisyonlarında bulunan dekanların, rektör yardımcılarının ve benzeri pozisyonlardaki kişilerin şirket yöneticileri gibi yetiştirilmelerinin ve profesyonel gelişim anlamında desteklenmelerinin önemine işaret etmektedir.

Uzun yıllar dekan olarak görev almış Linda dekanlığın üç boyuttan bahsetmektedir. Bu boyutlar,

- Bürokratik
- Akademik ve
- Eğitimle ilgili olarak ele alınması gerektiğini söylemektedir.

Bu kapsamda Dekan Sindy Dekanlığın "lider yönetici" olduğunun altını önemle çizmektedir. Dekan Sindy' in sözleri akademik liderliği diğer alanlardan ör-nek vererek açıklamaktadır.

Akademisyenin gerçek dünyası bizim fakülte açısından bakarsak [işletme fakültesi] laboratuvar bir iş dünyasıdır. Kamu sektörüdür. Ama insanların insanla uğraştıkları bir ortamda bizim kimya laboratuvarı gibi değil ki ... Hastanelerde de öyle mesela bir doktoru alır başhekim yaparsak çok iyi bir doktordan mahrum kalır çok kötü bir yöneticiyle karşılaşırsınız... Burada dekanlık profesyonel bir iştir" (Linda ile Görüşme, 5 Ocak, 2010).

Dekan Sindy, dekanlık sürecinde akademik lider olarak farklı yerlerde farklı kişilikler sergilenmesi gerektiğini söylemektedir. Bürokratik ve akademik işlerin

etkili bir şekilde sürdürülmesi, üniversite içindeki planlama organizasyon ve uygulama açısından çok farklı sorumlulukları olması gerektiğini belirtmektedir.

Dekan Sindy'e göre tüm bu süreçlerde dekanın "yetkilendirme" ile kurum içinde yetişmiş olan kişiye işi bırakmak gerektiğini söylemektedir. Tüm bu süreçlerde akademik liderin yönetim ve liderlik alanında bilgi ve deneyim sahibi olmasının önemini Fiedler' in, astların yeterlilik düzeylerine ilişkin modelini örnek vererek açıklamaktadır. Dekan Sindy' e göre iyi bir liderin yetkilendirmeyi çok iyi bilmesi lazımdır. Bununla beraber iyi bir liderin kendisi gittikten sonra da o kurumun kendisi aynı şekilde devam etmesini de görebilmesi gerekmektedir.

Dekan Sindy akademik liderlere yönelik ABD haricînde yurt dışından hazırlanan modeller hakkında detaylı bir bilgi olmamasına rağmen bu konularda deneyimli bir araştırmacı olarak kişilik stilinin eğitim ile değiştirilmesinin mümkün olmadığını belirtmektedir. Sindy' nin sözleri akademik liderliğini farklı alanlardaki liderliklere göre çok daha farklı özellikler gerektiğinin de altını çizmektedir.

"O kişi otoriter ise. Öyledir. Eğitim ne kadar değiştirebilir... Mütevazi olmak önemli. Ben akademisyenken ne isem şimdi de aynı kişiyim ve öyle davranıyorum. Zaten akademik hayatta otoriter stile yer yok. Çünkü akademisyenlere bir şirketteki gibi zorla iş yaptırılması mümkün değildir..." (Sindy ile mülakat, Mart, 2010).

Liderlerin gelişimine ilişkin düzenlenen eğitim ve çalıştayların önemi, görüşme yapılan akademik liderlerin tümü tarafından da vurgulanmıştır. Dekan Audry dekanlık pozisyonunun akademik yönetim kademelerindeki en zorlu pozisyonlardan biri olduğunu belirtmektedir. Kendisi en fazla zorluğu bölüm başkanı olarak atandığında yaşadığını dile getirmiştir.

Dekan Audry daha sonraki yıllarda dekan yardımcısı olarak görev aldığında belirli beceri ve yeteneklere sahip olarak göreve gelmesinin avantajlarını yaşadığını belirtmektedir. Kendisi fakültedeki kişilere yönetsel ve akademik yeni birçok uygulamayı aktarabilmenin büyük mutluluk verdiğini söylemektedir. Bunun yanında terfi ve akademik ilerleme gibi yeni tanıştığı konuları da zaman içinde iş başında öğrenmiştir. Dekan Audry bunun yanında en fazla kişiler arası ilişkiler ve bire bir iletişim konusunda büyük zamanını aldığının da altını çizmektedir. Dekanlık sürecine geçişte geçmiş deneyimlerinin önemini şu sözlerle ifade etmektedir.

“Böylece dekan olarak atandığımda fakültenin yapısını, işleyişini ve hızını anlayacak yeterliliklere sahiptim. Bu deneyime sahip olmayan bir kişinin bu dinamikleri anlayabilmesi oldukça zordur. Bunun yanında belirsizliklerden kurtulması da çok uzun zaman alabilmektedir. Çünkü dekanlık sürecinde bir an terfi gibi bir konuyla uğraşırken diğer bir dakikada rektör yardımcısı ile toplantıya girmeniz, fakültenin vizyonuna yönelik önemli kararlar alınması vb. birçok faaliyet işin gereklilikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle dekanlık görevine aşina olmak ve dekanın yaptığı işlere yumuşak bir geçiş yapmak zorlukların üstesinden gelmede ve iyi bir lider olmada büyük önem arz etmektedir” (Audry ile mülakat, Mart, 2009).

Dekan Stephanie diğer katılımcıların görüşlerine paralel olarak akademik lider olarak “kimse göreve başladığında sana bu birim nasıl işlemektedir? şeklinde eğitim vermiyor” diye ilk zamanlardaki zorlukları dile getirmiştir. Kathy üniversitesi tarafından benzer pozisyonda bir erkek akademik lider ile Amerikan Eğitim Konseyi’nin eğitimine katıldığını belirtmiştir. Aldığı eğitim konusunda akademik lider Kathy’ ın sözleri eğitim programlarında dikkat edilmesi gereken önemli bir noktaya işaret etmektedir.

Bence “kurumla uyum” çok önemli bir noktadır. Liderlikle ilgili kuram ve uygulamalardan haberdarım ama ben atandığım kurumun yapısı ve işleyişi nasıldır bu konuda [eğitime] ihtiyaç duydum. Maalesef verilen eğitimde benim önceden bildiğim yönetim ve liderliğe ilişkin belirli kuramlar ağırlıklı idi (Kathy ile Mülakat, Mart 2009).

Dekan Isabella, çalıştığı kurum tarafından verilen liderlik eğitiminin daha önceden de dile getirildiği gibi kuram odaklı olmasından şikâyet etmektedir. Isabella dekan olarak göreve atandığında tüm liderlere verilen 10 haftalık bir eğitime katılmıştır. Bu eğitimle ilgili deneyimlerin artı ve eksilerini aşağıdaki sözlerle ifade etmektedir.

'Açık konuşmak gerekirse eğitimin bazı bölümleri oldukça komik geldi. Bize belli noktalar olarak geleneksel liderlikle ilgili özelliklerden bahsettiler. Hâlbuki ben dinamik liderlikten bahsedilmesini beklemekteydim... X,Y,Z kuramlarında ne söylemişler bunu bilmenin benim liderliğimde ne kadar faydası olduğu tartışılır... Bunun yatımda eğitim daha ziyade erkek özelliklerine dayalı kurgulanmıştı. 'Lider ne

yapmalı?' gibi listeler... Komik olan bizi süper liderler olarak eğitmeye çalışıyorlardı. Buna ilişkin olarak süpermen resmini gösterdiler. Ben de grubun içinde kadın liderlerde var dedin... Aman tanrım! Ben bu durumlarda fazla direnme göstermeyi sevmem ama içerik çok geleneksel ve cinsiyet odaklı idi. Eğitimin daha iyi tasarlanmış olmasını beklediğimi söyledim" (Isabella ile mülakat, 15 Aralık 2008).

ABD'de yaşayan akademik liderlik pozisyonunda bulunan X de yükseköğretimde yöneticilere yönelik yaz döneminde 2 ay süren kursa katıldığını belirtmiştir. Bu eğitime bir önceki fakültesindeki dekanının desteği ile gitmiş. Kendisi bu eğitimi liderliğe fikren hazır olmayı sağlaması açısından faydalı bulmuş. X yöneticiliğe yeni atanmış olan bölüm başkanları ve dekan yardımcılarının katıldıkları kursta farklı üniversitelerden gelen meslektaşları ile paylaşımda bulunma sürecinden büyük mutluluk duyduğunu belirtmiştir. Aşağıda aktarılan alıntı, eğitimler sırasında doğal olarak ortaya çıkan paylaşım ortamını anlatmaktadır.

"Dersin içeriğinden çok üniversite düzeyinde düşünme açısından farkındalık sağlamıştır...[Yöneticilikte karşılaşacağımız olası sorunlar vb.] bazı meslektaşlarım bu kursun sonunda üniversite yöneticiliğinin kendilerine göre olmadığını düşünüp belirli bir süre için bu sürece girmemeleri gerektiğine karar verdiler..." (Elizabeth ile Mülakat, 1 Aralık, 2008).

Rektör yardımcısı olarak akademik liderlik konumunda bulunan Rektör yardımcısı Christine de bir önceki üniversite Rektörünün onu rektör yardımcıları için özel tasarlanmış olan Amerikan Eğitim Konseyinin 2-3 günlük eğitimiyle başlayıp daha sonra bir yıl içinde belirli aralıklarla sürdürülen liderlik eğitimine gönderdiğini anlatmıştır. Eğitimin nasıl tasarlandığı ve işlediğine ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir: "Eğitimler genellikle çalıştaylar şeklinde tasarlanmıştır. Kış döneminde 4 kez, yaz döneminde de 4 kez bir araya gelme fırsatımız oldu... Bu eğitimlerle beraber paylaşımlarımız olduğu gibi deneyimli rektör yardımcıları ile de resmî toplantılar yapılmıştı. Ben burada çok güzel deneyimler elde ettim. Özellikle birbirimizin deneyimlerinden çok şey öğrendik. Biliyorsunuz Akademik liderlik pozisyonları özellikle Rektör yardımcılığı YALNIZ! pozisyonlardır" (Christine ile mülakat, Ocak, 2009).

Dekan Teresa liderlik eğitim programlarına ilişkin çok önemli bir noktaya işaret etmektedir. Ona göre liderlerin seçilmesi ve yetiştirilmesi, ihtiyatlı

davranılması gereken bir konudur. Kendisi egoları yüksek olan kişilerin bu pozisyonlar için hazırlanması ve profesyonel anlamda desteklenmesinin kurum adına faydadan çok zarar da getirebileceğini düşünmektedir:

"Egosu için lider olmak isteyen bir kişiyi eğitmeye kalkarsanız bu kişi her türlü adımı kendi adına nasıl faydaya çevireceğini, insanları nasıl yöneteceğini ve olayları nasıl manipüle edeceğini öğrenebilmektedir. Bu nedenle üniversitenin kendi içinden lider adaylarım seçme ve yerleştirme konusunda çok dikkatli davranması gerekir" (Teresa ile mülakat, Mart 2009).

ABD'li dekanlar bu tip eğitimlerde, eğitim öncesinde ve sonrasında programların çok yoğun geçtiğini ve çok fazla okuma yapmak zorunda kaldıklarını dile getirmişlerdir. Görüşme yapılan tüm dekan ve rektör yardımcıları, bu programlara gitmeyi planladıkları dönemlerde sadece eğitim programına odaklanılması gerektiğine vurgu yapmıştır. Bu süreci akademik bir terapi yolculuğu ifadesi olarak adlandırmışlardır. Akademik liderlik pozisyonlarının doğal bir süreci olarak ortaya çıkan iş yoğunluğunun bir kenara bırakılması gerektiğine ve kendilerini programa odaklanmalarını sağlayıcı her türlü dikkat dağıtıcı unsurlardan uzak tutmalarını önermişlerdir. Bunun yanında programların ücretinin yüksek olduğuna dikkat çekerek tümü üniversitelerinin desteği ile bu programlara kayıt yaptırabildiklerini belirtmişlerdir.

Alt Tema 2: Mentor Desteği ve Meslektaşla Yansıtma

Araştırmada yer alan liderlerin profesyonel gelişim süreçlerini anlatırlarken genellikle bu süreçlerde onlara destek olan ve akıl veren meslektaşlarının olduğu göze çarpmaktadır. Bu süreç alan yazında "Meslektaşla veya İş Arkadaşı ile Yansıtma" kavramı ile paralellik göstermektedir. Bu kişiler, liderin eylemlerine ilişkin gözlemler yapıp eylemleri hakkında farkındalığı sağlayıcı adımlar atabilmetkedirler. Bunun yanında katılımcılar güvendiği kişilerle de eksik ve güçlü yönlerini paylaştığını belirtmektedir.

Dekan Karin, geçmiş yıllarda gerek akademide gerekse özel sektörde birçok lideri eğittiğini ve liderlik eğitimleri verdiğini söylemektedir. Kendisi yıllar sonra akademik lider olarak göreve başladığında bunu muhteşem bir fırsat olarak yorumlamıştır. Çünkü başka insanlara öğrettiklerinin kendisi tarafından nasıl uygulandığını görebilme fırsatı olacaktır. Karin'in eşi de dekan olarak uzun yıllar

çalışmış bir akademik lider olduğundan, Karin tereddüde düştüğü durumlarda ondan sıklıkla yardım almıştır. Karin bu durumun gelişimine büyük katkı sağladığım belirtmektedir. Bunun yanında Karin, eşi haricînde, erkek bir mentoru olduğundan da bahsetmektedir. Kendi ifadesi ile mentorunun "kurum içinde yelkenlisini nasıl ustalıkla yönlendirdiğini" öğrettiğini söylemektedir. Karin'in durumunda çift kariyer yolculuğunda olan akademik liderlerin birbirlerine destek oldukları görmktedir. Zaman zaman eş ya da hayat arkadaşı ile mentorluk sürecinin her zaman etkililiği sağlamadığı, aksine köstek olabileceğini ifade edilmiştir. Sohbetler sırasında, akademik lider olarak görev yapan evli arkadaşlarından örnekler vererek, aynı zaman dilimlerinde liderlik pozisyonunda bulunmanın yarattığı sıkıntılar dile getirilmiştir.

Mentoru Karin'e çalıştığı kurumun yapısını, işleyişini ve dinamiklerini anlayıp en iyi şekilde performansını nasıl göstereceği konusunda oldukça destek vermiştir. Bunun yanında Karin, son yıllarda yeni yapılanma ile aynı fakülte içinde takım liderliği ve meslektaşla yansıtmayı nasıl gerçekleştirdiklerini detaylı olarak anlatırken, meslektaşla yansıtma sürecinin profesyonel gelişimdeki önemini açıkça sergilemeye çalışmaktadır. Aynı birimde beş dekan olarak görev aldıklarını ve bu grup içinde takım mentorluğunun gelişmiş olduğunu belirtmektedir. Bununla beraber birbirlerini gözlemleyip model almalarının da çok heyecanlı bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Karin akademik liderlik sürecini kendi gelişimi açısından da çok olumlu değerlendirmekte ve öğrettiklerini uygulama fırsatı elde ederek kuramları iş başında uygulamaya geçirmesinin önemini belirtmektedir.

Eğitimde liderlik üzerine çalışan Kathy de yakın bir arkadaşının mentorluk sürecini şu şekilde ifade etmektedir.

Anton (kod isim) bazen bana sorar' sana küçük bir nasihat verebilir miyim?" diye. Ben de 'Eveeet' derim büyük bir hevesle. İlginç olan şu ki [mentor olarak ona her zaman akıl veren] Anton, kendisi bu konularda [eğitimde ve üniversitede liderlik] yazıp çizmesine rağmen, toplantılarla kendi ekibiyle ciddi çatışmalar yaşadı... Toplantıları tam bir felaketti diyebilirim... Bu nedenle dekanlık bu birimin direktörlüğünü bana verdi. Ben de her zaman Antonla dirsek temasında çalışıp onun muhteşem fikirlerini gerçek ile bağdaştırmaya çalıştım" (Kathy ile mülakat, Mart, 2009).

Kathy'nin deneyimi, mentorların bazı zamanlarda karşısındaki kişilere büyük faydalar sağladığını göstermektedir. Ancak bu etkililiğin kendi durumlarında ortaya çıkmadığını da işaret etmektedir. Kathy' e göre onu başarılı kılan nokta, ekipteki öğretim üyelerine nasıl yaklaşılacağını bilmesidir. Öğretim üyeleri ile aynı dili konuşabilmesi olmuştur. Kathy'nin hikâyesinde, yakın arkadaşla ve meslektaşla kurulan mentorluğun profesyonel gelişimdeki önemine işaret edilmektedir.

Görüşme yapılan akademik liderlerin tümü yakın bir arkadaşı mentor olarak gördüklerini vurgulamışlardır. Bunun yanında lider konumundaki bir kişiye mentor olacak kişinin de ona ayna tutarak kendi eylemlerini inceleme fırsatını sağlaması da gerekmektedir. Mentorluk sürecinin genelde akademik liderlik kademelerindeki yakın arkadaşlarla sürdürüldüğü görülmektedir.

İş dışı paylaşım sohbetleri ve kimi zaman dertleşme niteliği taşıyan sohbetler, her iki tarafın da profesyonel yönetici olmalarından dolayı ister istemez profesyonel gelişim sohbetlerine dönüşmeye başlamaktadır. Sohbetlerin çoğu, kurumda yaşanmış deneyimlere dayandığından sunulan öneriler ya da yönlendirmeler çoğu zaman kurumla uyumu sağlama konusuyla ilişkili olabilmektedir. Görüş ve anekdot görüşme yapılan akademik liderlerin büyük bir çoğunluğunun bu düşünceyi desteklediklerini dile getirilmiştir. Rektörlük görevindeki bir akademik lider desteği başka kurumdaki akademik lider olan arkadaşından aldığım dile getirmiştir. Onun deneyimine göre rektörler arasında paylaşım ağları bulunmaktadır. Birey güvendiği, her zaman ulaşabileceği ve belirli bir geçmişi olan akademik dostuna başvurmayı tercih edebilmektedir. Özellikle Rektörlük konumunda "başkalarının gözünde küçük düşmeme ve zafiyetlerini açığa vurmama' gibi kaygıların arttığına işaret etmektedir.

Kathy'e göre; deneyim paylaşımı, öğrenme topluluklarının kurulması gibi paylaşım odaklı çalışmaların sürdürülebilir olmasında kurumun iç dinamikleri ve kurum içi dengeler önemli rol oynamaktadır. Kathy aynı fakülte içinde değişim süreci bağlamında yaşanılanları ve paylaşım ortamlarının ne şekilde etkilendiğini aşağıdaki alıntılama ile gözler önüne sermektedir.

"Eskiden küçük bir fakülte olduğumuz için tüm iletişim birebir ve ilişkilere dayalı olarak kurulu idi. Yönetim, akademik ve idari kadro arasında samimi ve informal bir ilişki vardı... Zaman içinde sayımız arttı ve anık bire bir iletişim konusunda eskisi gibi zaman ayıramıyorum... Yeni yapılanmaya uygun olarak

toplantılar, e-maillerle iletişim sağlıyorum. Yine de fırsat buldukça meslektaşlarımla sohbet ortamlarına da katılmaya çalışıyorum...” (Kathy ile mülakat, Mart, 2009).

Kathy kendisine mentor olarak özellikle bir kişinin destek olduğunu belirtmiştir. Bu noktada mentor olan kişinin güvenilir ve iyi niyetli olmasına özellikle vurgu yapmıştır. Diğer bir dekan Isabella mentor desteği konusunda yaşadığı belirsizliği şöyle dile getirmektedir.

“İnsanlar hep iyi bir mentor bul der. Belki mentor faydalı olabilir Ben net bir şekilde mentorum var mıydı hatırlamakta zorlanıyorum. ” (Isabella ile mülakat, Aralık, 2008).

Isabella akademik liderlik sürecinde başarılı olmanın anahtarının başka kişilere “hizmet” etmek olduğunu söylemektedir. Ona göre lideri etkili kılan güç, önderlik etmekten ziyade insanlara hizmet etme ve onlara faydalı olma ile ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle liderin hangi amaç için bu göreve gelmiştir. Başkalarının çıkarını ne kadar düşündüğü, o liderin etkililiğini sağlamaktadır. Isabella tek bir kişiyi model almak yerine farklı birçok lideri gözlemlemenin faydaları olduğunu söylemektedir.

"Bence iyi bir lider sürekli etrafını gözlemler. Farklı durumlarda farklı liderler nasıl hareket ediyor. Bence iyi bir gözlem en iyi derstir. Bu anlamda buna mentorluk denir mi emin değilim ama başka liderlere bakıp neyi yapmak istediğiniz veya yapmak istemediğinize karar verebilirsiniz." (Isabella ile mülakat, Aralık, 2008).

Yukarıdaki alıntılamaya benzer ifadeler hem kadın hem de erkek akademik liderler tarafından açıkça dile getirilmiştir. Dekan Isabella akademik liderin belirli aralıklarla “geriye dönüp kendisine dikkatlice bakması” ve “davranışlarını tahlil etmesi” gerektiğini vurgulamaktadır. Ona göre ekibindeki diğer liderler, hatta idari görevde yer alan çalışanlar da, sağlıklı geri bildirimler verebilirler. ABD’li akademik liderlerin çoğu bu görevlerin oldukça zorlu ve stresli olduğunu vurgulamakla beraber, akademik liderlerin olaylara her zaman mizah duygusu ile yaklaşabilmelerini önermektedir. Onlara göre yaptığınız yanlışları olumluya döndürürken yeri geldiğinde bulunduğunuz durumla da esprili bir şekilde ele alabilme potansiyeliniz olmalıdır. Liderlerin büyük çoğunluğu tarafından verilen

mesaj o an “trajik gelen bir hikâyenin" zaman içinde geriye dönüp bakıldığında “eğitici bir komedi belgeseline” dönüştüğü yönündedir.

Alt Tema 3: Deneyim Paylaşım Toplantıları

Akademik liderlerin yetiştirilmesi konusunda görüşme yapılan akademik liderlerin tümü bu paylaşım toplantılarının genellikle kurum içinde belirli aralıklarla düzenlenmekte olduğunu belirtmektedirler. Görüşme yapılan liderlerin büyük çoğunluğu, üniversite rektörlüğünün ve liderlik takımlarında yer alan kişilerin genç liderleri eğitimlerle desteklemeleri gerektiğini belirtmektedir. Genç liderlerle beraber dezavantajlı grup içinde olduğu düşünülen kadın liderlerin gelişimi konusunda bazı liderlerin aktif rol aldığı görülmektedir. Bu konuda Mary’nin önerisi katılımcıların birçoğu tarafından dile getirilmiştir.

“Kadınların başarı öykülerinin çok ön plana çıkmadığım düşünüyorum... Örnek olarak kadın dekanların bu noktalara nasıl geldiği, çeşitli toplantılarda, sohbetlerde ve dergilerde yer verilerek paylaşım sağlanabilir. Mesela benle ilgili yapılmış çok röportaj vardır... Yetkiler veriyorum 5 veriyorum. Ama kimisi kutlanıyor kimisi kullanamıyor. Şans verildikten sonra çok çalışma var arkasında... En iyi kim yapıyorsa yetkiyi ona devrediyorum ” (Mary ile görüşme, 2 Eylül 2012).

Akademik liderlerin hemen hepsinin yöneticilik kariyerlerinin belirli bölümlerinde bir eğitim ya da paylaşım sürecinde bulundukları gözlenmiştir. Dekan Mike ABD’de Maine de Ulusal Eğitim Laboratuvarı’nda uzun yıllar lider eğitimleri verdiğini belirtmektedir. Mike bu eğitimlerin başarılı olma sebebinin, grup dinamiğine ve yaşayarak öğrenmeye dayalı eğitimler olduğunu söylemektedir. Mike’a göre 3 günlük bir eğitime de katılıp çok şey kazanabilirsiniz. Kendisi eğitimden bir fikir bile çıkarılsa çok büyük kazanımlar elde edilmiş olacağını söylemektedir. Deneyim paylaşımına ilişkin sözleri şu şekildedir:

“Destek ağların kurulması; lider olarak örnek almak istediğiniz kişileri belirleyip onlarla çalışabilme yollarının bulunması çok önemlidir. Ben çevremi çok iyi gözlemler; kimleri örnek alacağım konusunda sağlıklı karar veririm” (Mike ile mülakat, Eylül, 2012).

Görüşme yapılan liderlerin tümü kariyerleri boyunca en az iki kez liderlik eğitimi aldıklarını ve birçok kez çalıştıkları üniversiteler tarafından kurum için eğitimler ve atölye çalışmalarına katılmak durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Kuramsal boyutun en aza indirildiği, çoğunlukla yaşanmış vaka çalışmalarının üzerinden yürütülen atölye çalışmaları akademik liderlerin en fazla fayda sağladıkları eğitimler olmuştur.

ABD'li akademik lider Terry çalıştığı üniversitenin "Kadın Liderler Konsorsiyumunun" bir yıldır başkanlığını sürdürmektedir. Bu geleneği bir önceki üniversitesinden başka bir meslektaşı ile taşıdığını belirtmektedir. Bu toplantıları genellikle her ay olacak şekilde düzenlemektedirler. Bu toplantılarda bazen belirli bir konu işlediklerini bazen de genel bir paylaşım adı altında "yaşanmış deneyimlerini ve hikâyelerini" aktardıklarını belirtmektedir. Terry'nin sözleri deneyim paylaşım topluluklarının amacını ortaya koymaktadır:

"Bizim bu toplantılardaki amacımız insanlara reçeteler sunmak değil. Bazen liderlik eğitimlerinde deneyimli kişileri de davet ediyoruz. Genel olarak felsefemiz burada paylaşımı destekleyici bir kültür yaratmak... Özellikle kadınlara yönelik bu mekanizma ile genç kadınların da akademik liderlik pozisyonlarında yer almalarına yönelik destek verebilmek." (Terry ile mülakat, Mayıs 14, 2009).

Terry bu sistemi neredeyse çok az bir bütçe ile sürdürdüklerinin de altını çizmektedir. Kendisinin bu sistemin geliştirilmesine yönelik başka girişimleri de olduğunu ancak tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik krizin tasarımlarını tam anlamıyla gerçekleştirmeye izin vermediğini belirtmektedir.

Benzer şekilde kariyerinin büyük bir bölümünü kadınlarla ilgili çalışmalara adamış olan Dekan Viktorya da üniversitesinde kadın liderlerin desteklediği bir topluluktan bahsetmektedir. Dekan Viktorya, daha önce çalıştığı üniversitede bu modeli kuran ve şu an bulunduğu kuruma aktaran kişidir. Viktorya bu toplulukların yanında her yıl bir kongre düzenleyerek kadın liderlerin durumunu farklı bakış açılarından ele alan 3-4 gün süren seminer, panel ve çeşitli çalıştaylardan oluşan bir paylaşım haftasından bahsetmiştir. Viktorya genellikle kendi akranlarından liderlik konusunda destek aldığını ve başka liderlerin de öğrenebilecekleri ortamların kurulmasına destek verdiğini belirtmiştir. Viktorya liderliğin sadece bir iki eğitime katılarak kazanılmasının mümkün olmadığını da vurgulamaktadır.

"Liderlik kümülatif olarak gelişir. Ben zaman içinde çok şey öğrendim. En büyük avantajım genç yaşlardan itibaren komitelerde yer alarak çalışmaya ve öğrenmeye hevesli olmamdı... Genellikle kendi akranlarımdan liderlik konusunda

destek alıyorum ve başka liderlerinde öğrenebilecekleri ortamların kurulmasında destek veriyorum..." (Viktorya ile mülakat, Mart, 2009).

Alt Tema 4: Bireysel Yansıtma ve Lider Kimliğinin Oluşturulması

Görüşme yapılan akademik liderlerin tümü liderlik yolunda bireyin kendisini tanımasının önemine işaret etmişlerdir. Bireyin kendini iyi tanımasını ve kendi değerlerine uygun olarak hareket etmesini önermişlerdir.

Liderlik en iyi öğrenme süreci bireyin kendini en sert şekilde değerlendirip eksik yönlerini geliştirmesiyle gerçekleşmektedir. Görüşme yapılan liderlerin çoğu yastığa başlarını koyduklarında, o gün veya o dönemlerde yaptıklarını plan ve uygulamaları acımasızca değerlendirdiklerini söylemektedirler. Zaman içinde bu konuda kendilerini daha yeterli bulmuşlardır. Dekan Lauran'm sözleri yaşanmış deneyimlerle liderin olgunlaşma ve öğrenme sürecini resmetmektedir.

Bilgi internetin başına oturun... 10 saatte dünyanın bilgisini elde edersiniz. Deneyim kesinlikle yeri gelir fırçalar yiyerek, yeri gelir olayları yaşayarak [kazanırsınız]... İnsanlar onu [yönetim, liderlik] kurslardan öğreniyorlar. Ben de bu kurslarda ders veriyorum... Deneyim cumartesiden pazara olmaz... Başkalarına karşı toleranslı olmak zaman alan bir şeydir (Lauran ile görüşme, 5 Ekim 2012).

Sonuç

ABD'de Amerikan Eğitim Konseyi (American Council on Education) ve Harvard Liderlik Enstitüsü başta olmak üzere akademik liderlere yönelik hazırlanmış özel eğitim programları bulunmaktadır. ABD'li dekanların tümü bu eğitimlerin faydalı olacağını belirtmişlerdir. Bunun yanında birçoğu da bu eğitimlerin oldukça maliyetli olduğunu da dile getirmişlerdir. Bu nedenle, ABD'li akademik liderler üniversitelerin her yıl bu programlara adaylar belirleyip eğitime yollamalarının gerek akademik liderin profesyonel gelişiminde gerekse kurum içinde liderlik takımlarının yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde önemli olacağını belirtmektedirler. Akademik liderlerin tümünün yöneticilik kariyerlerinin belirli bölümlerinde en az iki eğitime katıldıkları gözlenmiştir. Bölüm başkanı iken yarısı, dekan yardımcısı iken bir bölümü, dekan iken büyük bir çoğunluğu, rektör yardımcısı ve rektörlük atama sürecinde tümü prestijli kuruluşlar tarafından hazırlanan liderlik eğitimlerine katılmışlardır.

Türkiye'de üniversite rektörlükleri; eğitim yönetimi, organizasyonel psikoloji ve işletme bölümleriyle iş birliği hâlinde kuram ve uygulamanın harmanlandığı programlar düzenleyebilirler. Lisansüstü programlar bir vakıf üniversitesi tarafından açılmış olmakla beraber bu programlar çoğunlukla üniversitelerde idari görevde çalışanlar ya da yöneticilik kariyerinde ilerleyecek kişiler için olduğu söylenebilir.

Çetin (2013) akademik lider yetiştirme konusunda lisansüstü programlarını değerlendirirken bu programların çoğunlukla akademik kariyerin giriş döneminde olan öğretim elemanları ve idari personele yönelik olduğu konusunu işaret etmektedir. Doktora derecesini alıp kariyer basamaklarında ilerleyen bir akademisyenin yönetim sürecinde gelişim için yüksek lisans programına katılması konusu, seminer ve kongre gibi çeşitli akademik platformlarda da dile getirilmeye başlanmıştır.

Türkiye'de Yükseköğretimde Akademik Liderlikle ilgili başlangıç aşamasında sayılacak girişimler gözlenmeye başlanmış olsa da geniş kitlelere yayılan eğitim olanaklarının sağlanması birçok açıdan kolay değildir. Küçük gruplara yönelik özel eğitim tasarımları liderlerin bulunduğu koşullara uyarlanabilmelerinde fayda sağlayacaktır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta akademik liderlerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek "eylem araştırması" modeline uygun programların tasarlanmasıdır.

Üniversiteler tarafından akademik liderlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik hazırlanacak programlarda akademik liderlerin başka liderlerin yanında staj şeklinde eğitim görmeleri, usta-çırak ve meslektaşla yansıtmaya paylaşımlarda bulunmaları sağlanabilir. Bunun yanında, göreve yeni atanmış olan akademik liderlere mentor olabilecek kişilerin akademik liderlikte deneyimli, sağlam bir kişiliğe sahip ve paylaşıma açık kişilerden seçilmesine dikkat edilmelidir. Bu konuda Dekan Maria kendi deneyimini şu şekilde yansıtmaktadır.

"Yakıtı yani dostluk ettiğimiz, benzer görevlerde çalışıyoruz, benzer pozisyonlarda ve bu konuşmalar hep geçiyor aramızda. O konuşmalar da ilginç... kuşak farklılıkları ilginç... Benim gibi 50'li yaşlarda olanlarla 60'lı yaşların sonunda olanlar falan arada bir 15-20 yaş fark var grup içerisinde yani çok eski bir yönetici ile benim gibi yeni bir yöneticiler falan... Bir şekilde o eskilerden bir mentorluk dolaylı da olsa alıyorsunuz. Açık açık olmasa bile onları gözlemlemeye başlıyorsunuz. Ne

yapıyorlar, nasıl davranıyorlar? Büyük ihtimal farklı davrandığımız da oluyor. Bir de daha size yakın olanlarla kaynaşıyorsunuz yani onlar da var. Tabii herkes o kadar açık değil. Ama böyle bir grup var." (Maria ile görüşme, 2 Ekim 2009).

Hacıfazlıoğlu (2010a), akademik liderliğe uyarlanma sürecinde özellikle ilk iki yıl içinde karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmede Defne'nin sözlerinde kurum içinde doğal yolla ortaya çıkabilecek mentorluk modellerini gözler önüne sermektedir. Defne'nin kendisi "genç kuşak akademik bir lider olarak deneyimli akademik liderleri sürekli gözlemlediğini belirtmektedir. Bunun yanında güvendiği kişilerle de eksik ve güçlü yönlerini paylaştığını belirtmektedir". Defne'nin deneyimi akademik liderlik sürecindeki sürekli yansıtmaya ve öğrenmeye dayalı döngüyü açıkça göstermektedir. Defne bu konuda duyulan ihtiyacı şu şekilde aktarmaktadır.

> *"... insanın kendisine çok açık ya da yakın bir çevreye ihtiyacı var. Yanlış yapmaya başladığı zaman aman dikkat et. Burada doğru davranmıyorsun" diyebilmeniz lazım... (Defne ile mülakat Ekim, 2009; Hacıfazlıoğlu, 2010a, s. 2231).*

Dekan Defne, yükseköğretim yönetimi konusunda son yıllarda konferans ve panel gibi çalışmalarda, akademik liderlerin profesyonel gelişimleri konusunda çoğunlukla bilgi aktarımı ve soru cevap niteliğinde tartışmalarla yürütüldüğünü gözlemleme ve deneyimleme fırsatını yakaladıklarını belirtmektedir. Üniversiteler arası iş birliği hâlinde düzenlenecek sohbet ve paylaşım toplantılarının, küçük gruplar hâlinde informal bir havada düzenlenmesine hassasiyet göstermek gerekmektedir. Aksi takdirde unvan ve makam olarak yüksek olanın kendi deneyimini doğrudan aktardığı tek yönlü iletişim süreci olmaktadır.

Soruların rahatlıkla sorulabildiği, zaman ve mekân esnekliğinin sağlandığı rahat ortamlarda, genç akademik yöneticiler deneyimli kişilerin yaşanmış hikâyelerinden kendilerine dersler çıkarabilirler. Sözü edilen profesyonel gelişim faaliyetleri, üniversitelerde açılacak akademik lider enstitüsü gibi birimler tarafından organize edilebilir. Bu faaliyetler farklı kademelerdeki akademik liderler için (bölüm başkam, dekan ve rektör gibi) düzenlenebilir. Bu noktada, akademik liderler arasında "deneyim paylaşım topluluklarının" kurulması deneyimlerin geniş halkalar hâlinde aktarımına fayda sağlayabilecektir. Bu toplulukların etkili bir şekilde yürütülebilmesinde Wenger (1998; 2002) tarafından öne sürülen aşamaların göz önüne alınması gerekmektedir. Aksi takdirde bir ya da iki kez yapılmış bir etkinlik

ve çalışmanın gerçek anlamda farkındalık sağlayıcı etkisinin olması zordur.

Bu çalışmada ortak olarak bulunan diğer bir nokta da akademik liderliğin sürekliliğidir. Hem Türkiye'de hem de ABD'de ortak duyulan ses akademik liderlikteki gelişim sürecinin kariyerin tüm aşamalarında sürdüğüne ilişkindir. Bu konuda vurgulanan husus, gelişim ve destek programlarının önemli olması ile beraber liderin bireysel yetenekleri ve isteğinin de önemli olmasıdır. Tüm katılımcılar tarafından en etkili gelişim araçlarından biri olarak "öz değerlendirme" vurgulanmıştır. Lider kimliğini oluşturmaya çalışan akademik lider, kendi değerleri ile tutarlı ve onun kişiliği ile uyumlu bir kimlik oluşturmaya dikkat etmelidir. Bunun yanında akademik liderin lider olarak kıdemi ne kadar fazla olursa olsun gelişim sürecinin devam ettiğinin altı önemle çizilmiştir. Bu nedenle akademik liderlerin, çevrelerini ve çevrelerindeki liderleri dikkatli gözlemlemeleri ve kendi kişilik yapıları ile uyumlu bir stil benimsemeleri tüm akademik liderler tarafından önerilmiştir.

İnsan boyutlarıyla akademik liderlik süreçleri, akademik liderlerin insani olarak diğer çalışanlara davranışlarını ifade etmektedir. Bu ise, genel olarak karşısındaki kişiyi önemseme duygu ve davranışlara göre ona sıcakkanlı olarak yaklaşmayı içermektedir. Çeşitli boyutları ile birlikte akademik liderin insani boyutlara göre akademik liderlik faaliyetlerini gerçekleştirmesi onun akademik liderlik faaliyetlerini içten ve samimi bir biçimde gerçekleştirmesi akademik liderin akademik liderlik faaliyetlerini daha etkin bir biçimde gerçekleştirmesini sağlayacaktır.

1.5.1.4. Akademik Lider ve Davranışları

Alçak gönüllülük: Yunus Emre ünlü Türk düşünürü, şiirlerinde gönül kavramına vurgu yapmaktadır. Burada alçak gönüllük çok önemlidir. Kendisi de tavırlarında ve hocalarına karşı oldukça alçakgönüllüdür. Tarihî kişiliği menkıbelerle iç içe giren Yunus Emre'nin destanî hayatına dair ilk ve en geniş malumat Uzun Firdevs'inin (ö. 918/1512) yazdığı sanılan Vilâyetnâme-i Hacı Bektaş-ı Velî'de yer almaktadır. Buna göre Yunus Sarıköy' de yaşayan, çiftçilikle geçinen fakir bir kişidir. Önce buğday almak üzere Karahöyük' e gider, bir süre Hacı Bektaş-ı Velî'nin yanında kalır, geri döneceği sırada buğday yerine Hacı Bektaş ona "nefes"

vermeyi teklif eder, fakat Yunus ısrar edince kendisine dilediği kadar buğday verilerek gönderilir. Köyüne yaklaştığı esnada gafletinin farkına varan Yunus, buğdayın bir gün tükenip nefesin ise tükenmeyeceğini düşünerek tekrar tekkeye döner ve nasip ister. Durum Hacı Bektaş-ı Velî'ye arz edilince o, "Bundan sonra olmaz. Biz o kilidin anahtarını Tapduk Emre'ye verdik, varsın nasibini ondan alsın" der ve onu Tapduk Emre'ye gönderir. Yunus da Tapduk Emre'nin yanına varıp durumu ona anlatır; Tapduk Emre halinin kendisine malum olduğunu, hizmet edip emek vermesi halinde nasibini alacağını söyler. Yunus kırk yıl boyunca erenler meydanına eğrinin yakışmayacağı düşüncesiyle tekkeye sadece düzgün odun taşır. Rum erenlerinin Tapduk Emre'nin tekkesinde büyük bir meclis kurdukları bir gün mecliste Yunus Emre ile birlikte Yunus-ı Gûyende denilen başka bir Yunus daha bulunmaktadır. Tapduk Emre cezbeye gelince Gûyende'ye, "Yunus, söyle!" der, fakat Gûyende işitmez. Tapduk bu sözü üç defa tekrarladığı halde Yunus-ı Gûyende yine işitmez. Bu defa Yunus Emre'ye dönüp, "Yunus, vakit geldi, o hazinenin kilidini açtık, nasibini aldın, hünkârın nefesi yetişti, sen söyle!" der. Gönlü açılan, gözlerinden perde kalkan Yunus "şevk denizine düşüp" inci ve mücevher değerinde sözler söylemeye başlar (tdvia.org, 23.11.2016). Duygusal zekâ kavramı da buna bağlıdır. Bu yüzden akademik liderin insan boyutlarına da önem vermesi gerekmektedir.

Mevlana 30 Eylül 1207 yılında bugün Afganistan sınırları içerisinde yer alan Horasan Ülkesi' nin Belh şehrinde doğmuştur. Mevlana' nın babası Belh şehrinin ileri gelenlerinden olup, sağlığında "Bilginlerin Sultanı" unvanı almış olan Hüseyin Hatibi oğlu Bahaeddin Veled' tir. Annesi ise, Belh Emiri Rükneddin' in kızı Mümine Hatun' dur. Sultanü 'l Ulema Bahaeddin Veled, bazı siyasi olaylar ve yaklaşmakta olan Moğol istilası nedeniyle Belh' den ayrılmak zorunda kalmıştır. Sultanü'l Ulama' nın ilk durağı Nişabur olmuştur. Nişabur şehrinde tanınmış mutasavvıf Feridüddin Attar ile de karşılaşır. Mevlana burada küçük yaşına rağmen Ferüiddin Attar' ın ilgisini çekmiş ve takdirlerini kazanmıştır. Sultanü' l Ulema Nişabur 'dan Bağdat' a ve daha sonra Kufe yolu ile Kabe' ye hareket etmiştir. Hac farizasını yerine getirdikten sonra, dönüşte Şam' a uğrar. Şam' dan sonra Malatya, Erzincan, Sivas, Kayseri, Niğde, yolu ile Larende' ye (Karaman) gelir. Karaman' da Subaşı Emir Musa' nın yaptırdıkları medreseye yerleşir.

1222 yılında Karaman' a gelen Sultanü' l Ulema ve ailesi burada 7 yıl kaldılar. Mevlana 1225 yılında Şerefeddin Lala' nın kızı Gevher Hatun ile Karaman' da evlendi ve bu evlilikten Mevlana' nın Sultan Veled ve Alaaddin Çelebi adlı iki oğlu oldu. Yıllar sonra Gevher Hatun' u kaybeden Mevlana Kerra Hatun ile İkinci evliliğini yaptı. Mevlana' nın bu evlilikten de Muzaffereddin ve Emir Alim Çelebi adlı iki oğlu ile Melike Hatun adlı bir kızı dünyaya geldi.

Bu yıllarda Anadolu' nun büyük bir kısmı Selçuklu Devleti' nin egemenliği altında idi. Konya' da bu devletin başşehri idi. Konya sanat eseleri ile donatılmış, ilim adamları ve sanatkârlarla dolup taşmıştı. Kısaca Selçuklu Devleti en parlak devrini yaşıyordu ve devletin hükümdarı Alaeddin Keykubad idi. Alâeddin Keykubad Sultanü' l Ulama Bahaediin Veled' i Karaman' dan Konya' ya davet etti ve Konya ' ya yerleşmesini istedi.

Bahaeddin Veled, sultanın davetini kabul etti ve Konya' ya 3 Mayıs 1228 yılında ailesi ve dostları ile geldiler. Sultan Alaeddin kendileri muhteşem bir törenle karşıladı ve Altunapa (İplikçi) Medresesi' ni ikametlerine tahsis etti.

Sultanü' l Ulama 12 Ocak 1231 yılında Konya'da vefat etti. Mezar yeri olarak, Selçuklu Sarayının Gül Bahçesi seçildi. Halen müze olarak kullanılan Mevlana Dergahı' ndaki bugünkü yerine defnoldu. Sultanü' l Ulema ölünce, talebeleri ve müritleri bu defa Mevlana' nın çevresinde toplandılar. Mevlana'yı babasının tek varisi olarak gördüler. Gerçekten de Mevlana büyük bir ilim ve din bilgini olmuş, İplikçi Medresesi' nde vaazlar veriyordu. Vaazları kendisini dinlemeye geleneklerle dolup taşıyordu.

Mevlana 15 Kasım 1244 yılında Şems-i Tebrizi ile karşılaştı. Mevlana Semş' de mutlak kemalin varlığının cemalinde de Tanrı Nurlarını görmüştü. Ancak beraberlikleri uzun sürmedi. Şems aniden öldü. Mevlana Şems' in ölümünden sonra uzun yıllar inzivaya çekildi. Daha sonraki yıllarda Selahaddin Zerkubi ve Hüsameddin Çelebi, Şems-i Tebrizi' nin yerini doldurmaya çalıştılar.

Yaşamını "Hamdım, piştim, yandım" sözleri ile özetleyen Mevlana 17 Aralık 1273 Pazar günü Hakk' ın rahmetine kavuştu. Mevlana' nın cenaze namazını Mevlana' nın vasiyeti üzerine Sadreddin Konevi kıldıracaktı. Ancak Sadreddin Konevi çok sevdiği Mevlana' yı kaybetmeye dayanamayıp cenazede bayıldı. Bunun üzerine, Mevlana' nın cenaze namazını Kadı Sıraceddin kıldırdı. Mevlana ölüm

gününü yeniden doğuş günü olarak kabul ediyordu. O öldüğü zaman sevdiğine yani Allah' ına kavuşacaktı. Onun için Mevlana ölüm gününe düğün günü manasına gelen "Şeb-i Arus" diyordu. Dostlarına ölümün ardından ah ah, vah vah edip ağlamayın diyerek vasiyet ediyordu. (Türker, 2013). Şiirlerinde aşkı incelemiştir. Şiirlerinde alçakgönüllülüğü incelemiştir.

5.Seviyeli Hiyerarşi

Araştırmamıza göre 5 seviyeli lider kapasiteler hiyerarşisinin en tepesinde oturur. Ve bir kuruluşu iyiden muhteşeme dönüştürmenin zorunlu bir gereksinimidir. Peki, bunun ardında ne yatar? Başlı başına her biri uygun olan diğer dört katman 5. Seviyenin gücüne uygun değildir. Bireyler en tepeye ulaşmak için hiyerarşinin her seviyesinde ardı ardına ilerlemek durumunda değillerdir fakat tam donanımlı bir 5.seviyeli olmak düşük seviyelerdeki kapasitelerin tümünü, artı 5. Seviyenin özel niteliklerini gerektirir.

Tablo 4: Liderlik Seviyeleri.

5.Seviye
Yönetici: **Kişisel tevazu ve profesyonel iradenin paradoksal bir bileşimi yoluyla dayanıklı bir büyüklük kurar.**
4.Seviye
Etkin Lider: **Net ve zorlayıcı bir vizyona bağlılığı ve bunların gayretli bir şekilde peşine düşülmesini kolaylaştırır. Grubu yüksek performans standartları için kamçılar.**
3.Seviye
Yetkin Müdür: **İnsanları ve kaynakları, önceden belirlenmiş amaçların etkin ve verimli bir şekilde peşine düşülmesi doğrultusunda organize eder.**
2.Seviye
Katılımcı Ekip Üyesi: **Grup amaçlarının elde edilmesine katkıda bulunur. Bir grup ortamında başkalarıyla birlikte etkin şekilde çalışır.**
1.Seviye
Oldukça Yetenekli Birey: **Yetenek, bilgi, beceriler ve iyi çalışma alışkanlıkları yoluyla üretken katkılar yapar.**

Mockler' ın hikâyesi 5.Seviye liderlerinin tipik özelliği olan alçakgönüllülüğe örnektir. (5.Seviyenin kişisel özelliklerinin bir özeti için" 5. Seviyenin Yin ve Yang'ı" bölümüne bakınız. Gerçekten de bu tür yöneticilerle yaptığımız görüşmeler esnasında kendileri hakkında konuşma biçimleri ya da bu konuda hiç konuşmamaların bizi hayrete düşürür. Şirket ve diğer yöneticilerin katkıları konusunda fazlasıyla konuşup duruyorlardı. Ama İçgüdüsel olarak kendi rolleri hakkındaki tartışmayı saptırıyorlardı.

Kendileri hakkında konuşmaya zorlandıklarındaysa "Umarım kulağa çok önemli biri gibi gelmiyorumdur. Başarılar konusunda kendime fazla pay çıkarabileceğimi sanmıyorum. Harika insanlarla takdis edilmişiz gibi şeyler söylüyorlardı. 5. Seviye liderlerden biri "Bu şirkette benim işimi benden daha iyi yapabilecek bir sürü insan var diye iddia bile etti.

Diğer yandan karşılaştırma yapılan CEO' ların kişisel şöhretlerini göz önünde bulundurun. Kimberly-Clark' ın karşılaştırma şirketi olan Scott Paper, CEO olarak Al Dunlap' ı dinleyecek (ve dinlemeyi tercih etmese de zorunda kalan) herkese kendi başarılarından bahsedecek olan bu adamı işe aldı. Scott Paper' ın başında geçirdiği 19 ayın ardından Dunalp Business Week' e Scott' un tarihi Amerikan iş hayatı tarihine gelmiş geçmiş en başarılı, en hızlı devirlerinden biri olarak geçecektir. Diğer tüm devirler onun yanında soluk kalacak" dedi. Büyük oranda iş gücüne aşırı kesintiler yaparak, Ar-ge bütçesini yarıya indirerek ve şirketi satış pazarlıklarında büyüme steroidlerine sokarak, Soctt Paper' da geçirdiği 603 iş günü karşılığında 100 milyon dolar almıştır. Günlük yaklaşık 165.000' dolar Şirketi satıp kolay kazandığı milyonları cebe attıktan sonra böbürlenerek kendine takım elbiseli Rambo unvanını verdiği bir otobiyografi yazmıştır. Darwin Smith' in bunu halka açık bir şekilde belirtmek bir yana Bansakan, o Rambo karakteri bana beni anımsatmaktadır. Dediğini hayal bile etmek çok zordur.

Evet, Scott Paper hikâyesi araştırmamızdaki en çarpıcı hikâyelerden bir ama daha böyle çok hikâye vardır. Karşılaştırma yapılan şirketlerin üçte ikisinden fazlasında devasa bir egonun varlığının şirket ölümüne veya sürekli orta seviyede kalmasına katkıda bulunduğunu fark ettik. Bu şablonun bilhassa sürdürülememiş karşılaştırma şirketlerinde yetenekli ama benmerkezci bir 4. Seviye lideri altında, sonraki yıllarda düşecek bir performans artışı gösteren şirketlerde güçlü olduğunu gördük.

Sözgelimi Lee Iacocca, ABD iş hayatı tarihinin en meşhur (ve bunu hak eden) devirlerinden birini gerçekleştirerek Chrysler' i felaketin eşiğinden kurtardı. Otomobil üreticisinin hisseleri, onun görev süresinin henüz yarısında genel piyasanın, 2,9 katına yükseldi. Fakat daha sonra Iaccoca dikkatini kendisini dönüştürmeye verdi. Düzenli olarak Today Show ve Larry King Live gibi TV programlarında çıkmaya başladı. 80' den fazla reklamda yıldızı parladı, ABD başkanlığı için aday olma fikriyle eğlendi ve dünya çapında 7 milyon satan otobiyografisini çıkardı. Iacocca' nın kişisel hisseleri hızla yükseldi ama Chrysler' in hisseleri, görevinin ikinci yarısında piyasanın yüzde 31 aşağısına düştü.

Iacocca tüm şöhreti ve ikramiyeleri toplamaya başlayınca sahneden inmek ona zor gelmiştir. Emekliliğini o kadar çok kez erteledi ki Chrysler' in çalışanları Iacocca ile Ben Her Zaman Chrysler Şirketinin Başkanı Olacağım. I am Chairman of Chrysler Corporation Always IACOOCA diye dalga geçiyorlardı. En sonunda emekli olduğundaysa yönetim kurulunun kendisine özel bir jet ve hisse senedi opsiyonu sağlamasını talep etmiştir. Daha sonra Chrysler' i devralmak için düşmanca bir fiyat teklifi vermek üzere tanınmış devralma ustası Kirk Kerkorian' a katıldı. (Başarısız oldu). Iacocca sora parlak karar aldı. Halefi olarak alçakgönüllü ama azimli hatta belki 5.Seviyeli bir adam seçti. Bob Eaton on yıl içinde Chrysler' i ikinci ölümünün eşiğinden kurtardı ve daha kalıcı bir kurumsal geçişin temellerini attı (HBR, Collins).

İyi İlişkiler: Sayeed, 1990 çalışmasında çatışmaların insan kaynakları ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin oluşması ile ilişkilendirilmiştir. LPC puanlarına göre çalışanlar arasındaki ilişkileri puanlandırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, test istatistikleri ve faktör yüklemeleri Liderlik Davranış Skalasında orta derece iş birliğinde Tercih edilen en azından (LPC) skalasına göre, Tablo 1' de verilmiştir. Tablodan, iki ayar olarak bilgiler elde edilmiştir.

- İlişkisel olarak güçlü karakteristikler liderlik yöneticilerinin proje eğilimli olduklarını göstermektedir.
- Harici olarak psikometerik uzunluklarda liderlik boyutları simge toplam korelasyon ve alfa güvenilirlikleridir. Yöneticiler aldıklarını kendi baskınlıklarına ve görev ve fiziki ve duygusal bakım ve destek olarak katılımcı (X=3,77), bürokratik X=3,24 ve otoriter oryantasyon (X=3.07) bu sayede. Katılımcıların skalasında LPC puanı olarak, onların ne baskın olarak

görev odaklı ne de yöneticilerin algıları baskın olarak ve içerik olarak katılımlarını takip eden, (x=3,77) bürokratik (X=3,24) ve otoriter oryantasyonu olarak (x=3,07) bu doğrultuda. Ölçek olarak LPC' lere göre, onlar be baskın olarak görev odaklı ne de ilişki odaklı. (x=65.58) İlgili test istatistikleri, benzer olarak medyanlar simgeleri toplamı korelâsyonları liderlik stillerine ilişkin olarak ve LPC ölçekleri hesaplandığı şekli ile 0,41 ile 0,86 arasında biraz memnundur. Buna rağmen, Alfa güvenilirlik katsayısı, LPC ölçeği olarak yüksektir. (0,86) bu çok yüksek değildir. Liderlik davranışı boyutu olarak, alfa güvenilirliği 0,57' den 0,67' ye besleyici stillerle olur.

Güçlendirilmiş Vektör Faktör Analizi (Overall and Klette, 1971) liderlik davranışları boyutları ve LPC skalasında beraber olarak faktör örüntüleri yüksek derece katılımcı, gelişim, görev ve bürokratik stiller, fakat burada otoriter rejim ve otoriter stiller arasında anlamlı paylaşımlar yoktur. Üç faktör örüntüleri ayrıca açığa vurur ki, LPC boyutların altında hiçbirisi ile ilişkili değildir. Bu yaygın olarak bağımsızlığın otokritik boyutlarını liderlik davranışlarının ölçeğinde gösterilmiştir.

Bu derecelerin ve standart sapmaların Çatışma Yönetim Stratejilerindedir. Bu tabloda yöneticiler anlaşmazlık en uygun strateji olarak görüşlerdir. Başarı yumuşatmak, anlaşmaya varma ve uygunlaştırmak. En az tercih edilen stratejiler ise, kaçınmak, kuralları takip etme ve danışmadır.

Çoklu regresyon sonuçları liderlik davranışları boyutları ve LPC ve her bir 8 Çatışma Yönetim Stratejileri yöneticiler tarafından tercih edilmiştir. Bunlar ise yöneticiler tarafından kişiler arası durumlar olarak sunulmuştur. Burada raporlanan istatistikler sıfır emir korelasyonları içermektedir. Önemli regresyon katsayıları (parantez içerisinde ve yüzdeler içerisinde varyantlarım açıklandığı ve bağımsız değişkenlerin oluşturulduğu şekilde verilebilir.

Katılımcı stiller negatif önemli ilişkilerin zorlaması ve pozitif ilişkiler beraberinde azaltarak ve karşılar. Zıt olarak, otorik stillerde zorlama ile pozitif ilişki vardır. Yöneticiler besleyici stillerle bağlılığı uygulama ve yumuşatma olarak ve uyumlaştırma çatışma tutma stratejileri olarak gösterdiler. Sürpriz olarak, görev odaklı stiller pozitif ilişkili yumuşatma ve uyumlaştırma. Bu ayrıca dâhili olarak, besleyici ve katılımcı stiller paylaşımı beraberinde yüksek derece ve yaygın olarak kendi aralarında bu doğru olmamakla birlikte otokritik stillerin bir biçimidir. Faktör

yükü= 0,19 Bürokratik stil zorlama ile birlikte pozitif etkiye sahiptir. El de var ki, negatif ilişkili olarak uyumlaştırma stratejisi diğer bir taraftadır. İlişkisel olarak LPC ile Çatışma Yönetim stratejisi, ihmal edilebilir bir biçimde, birkaç stratejiye gönderilmedi. Buna rağmen, marjinal olarak önemli ilişkiler uyumsallaştırma. R=0.18. Liderlik davranışları boyutları ve LPC birlikte incelendiğinde 23,8 ve 21,3 yüzde değişim değerleri ile yumuşatma ve dikkate değer bir biçimde zorluyor. 0,05 anlamlılık seviyesinde önemlidir. Bu bakımdan çoklu regresyon korelasyonları istatistiksel sonuçlar açısından önemli sonuçlar içermektedir. Bu sonuçlar başarılıdır.

Yüzdeler açısında R2 yüzdesel olarak çoklu regresyon analizleri liderlik boyutları simgeleri görevleri yansıtan, katılımcı, bürokratik ve otokratik stiller olarak ve çatışma yönetim stratejileri bulunmaktadır. Birkaç önemli istatistiksel ilişkiler çatışma tutma stratejileri benzer olarak yumuşatma ve konumlandırma tabloda gösterilmiştir. Otokritik stiller simgeleri önemli istatistiksel ilişkilere sahiptirler. Bunların zorlaması beraberinde 27,4% olarak eşit bir biçimde not edilmiştir. Boyutlar olarak otokritik stiller analizlerini içermektedir. Bunlar birleşik skorları içerir. Bunlar da otokritik simgelerde kullanılmıştır.

Bürokratik sitil simgeleri önemli olarak varyans dağılım değerleri kurallar içerisinde, önemli ilişkiler beraberinde uyumlaştırma olaraktır. Katılımcı stiller önemli ilişkiler yumuşatma farklılıkları açıklamasal olarak %36,8 varyans değerleri için, doğal biçimler önemli ilişkilere denkleştirme ve kıyaslama ile sahiptir. Bireysel olarak önemli ilişkilerden ziyade, analizler farklı yüzdeler olarak ortalamalar her bir çatışma yönetim stratejileri ilişkileri yumuşatma algılanan yüksek yüzdesel varyanslar (22,4%) zorlama beraberinde (18,1%), çelişen (16,8%), uygun yer (16,6%), uzlaşma (15,1%), danışma (14,8%), devam eden kurallar (14,1%), ve öğüt vermedir (9,0%).

Regresyon katsayıları ve r2 yüzdeleri çeşitli olarak çoklu regresyon analizleri iş ve organizasyonel demografikler ve her bir liderlik ve çatışma yönetimi değişkenleri sunulmuştur.

Analizler göstermiştir ki yöneticilerin yaş ve eğitimleri arasında liderlik davranışları arasında ilişki bulunmaktadır. Fakat çatışma yönetim stratejileri, yönetim seviyeleri ile ilişkiler olarak, ücretler ve hizmet süreleri organizasyonlarla benzer ilişkiler beraberinde LPC ve katılımcılık stillerine benzemektedir. Profesyonel

eğitimler yöneticiler tarafından uygulandı ve ilişkiler katılıcı stilde oldu. Benzer olarak yönetim seviyeleri ve görev odaklı biçimler ilişkili olarak bulunmaktadır. Servis süreleri uygun olan pozitif ilişkiler stratejileri, maaş seviyeleri negatif etkili olduklarında stratejileri karşılaştırıyorlardır. Bu katılımcı ilgili beraberinde, sadece r2 önemli olarak bulundu. Profesyonel eğitim katıldı ve yaş faktörleri içeriksel olarak katıldı.

Kümeleme analizleri sonuçları Çatışma Yönetim Stratejileri tutarlı olarak izleyen kuralları takip etti, uzlaşma, zorlama, danışma, uygunluk, kaçınma, yumuşatma, farklılıkları ve uygunluk verildi. Kümeleme Analizleri prosedürleri Overall and Klette (1971) tarafından geliştirilmiştir. Çatışma Yönetim Stratejileri olarak kullanılmıştır. Prosedürler ilk olarak değişkenler arası d2 farklılıkları ve bunların oluşturduğu ve kümeleme temeli olarak farklılıkların değişkenler arasında olduğunu göstermiştir. Bu kural olarak iki farklı kümelemeler olarak Çatışma Yönetim Stratejileri analiz içerisinde biçimlendirilir.

Kümeleme de uzlaşma, çatışma, yumuşatma ve uygun olma stratejileri çatışma yönetim stratejileri olarak alt kümelerle ilgilidir. Kümeleme 2 takip eden kurallar içerisinde, zorlama, danışma ve kaçınma bilinci alt kümeye sahiptir. Bu temelde genel olarak çatışma yönetim değişkenleri uygun olan seviyelerde her bir gruba tahsis edilmiştir. Kümeleme bu değişkenleri güç paylaşımı, pistonlama ve etkileşim olarak çalışanlar arasında, bu Karşılıklı Problem Çözüm Stili olarak isimlendirilmiştir. Kümeleme 2 bu çatışmalara benzer olarak çatışma yönetim stratejileri daha önemli ve paydaşlar etkileşimlerini çağırmıştır. Bu avantaj olarak organizasyonel sistem içeriden yetki odaklı olarak görülmüştür. Bu otokratik sistem olarak destekleyici stilleri olarak isimlendirilmiştir. Analizin başında, kümeleme skorları her bir kümeleme için daha fazla analiz edilmiştir. Toplam analizler Yönetim Stratejileri ile ilgili olarak Hindistanlı yöneticiler bu skorları Karşılıklı Problem Çözme Stili olarak daha yüksek olarak Otokratik Sistem Destekleyici Stilleri olarak gerekleştirilmiştir.

Sinha' s liderlik davranışları ölçeği ve Fiedler' in LPC skalası genel örneklem içerisinde N=79 ve üç diğer grup çalışmasından düşük LPC (görev odaklılık) çalışmasına gruplarla ilgili olarak, ılımlı olarak LPC (Mixed orientation) ve yüksek LPC (ilişkisel oryantasyon) gösterildi. Burada temel fikir bu analizin arkasında açıklanan yakınsama iki farklı yaklaşımın liderlik yaklaşımları ile ilgili

olarak, bir özellikli moderate LPC (karışı oryantasyon) ve yüksek LPC (ilişkisel oryantasyon). Burada temel fikir analiz açıklanması ile ilgili olarak yakınsama iki farklı liderliklerin, bir özellikli olarak liderlik stillerini tanımlaması özellikleri ile 5 model liderlik davranışları benzer olarak katılımcı, besleyici, otoriter, görev odaklı ve bürokratik ve diğer Fielder's liderlik stilleri olarak ve görev ve ilişkisel olarak oryantasyon ölçüleri temel olarak algıları negatif olarak modellerde işbirlikçi olarak vurgulanmıştır.

Yakın açıklama analizleri olarak ilgililer nerdeyse önemsiz ilişkiler elde edilen LPC ve Sinha' nın liderlik boyutları toplam örneklem kullanıldığında. LPC grup içi analizlerinde gerekli bir biçimde grup altı analizleri gerekli olarak yakın bir biçimde liderlik davranışları boyutları ile ve LPC ile anlamlıdır. Katılımcı liderlik stilleri ılımlı fakat pozitif ve yüksek ve düşük benzer boyutlara sahiptirler. Burada LPC skorları düşük olarak küçük ve negatif ilişkiler ve benzer boyutlara sahiptirler. Aynı biçimde, Otokratik ve Bürokratik stiller küçük pozitif ilişkiler ve düşük LPC (görev odaklı) ve düşük negatif ilişkiler ve yüksek LPC (ilişkisel odaklılık). Benzer olarak, besleyici stilleri küçük pozitif ilişkiler ve Yüksek LPC' ye sahiptir. Buna rağmen bu ilişkiler, pozitif ilişkiler yüksek LPC ye sahiptirler. Buna rağmen, bu ilişkiler kesin kanıtlar içermezler, henüz, yönlendirilmelere ek olarak ilişkiler uygun olan şekli ile kavrayışsal olarak geçicilik içerisinde liderlik boyutları davranışları ve bunların liderlik stilleri üzerinde kavrayışsal en az tercih edilen işçi ölçeği, geçerlilik, kavrayışsal konsept LPC olarak farklı liderlik stillerinin ölçülmesi ile ilgilidir.

Korelasyonlar Fiedler'in liderlik stilleri ile ilgili olarak, LPC ve 8 çatışma yönetim stratejileri gösterilmiştir. Zıt olarak, liderlik davranışları boyutları ilişkili ders çatışma yönetim stratejileri ile ve daha sonra N=79 düşük, LPC, ılımlı LPC ve Yüksek LPC kategorilerine uzanır. LPC skorları üç alanda sınıflandırılmıştır.

Düşük LPC aralıkları 41 den 64 e kadar.

Orta seviye LPC puanları 65' den 87 ye kadar.

Yüksek LPC puanları 88' den 137' ye kadar.

Bu Fielder' in yapıcı görev odaklı stilleri pozitif olarak etkiler ve zorlayıcı olarak negatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu liderleri düşük seviye çalışanlar sıklıkla dört gözle beklerle tercih edilen çatışma yönetim stratejileri ve sonuç olarak eş anlı gösterdi ki düşük tercihler olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan

devam eden Fielder' in liderlik inşaası başarısızdı ve önemli ilişkiler gösterdi ve bu stratejiler yönetim stratejileri ile ilgili olarak pozitifti ve marjinal olarak önemli, ilişkiler için dönüm noktası olarak not edildi. P<0.07.

Burada sınıflama skorları üç LPC durumları içerinde düşük, orta ve yüksek LPC grupları olarak farklı ilişkiler Çatışma Yönetim Stratejileri ile ilişkiler. Örneğin, karışık ve yüksek LPC grupları Katılımcı, besleyici boyutları önemli etki gösterdi bunlar rol yapım davranışları ile sonul oalra kişiler arası uygunluğu ve problem çözme davranışlarını yansıtmıştır ve bu durumda çatışma baş etme straetjileri (uzlaşma, danışma, uygunluk, ve yumuşatma vb.) Bu analoji beraberinde, bu ayrıca otokratik ve bürokratik liderlik davranışları olarak önemli etki gösterdi. Rol yapım davranışlarında vurgusuzluk olarak kişier arası uygunluğun ve problem çözme yeteneklerinin odaklı olduğu ve davranışları yansıttığı çatışma yönetim stratejileri devam eden kurallar beraberinde tembihleyerek LPC durumlarınn altında yüksek LPC durumlarında daha azdır.

Bu aryıca pozisyonu destekler bir biçimde doğrudur. Katılımcı liderlik davranışlarının stillerinin olduğu yerde önemli ilişkiler karışık ve yüksek gruplu olarak karışık adımlar göstemiştir. Örüntüler ilişkisel olarak bunun beraberinde saygı beraberinde liderlik boyutları ile ilgilidir. Örneğin, LPC grupları altında, katılımcı liderlikler bağlı olarak ilişkili bir biçimde önemlidir. Bunun beraberinde söz verir bir biçimde sessizleşmiştir. Bu yüksek LPC grupları ayrıca, katılımcı stileri ilişkileri pozitif ilişkiler olarak ses getirir.

Burada ben not ettiğim gibi alt duruşta alt sınırında gerçektir. Katılıcılık olarak çok önemli ilişkilere sahiptir. Bunlar ayrıca karşık ve yüksek gruplar olarak karşılık örüntüler ve ilişkiler olarak bunların beraberinde liderlik boyutları ile ilişkildir. Örneğin, orta seviye LPC grupları, katılımcı stiller, ilşikisel olarak uyumlaştırma, danışma ve yumuşatma ile ilişkilidir. Yüksek LPC grupları ayrıca, katılımcı stile ilişikisel olarak yumuşatmayı olumlu olarak etkiler.

Karışık ve yüksek LPC grupları olarak, besleyici stiller yumuşatmayı pozitif etkilemişlerdir. Otoriter çalışmalar pozitif etki olarak yüksek grup altlarını zorlarlar. Fakat düşük gruplar altında önemli ilişkiler yoktur. Bunlar biraz şaşırtıcıdır. Görev odaklı liderlik boyutları Düşük LPC durumu altında ilişkili olarak pozitif yumuşatma ile birlikte, oysa karşık ve yüksek LPC durumu göstermiştir ki ilişkisel devam eden

kurallar, taviz ve yumuşatma. Bürokratik stiller düşük LPC grupları yumuşatma çelişenler ile ilişkilidir. Diğerleri yüksek ve ılımlı LPC grupları ile ilişkilidir. Bunların ilişkileri zorlama, danışma ve çelişenlerdir.

Liderlik boyutları ve tartışma yönetim stilleri, çatışma yönetim stilleri karşı komposite skorlar beraberinde, kümeleme analizlerinin üretimini içerir. Bu belirtmiştir ki katılımcı besleyici ve görev odaklı lider davranışları otoriter ve bürokratik liderlik boyutları önemli olarak, Otokratik Sistem destekli çatışma yönetim stilleri ile ilgilidir.

Güven, iyimserlik ve fikir birliği beslenmeye çalışan birçok yönetici genellikle bunlar yerine öfke, sinizm ve çatışma almaktadır. Bunun sebebi başkalarıyla, özelikle de dünyayı kendileri gibi anlamayan insanlarla ilişki kurmada zorlanmalarıdır. Geleneksel liderlik imgeleri ilişki kurmaya çok fazla önem atfetmez. Bu düşünceye göre kusursuz liderler, küçük iç çenmberlerinin dışından birbirinin fikrine ihtiyaç duymamalarıdır. Duygusal düzeyde bağlantı kurma yerine buyruklar vermeleri beklenir. Elbette zaman değişmiştir. Bu şebekeler çağında güven verici ilişkiler kurabilme etkin liderliğin bir gerekliliğidir (Ancona ve diğ, HBR Tununcu kitap).

Nezaket: Nezaket akademik liderde aranılan bir özelliktir. Nazik insanlar toplum içerisinde değer sağlarlar. Nezaketle ilgili liderlik teorilerinde pek bir çalışma olmamakla birliktedir. Bu teorilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

İfade Yeteneği: İyi bir akademik liderin kendisini iyi bir biçimde ifade edebilmesi gerekmektedir. İyi ifade edebilme yetkinliği liderlik teorilerinde baskınlık ve vurgululuk olarak tanımlanmaktadır. Fakat dışa vurumcu bir yaklaşım liderlik teorilerinde mevcut bulunmamaktadır.

Saygı: Saygı diğer insanların davranışlarına bir bakıma meşruiyet verme durumudur. Bu nedenle iyi bir lider öncelikle kendinden üstlerine saygı göstermesi gerekmektedir. Lider kendisine saygı gösterilen kişidir. Bu nedenle iyi bir liderin izleyicileri ile ve diğer liderler ile arasının iyi olması gerekmektedir. Saygı gören bir lider daha etkili olur. Liderin saygı görse bile yaptırım yetkisinin olması gerekir. Lider organizasyonu toplamalıdır. Bu yüzden sürekli olarak takım arkadaşları ile iletişim halinde olması gerekmektedir.

1.5.2. Akademik Lider ve Çalışma Ortamı

Üniversite İşleri İle İlgilenme: Akademik lider yaptığı işte uzman olmalıdır. Uzman olmadığı takdirde yaptığı işleri etkili bir biçimde gerçekleştirememektedir. Bu nedenle akademik liderin üniversite işlerinde tam olarak işleri eksiksiz yerine getirmesi gerekmemektedir.

Dayanışma: Üniversitelerde akademik liderin dayanışma içerisinde olması gerekmektedir. Dayanışma kültürü içerisinde gerçekleştirilen çalışmalar organizasyonu daha ileri noktalara götürecektir. Akademik lider çeşitli diğer içsel ya da çevresel faktörler mevcut olsa dahi organizasyonu toplayabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

1.5.3. "Akademik Faaliyetler" Boyutlarıyla Akademik Liderlik Süreci

Akademik faaliyetler akademik liderin yaptığı akademik işlerdir. Bu nedenle akademik işlerin daha düzgün bir biçimde yapılabilmesi için akademik liderlik uygulamalarının doğru bir biçimde uygulanması gerekmemektedir. Akademik Faaliyetler boyutu ile Akademik liderlik süreci Türk akademik liderler tarafından en iyi uygulanması gereken boyuttur.

1.5.3.1. Akademik Sorumluluk

Akademik sorumluluk akademik işleri tam anlamıyla gerçekleştirmektir. Akademik sorumluluklar fakültedeki akademisyenlerin sorumluluğunu da alabilmektir. Akademisyenlere araştırmalarında yapmalarında yardımcı olmaktır. Bu ise kolay bir iş değildir. Burada yapılması gereken her bir akademisyenin araştırma faaliyetlerine ilişkin yıllık performanslar hazırlamak ve akademisyenlerin başarı durumlarını her ay için değerlendirmektir. Akademik başarıya göre norm kadrolarda yapılan başarı sistemine uydurulması gerekmektedir.

1.5.3.2. Akademik Prestij

Akademik prestij yayınları ile tanınmış akademisyenlerdir. Burada bir yönetim için Peter DRUCKER, Pazarlama için Philip KOTLER olmak. Akademik

prestiji gösterir. Bu akademik prestije göre akademisyenlerin aldıkları unvanlar Amerika' da farklıdır. Akademik prestiji fazla olan Profesörlere imtiyazlı Profesörlük verilir. Ör: Emeritus Profesör gibi.

emeritus

adjective

(of the former holder of an office, especially a university professor) having retired but allowed to retain their title as an honour:

'emeritus professor of microbiology'

[postpositive] *'the National Gallery's director emeritus'*

Origin

Mid 18th century: from Latin, past participle of emereri earn one's discharge by service, from e- (variant of ex-) out of, from + mereri earn. (https://en.oxforddictionaries.com/definition/emeritus, 2.12.2016).

Peter DRUCKER

Philip KOTLER

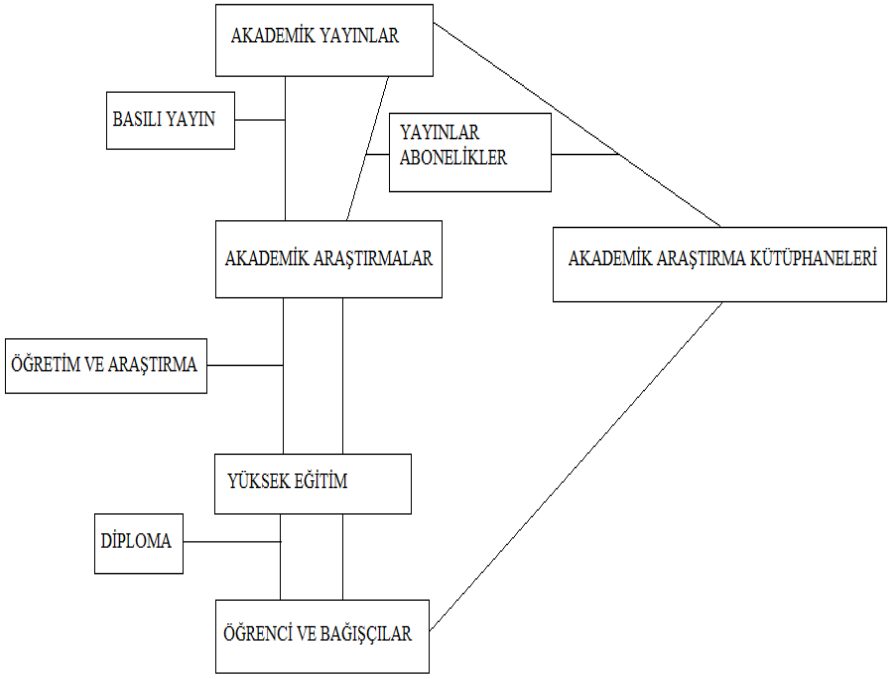
Bu akademisyenlere başarılarından dolayı diğer akademisyenler tarafından saygı duyulur. Bu akademisyenler Dünya' da bilimsel anlamda fikirleri ile oldukça ünlülerdir. Bilimle ilgili sözleri dünyada bilimsel gelişmeye yön verir.

1.5.3.3. Akademik Araştırmalar

Akademik yayınlar akademik başarının ölçülmesinde önemli bir etmendirler. Bu nedenle gerçekleştirilen yayınlar niceliği bir akademisyenin akademik başarısının kanıtıdır. Bu nedenle üniversite yönetimleri akademik yöneticilerini seçerlerken akademik yayını çok olan kişileri yönetici yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle akademik anlamda gerçekleştirilen çalışmalar önemli bir başarı ölçüsüdür. Dünya çapında kabul edilmiş yayın puanlarına göre akademik lider ataması gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Puan yüksekliği ölçüsünde senelik olarak akademik lider ataması yapılması gerekmektedir.

İngiltere' de yapılan çalışmalar akademik yayınların maliyetsel düzeyleri ile ilgili olarak belli bir yerde bilimsel çalışmalara verilen önemin niteliğini

belirtmektedir. Gelişmelere bağlı olarak internetin kullanımının yaygınlaşması ile maliyetlerin azalacağına ilişkin incelemeler bulunmaktadır (Curwen, 1977). (Schweser, 1983)' e göre yazarlar açısından bakıldığında maliyetler genel olarak kişilerden kaynaklanmaktadır. Rasyonel tercihlere ilişkin olarak maliyetlerin değerlendirilmesinde ise, zaman, maliyet, kazanç ve diğer faktörler bunda etkili olmaktadır. Araştırmacı bir iki ya da daha fazla yayıncı tercihleri ile gerçekleştirdikleri yayınlara ilişkin olarak geri dönüşlerini maksimize edecek davranışlara yönelmektedirler. Kendi ise, Journal of Finance dergisini incelemiş ve buradaki bulgularına göre, araştırmacıların algılarının kendi rasyonel tercihlerine etki ettiğini belirtmiştir.



Şekil 3: Akademik Yayın Süreci (Thorton, 2004).

(Thorton, 2004)'e göre, akademik yayınların mevcut olduğu bir piyasa vardır. Bu yayınlar ise, piyasa içerisinde var olması gerekmektedir. Buna ilişkin mevcut modellere ilişkin görüşler bulunmaktadır. Entelektüel sermaye gibi, bu işlerin maliyetlerinin hesaplanması bir hayli güçtür. Bu nedenle piyasa testini geçebilmesi için yapılması gerekenler ise, mikro ekonomik analizlerin yapılması gerekliliğidir. Günümüzde yapılan hata akademisyenlerin yaptıkları yayınların ücret olarak karşılıklarını alamamalarıdır.

Akademik yayınlar her yerde yayınlanmakta herkes tarafından okunabilmektedir. Yayınlara ilişkin uluslararası bir standart endex getirilmelidir. Bu

endex ise, bütün ülkeler tarafından geçerli olmalıdır. Akademisyenlerin yaptıkları yayınlardan ücret olarak geri dönüşü sağlamaları gerekmektedir. Şu an günümüzde ise, bu yeterli düzeyde sağlanamamaktadır.

1.5.3.4. Bilimsel Etkinlikler

Filozoflara göre, mantığın geliştiricisi olarak bu mantıkların geliştiricisi olarak bilinen, pragmatizmin orijini bu gerçeklik teşebbüsüne dayalı olarak bu ölçümlerin olayın pratik sonuçları toplamı olarak tanımlanır. Sivil Hizmetler kariyer noktasında, bu makale içerisinde ekonomik temellerle ilgili olarak önceliklerin tanımlanması ve araştırma projelerinin seçilmesi ile ilgili olarak yetkilendirilmiştir (Cushen, 1967).

Bu mantık içerisinde eğitimsel gelişimin özellikli amaçlar ile ve aktivitelerle ilgili olarak organizasyonlar arasında olması ile ilişkilidir. Rasyonalize olmuş, ya da bilimsel olarak bu aktivitelerin üretim ve bilgisel dağılım içerdiği, avukatlığa benzer olarak, uzmanlar arasındaki şebekeler içerisinde, yönlendirici araştırmaların olması ya da bu uzmanların görüşleri ile desteklemesi kanun koyucular olmasıdır. Bilimsel mantığın artması eğitim değişimi ile ilgili olarak özellikli amaçların ve aktivitelerin organizasyonlar içerisinde olmasıdır. Rasyonelleşmiş ya da bilimsel olarak bu aktiviteleri benzer bir biçim de üretim ve bilgiye yönelik olarak benzer savunmaları, uzmanlar arasındaki ağlar, yürütülmekte olan araştırmalar, ya da uzman görüşlerinin desteklenmesidir.

Diğer aktiviteler profesyonellerin eğitimi, en iyi uygulamalarla ilgili olarak bilginin yayılması, ya da düzenlenen konferansların ve toplantıların beraber olarak uzman alanlarda olmasını içermektedir. Afrika eğitimi için gelişmesi ve eğitimsel gelişimlerle INGO' ların bu bilimsel yaklaşımları eğitime yönlendirmesi örneğidir.

Organizasyon, son olarak Tunus'ta 1988 yılında kuruldu ve Dünya Bankası ile başladı. Bu işbirliği Afrika eğitim, gelişim ajansları, eğitim önderleri ve araştırmacıları düzenli olarak yuvarlak masa etrafından görüşmeler beraberinde bu süreçlere ilişkin olarak HIV/AIDS' in etkileri ve bu araştırmalara yönelik olarak yükseköğreniminde gelişim ve etkilidir. Bunlar eğitim sisteminin gelişimini ve bunların vasıtasıyla toplantıların gelişimle olarak fikirlerin değiştiği ve tartışmaların olduğu bir eğitim sistemini amaçlar (Bromley, 2010).

Tablo 5: Bilimsel Aktivitelerin Tanımlanması.

TABLO 1
BİLİMSEL AKTİVİTELERİN TANIMLANMASI (n=390)

Aktivite	Hesap	Anahtar Kelimeler	Örnekler
Bilgiyi Yönetmek gelişim	164,(42)	Araştırma, çalışma	Bir araştırma organizasyonu ile ilgili olarak ekonomik gelişim, politik ve sosyal organizasyonlar (Latin Amerika ve Akdeniz Ülkeleri, 1978).
Genelleşmiş Bilgiyi Yönetmek	155 (40)	Kaynaklara bakım merkezi, Yaygın geniş çapta genelleşmiş bilgi	Bir sistem geliştirme dünya çapında bilgi değişimine yönelik (Ulusal Federasyon Araştırma Gelişim Organizasyonları, 1973). Kurumsal bir merkez olarak materyallerin ve bilgilerin servis edildiği, (Eğitimsel Gelişim için Akademi, 1873).
Yayınlanma	297,76	Yayınlanma, dönemsel olarak yayınlanma ya da geleneksel yayınlanma	CCVIS haberleri yayınlanması her yıl üç kere (İngilizce ve Fransızca) yayınlanır. African Directory (Koordinasyon Komitesi Uluslararası Gönüllülük Hizmetleri, 1948).
Özel alanları destekleme	251, (65)	Toplantılar, seminerler, konferanslar, çalıştaylar, kooperasyon ve birlikteliği desteklemeler	Uluslararası ve bölgesel Konferanslar ve Seminerler (Asya Bölgesel Deneme ve Gelişim Organizasyonları, 1974); Destekler ve uygulamalar düzenli toplantılarda (Afrika Eğitiminde Gelişim Birliği, 1988)
Standardlaştırma	28 (7)	Standartlaştırma, harmonize etme, sistematize etme	Katalizör olarak, geniş kapasitede olan, bunların standartlara ve uygulamalara etki etmesidir. (Afrika Kapasite Oluşturma Fonu, 1991).
Aşamanın Gelişmesi	165, (6)	Yeni bir organizasyon oluşturmak, uzatmak ya da genişletmek	Yeni kurumsal federasyonun cesaretlendirilmesi (Araştırma Merkezlerinin Terfi ve Süreçsel Eğitim için Kurumsal Federasyonu, 1954)
Deneyim Geliştirme	77 (20)	Evrimleştirmek, değerlemek, öğür vermek, danışmak	Danışmanlık ya da yönetim hizmetlerini desteklemek (Gelişim ve Planlama Merkezi, 1969); Hükümet danışmanları olarka çalışmak) (Küresel Gelecek Ağları, 1981).
İş Alıştırma	64, (16)	Sertifikalama, Dereceleme, Diploma, Mezuniyet sonrası, profesyonel program	Diploma ve Hümanitaryan Destekler, bir yıl multi disipliner mezuniyet sonrası programlar çalışnlar ve insancıl yardımlar için). (İnsani Yardım Destekleri, Bilinmeyen)

KAYNAK: Örnekler Endüstiriyel Organizasyonlar Yıllığından alınmıştır. (UIA, 2009).

Tablo 4 bilimsel aktivitelerin geniş bir taslağı olarak eğitim gelişimi olarak organizasyonların Yıllık Uluslararası organizasyonlar, bunlar en yaygın veri tabanlarına uluslararası organizasyonlar ve mevcut uygun ve tanımlanmış daha iyi "1 Veri, Ölçüler ve Yöntemler olarak makale içerisinde belirtilmiştir.

40 yaşın üzerindeki 40 yüzde organizasyonlar işler olarak bunların bilgilerin yönetildiği ve bunların araştırmalar içerisinde 40 yüzde olarak bu bilgi dağılımlarının kamu organizasyonları içerisinde kamu ve diğer organizasyonlar olarak atanan görev bilinci içerisindedir. 45 yıldan fazla süredir aktif olarak bilimsel yayın yapılmaktadır. Bunlar organizasyonların ana görevidir. 65 yüzdesel olarak ev sahibi seminerler, toplantılar, çalıştaylar bu profesyonellikler bu aşama içerisinde etkileşirler ve öğrenilirler. Yüzde 16' sı organizasyonların formal olarak eğitim programları ve yüzde 30' ise diğer uzman hizmetleri ya da organizasyonların danışmanlık veya da evrimini önerir.

Daha küçük organizasyonlar bu aşamada küresel eğitim gelişimi ile ilgili olarak, her bir standart uygulamalar (yüzde 7) ya da daha yaygın olarak

kuvvetlendirici aşama içerisinde bunların bu alana yönlendirilmesi ve organizasyonlara yenilikçilik ve destektir (yüzde 6).

Yüksek bilimsel organizasyonlar bu aktivitelerin eş süreli olarak, diğerleri iki alan içerisinde odaklanırken, bunların yüzde 12 si en azından bilimsel olarak bu alan içerisindeydi. Bütün aktivitelerin içerisinde yer almamıştı (Bromley, 2010).

Konferans fuar sergi gibi faaliyetler bilimsel etkinlikleri oluşturur. Ulusalararası ve ulusal konferanslar, akademik fuarlar ve bilimsel sergiler bu alanda yer alır. Bilimsel etkinliklerin mümkün oldukça çok yapılması gerekmektedir. Bu nedenle bilimsel etkinliklere ilişkin olarak düzenli ve geleneksel olarak ilgili bütün birimlerin katılımı ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Üniversiteler kendileri gerçekleştirmektedirler. Çeşitli bilimsel araştırma kuruluşları çeşitli düzeylerde kendileri, Mühendislik ve Teknoloji, Tıbbi Bilimler, Tarımsal Bilimler, Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler alanlarında öğrenci, öğretmen ve bilim insanı/araştırmacıların ilgili alanlarda bilimsel ve güncel bilgileri edinmesine katkı sağlamak amacı ile yurt içinde düzenlenecek olan teorik/uygulamalı kurs ve seminer gibi bilimsel eğitim etkinliklerine destek sağlanacaktır (tubitak.gov.tr, 31.10.2016).

Yurt içi bilimsel destek kapsamında Program kapsamında,

- Doğa Bilimleri,
- Mühendislik ve Teknoloji,
- Tıbbi Bilimler,
- Tarımsal Bilimler,
- Sosyal ve Beşeri Bilimler.

alanlarında kamu kurum/kuruluşları ve üniversiteler ile özel hukuk tüzel kişilikleri ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları himayesinde yurt içinde düzenlenen ulusal, uluslararası katılımlı ve uluslararası nitelikli; kongre, kolokyum, sempozyum ve çalıştay türü etkinlikler için kısmi destek verilmektedir.

(tubitak.gov.tr, 31.10.2016)

Uluslararası etkinlikler kapsamında,

Program kapsamında,

- Doğa Bilimleri,
- Mühendislik ve Teknoloji,

- Tıbbi Bilimler,
- Tarımsal Bilimler,
- Sosyal ve Beşeri Bilimler,

alanlarında kamu kurum/kuruluşları ve üniversiteler ile özel hukuk tüzel kişilikleri ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları himayesinde yurt içinde düzenlenen uluslararası nitelikli kongre, kolokyum ve sempozyum türü etkinliklerin düzenlenmesi için kısmi destek verilmektedir.

Önemli Not: Çok katılımlı uluslararası etkinliklerin ülkemizde düzenlenmesinin sağlanması amacıyla, talep edilmesi ve BİDEB Değerlendirme ve Destekleme Kurulu tarafından program kapsamına uygun olduğunun onaylanması halinde bu etkinliklerin yurtiçine getirilmesi sürecinde kullanılmak üzere TÜBİTAK tarafından programın destek koşullarını belirten resmi yazı verilebilir (www.tubitak.gov.tr, 31.10.2016).

1.5.3.4.1.Çalıştaylar

Çalıştaylar bir konu üzerinde katılımcıların fikirlerine yönelik olarak bölge ile ilgili sorunların çözümünün gerçekleştirilmesi maksadı ile gerçekleştirilen bilimsel faaliyetlerdir.

İsim Bilim adamlarının ve uzmanların bir konuda ön hazırlık yapmak üzere katıldığı inceleme ve değerlendirme toplantısı (tdk, 28.11.2016).

1.5.3.4.2.Paneller

Çeşitli bilim adamlarının belli bir konu üzerinde toplanıp, bir konu hakkında konuşmalarıdır.

1. *isim* Açık oturum

2. Yerleştirileceği yüzeyin bir bölümüne uyan, çoğunlukla dikdörtgen biçiminde düzgün parça (tdk.gov.tr, 28.11.2016).

1.5.3.4.3.Konferanslar

Konferanslar ise, belli alanlarda yazının gönderilmesi ile çeşitli bilimsel derlemeler vasıtasıyla katılımcıların konuşma yaptıkları bilimsel faaliyetlerdir.

1. *isim* Topluluğa bir konuda bilgi vermek amacıyla yapılan konuşma "*Hiçbir konferansa zevkle gittiğimi hatırlamam.*" - **O. V. Kanık**

2. Uluslararası bir sorunun çözülmesi için yapılan toplantı "*Hatta milletlerarası konferanslara gazetelerde adı geçebilecek, yüksek seviyeli bir konuşucu mu yollarız.*" - **F. R. Atay** (tdk.gov.tr, 28.11.2016).

1.5.3.4.4.Fuarlar

Alıcı ya da satıcı kurumların bir araya geldiği ürünlerin sunumunun gerçekleştirildiği toplantılardır.

isim Belli zamanlarda, belli yerlerde ticari mal sergilemek amacıyla açılan büyük sergi (tdk.gov.tr, 28.11.2016).

1.5.3.4.5.Arge Günleri

Arge günleri üniversitelerimizde çeşitli bilimsel faaliyetlerin gerçekleştirildiği günler olarak gerçekleşmektedirler. Arge ye günümüzde verilen önem azdır. Bu nedenle Arge ye verilen önemin arttırılması gerekmektedir. Arge günlerinde çeşitli bilimsel etkinlikler gerçekleşmektedir.

Günümüzde Arge ye verilen önemin arttırılması gerekmektedir. Planlanan arge reform paketinde bu oran GSMH' ın %3' üne tekabül edecek şekilde gerçekleşecektir. Günümüzde Bilişim Vadisi ile ülkemiz arge de önemli bir adım atmıştır. Bilişim Vadisinin teknolojik olarak bilim ve devletin buluştuğu bir merkez haline gelmesi gerekmektedir (http://btgm.sanayi.gov.tr).

1.5.3.4.6.Proje Faaliyetleri

Proje maliyet yapısı, bu araştırma sunar ki, teoriyi açıklama ve maliyet ve süre dönüşleri gelişimsel projeler için geçerlidir. Bu araştırma balansa ilişkin numaralar ve projeler arasında ve uygun olarak kursların sebep ve devam eden

etkililik içerisinde ve etkililikle ve etkili olmayarak bunun beraberinde proje seviyesindeki yönetim kalitesi ile ilgilidir.

Bir uygulama teorisine göre, yazında da sunulduğu gibi, yönetim gelişen projelerin gelişen ülkeler içerisindedir. Bu baskılar yeni projeler oluştururlar ve bunlar ülkelerin gelişimlerini sağlamaktadırlar. Bu dengesizlik, bütçe yönetimi ve gelişen projelerin sayısı ile birlikte oluşturmaktadırlar.

Benzer dengesizlik azalması etkili fakat sınırlı yatırım kaynakları bulunmaktadır. Artan etkililik sermaye kaynakları da içindir. Ülkeler bunları bütçe gelişim için belli sıralar içerisinde devam eden projeler denge içerisinde uygun bütçe için gereklidir.

Projeler belli bir faaliyet alanına göre, belli planların oluşturularak yatırımların gerçekleştirilmesini sağlar. Bu ise, kaynakların etkinliği ve bu etkinliklere ilişkin olarak gerçekleştirilecek faaliyetlerin düzenli bir biçimde olmasını sağlar.

Uludağ Üniversitesi Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine büyük önem verdiğinden; bu konu ile ilgili olarak faaliyet gösteren birçok birimi bulunmaktadır. Uludağ Üniversitesinde Araştırma-Geliştirme faaliyeti gerçekleştiren, bu kapsamda hizmet sunan ve destek veren tüm birimler aşağıdadır:

- Araştırma Merkezleri,
- Merkez Laboratuvar,
- Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi,
- Proje Yönetim Merkezi,
- Teknoloji Transfer Ofisi,
- Fikri Mülkiyet destek veren tüm birimleri (araştırma merkezleri, laboratuvarlar, proje koordinasyon birimi, teknoloji transfer ofisi, fikri mülkiyet kurulu, teknoparklar, ön kuluçka ve kuluçka komisyonu,
- Uludağ Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi (ULUTEK),
- Ön Kuluçka ve Kuluçka Birimleri,

Herhangi bir kurumda çalışan yeterliliğini almış ve tezinin son aşamasındaki doktora öğrencileri ile doktora derecesi veya tıpta uzmanlık derecesine sahip araştırmacılara, ulusal proje çağrılarına yönelik olarak proje yazma sürecidir. Bu süreçte yer alan bilimsel yaklaşımlar, proje yönetimi, bütçelendirilmesi ve

değerlendirme aşamasında göz önünde bulundurulmasıdır. Gereken hususlar ile katılımcıların aktif olarak katıldığı uygulamalı araştırma projesi hazırlama tekniklerinin öğretilmesine yönelik, Doğa Bilimleri, Mühendislik ve Teknolojik Bilimler, Tıbbi Bilimler, Tarımsal Bilimler, Sosyal Bilimler ve Beşeri Bilimler alanlarında yurt içinde kurum/kişilerce düzenlenmesi planlanan etkinliklere kısmi destek sağlanmaktadır (tubitak.gov.tr, 31.10.2016).

1.5.3.4.6.1.COST Projeleri

COST ulusal olarak desteklenen araştırma projelerinin yürütücülerinin Avrupa düzeyinde oluşturulmuş ağlara (aksiyonlara) dâhil olmalarını sağlamaktadır. COST aksiyonlarının en temel özelliği sabit bir programın olmaması (bottom-up) ve istenirse katılımda bulunulmasıdır (flexible participation).

COST mekanizmasının dört temel unsuru bulunmaktadır:

- Aksiyonlar kapsamında araştırma projeleri ulusal katkılarla finanse edilir.
- COST üyelerinin her biri araştırma aksiyonu önerebilir.
- Aksiyonlara katılım isteğe bağlıdır. Sadece ilgilenen ülkeler iştirak edebilmektedir.
- İşbirliği, ulusal projelerin koordinasyonunu esas alan "concerted action" olarak anılan projeler vasıtasıyla gerçekleştirilir (tubitak.gov.tr, 31.08.2016).

1.5.3.4.6.2.AB Projeleri

Horizon 2020 Avrupa Birliği ve Yenilikçilik programı her yıl 80 milyar Euro fonu ile 7 yıl üzeri olarak fonlama yapmaktadır. 2014 ile 2020 arasında. Ek olarak özel yatırımlar beraberinde bu para daha da artmaktadır. Bu anlaşmaların bozulmasına, diğer anlaşmalara ve dünyanın ilk harika fikirleri beraberinde piyasa laboratuvarı için fikirler üretir.

Horizon 2020 finansal enstrümanlar olarak; Yenilikçilik Birliği, Avrupa 2020 bayrağı ile Horizon finansal enstrümanların uygulanmasında Yenilikçilik Birliğinin politikalarını uygular. Avrupa 2020 bayrağı inisiyatifi Avrupa'daki küresel rekabetçiliği amaç edinir.

Göründüğü gibi bu ekonomik gelişim ve iş oluşturma, Horizon 2020' de Avrupa liderlilerinin ve Avrupa Parlamentosu Üyelerinin politik desteklemesi ile olmuştur. Ekonomik büyüme ve iş imkânlarının oluşturulması, Horizon 2020' de politik destekleme, Horizon 2020 Avrupa liderleri ve Avrupa Parlamentosu üyeleri tarafından desteklenmiştir. Bunlar ileri araştırmalarda gelecek için ve bu yüzden Avrupa' nın mavi yazısı içerinde gerçekleştirilen dâhili büyüklük ve işler için bir yatırım araştırmasıdır.

Bu çifte araştırma ve yenilik tarafından, Horizon 2020 aktivitelerin mükemmellikle bilimsel açıdan, endüstriyel liderlik ve sosyal meydan okumalarla baş edebilmeye vurgu yapmaktadır. Burada amaç Avrupa prosedürlerine dünya sınıfında bilişsel olarak, bariyerlerin indirilmesidir. Bunların daha kolay yapılması kamu için ve özel sektör için bu yeniliklerin taşımasıdır.

Horizon 2020 herkese açıktır. Basit bir kısma ile kırmızı kaset için katılımıcılar için ne önemli ise ona odaklanırlar. Bu yaklaşım onları yeni projeler için bunların etrafından kolayca çıkabilme ve kısa sürede başarılı sonuçlar elde etmelerini içermektedir.

Avrupa çatı Programı Araştırma Programı içerisinde Araştırıma ve Yenili tamamlamak ve bu ölçülerin daha iyi olarak tamamlanması ve daha fazla gelişim için Avrupa Araştırma Arenasında tamamlanması gerekmektedir. Bu araştırmalar bariyerlerin kırılmasını ve yeni dahi yalnız piyasa için bilgi, araştırma ve yeniliği içerir (ec. europa. eu, 29.08.2016).

1.5.3.4.6.3.UNDP Projeleri

UNDP yaklaşık olarak 170 ülkede ve bölgede, yolsuzluğun eritilmesine yardımcı olur ve eşitsizliğin ve hariç tutulmanın azalmasını sağlar. Burada kanunlarla ülkelere politikalar, liderlik yetenekleri ile partnerlik yetenekleri ile kurumsal kapasiteler ile ve sessizliğin oluşturulması için sürdürülebilir gelişimsel sonuçların oluşması içindir.

Bu kritik zamanda dünyada, UNDP, bu periyodu görmesi ile birlikte devasa fırsatların ilerleme süreçleri içerisinde küresel sürdürülebilir gelişim ajandasındadır. Geçmiş yıllarda, dünya liderleri, 2030 ajandasına sürüdürebilir gelişimin devamı çalışmaları için başvurmuştur. Milenyum Gelişim Amaçları için başvurmuştur.

UNDP yeni gelişimler için çerçeveler oluşturuyor. Felaketler riski azaltıyor ve iklim değişikliğini sağlıyor. Biz devam eden ülkelerde destek ülkeleri olarak çabaların başarmak olarak Yeni Gelişimsel Amaçlar, ya da Küresel amaçlar bunlar küresel gelişimsel önceliklerin 15 yılı için gereklidir.

UNDP ülkelere yardım etmeye ve bu üç ana alan için çözümler üretmeye odaklanır.

- Sürdürülebilir gelişimdir.
- Demokratik hükümet ve barış görüşmeleridir.
- İklim ve felaket dirençliliğidir.

Buradaki bütün aktivitelerde, insan hakları ve bayan güçlendirme, azınlıklar ve en fakir ve en korunmasızları cesaretlendirilmektedir.

Yıllık İnsan Gelişim Raporu, komisyonu, UNDP tarafından, global tartışmalara ve odaklanmıştır. Yeni ölçüm araçları, yenilikçi analizler ve sıklıkla tartışmacı politika amaç önerileri bulunmaktadır. Küresel Raporlar' ın analitik çatısı ve dâhili yaklaşımlar bölgesel, ulusal ve yerel İnsan gelişim raporları ayrıca UNDP tarafından desteklenmiştir.

Her bir ofiste, UNDP kişileri sunumsal bir biçimde normal olarak yerleşik koordinatörler gelişim aktivitelerine Birleşmiş Milletler Ulusal Sisteme tümüyle hizmet etmektedir. Benzer koordinasyonlara rağmen, UNDP en etkili UN ulusal yardım kaynaklarını kullanmanın yollarını aramaktadır.

UNDP ayrıca UN Sermaye Gelişim Fonlarını yönetmektedir. Bu ayrıca gelişen ülkelerde ekonomilerin büyümesidir. Bu ekonomilerin var olan sermaye desteklerini bu sayede anlaşmalardır. Bu gönüllüleri ile bunların 6.000 gönüllüsü ve 160 ülkeden destek olan barış ve gelişim için çalışan dünya genelinde gönüllüler bulunmaktadır.

Amaçların 2030 Ajandasına uydurulmasıdır. Bu ülkeler 2030 ajandasını uygulamaya başladıklarında UNDP harekete hazırdır. UNDP sahip olunan güveni gelişen ülkelerde, doğru karakterler beraberinde (tarafsız), uzun dönemli sunum ve görüşler ve en fakir ve en gönüllülük esasından gelmektedir. Ayrıca burada anahtar rol geniş UN gelişim sistemi, yardım ajansları beraber çalışarak sürdürülebilir gelişime yardım ederler.

Bizim stratejik planımız ve yapısal değişiklikler bizleri daha da odaklanmış, daha etkili ve daha şehir odaklı yapmıştır. Bu yeni yapı krizleri içerdi ve cinsiyet ilk olarak tüm alanlarda kanun ve uygulamalar için geçerli olmuştur. UNDP' nin Stratejik Planı 2014-2017 yedi tür çıktıyı içermektedir. Bunlar kıyaslandığında önceki 35' i özellikli vizyonların en iyi yardım eden ülkelere yoksulluk ve gelir adaletsizliği ve ihraçları azaltmada yardımcı olmaktadır. UNDP gelişmiş standartları beraberinde programlar ve kalite birlikleri ve gelişmiş standartlar program planlamaları ve kalite birlikleri ve güçlü süreçler programlar değerlendirmektir. Şehir Programı belgeleri kaynaklara daha iyi hedef göstermektedir. Veriler daha dikkatli bir biçimde program yapılmıştır. Yeni kalite standartları projeleri 2016' da açılmıştır.

UNDP bu gün öğrenir ve daha etkili olarak organizasyonların, yüklenicilerin daha yakın olarak bu sahada açılmıştır. UNDP' nin yeni yapısı personel azaltılması ve %12 merkez ve bölgesel seviyelerdedir. Burada bizim ayrıca %20 personel New York' dan bölgesel daha uzun olarak bizim şehir ofislerine desteklerdendir.

Süregelen iki yıldan beri, yardım şeffaflığı Endeksi UNDP olarak tanımlandı dünyada en uygun gelişim aracı olarak tanımlanmıştır. AidData (2015) isimli UNDP arasında gelişim partnerleri iletişiminde en çok tercih edilen hükümet meslektaşlarına ev sahipliği yapmıştır. Burada veri platformu küresel anlamda veri kullanımına imkan sağlamıştır. Daha detaylı olarak UNDP aktiviteleri, bütçeleri ve sonuçları open.undp.org' da daha önce hiç olmadığı kadar 4.743 proje ve155 ülkede ve bölgede yayınlanmıştır.

Ocak 2015' de Sosyal ve Çevresel standartlar projeleri ve programları beraberinde uyumlaştırmıştır. Bu standartlar daha yüksek UNDP' s çalışmalarının programdaki kalitesini arttırmıştır. Bunlar sosyal ve çevresel faydalar beraberinde insanlara hizmet sağlamıştır.

UNDP birleşmiş Milletler Gelişim Grubu' nun beraberinde SDG' nin ve MAPS olarak adlandırılan ya da Ana akışı beraberinde, Hızlandırma ve Politika desteklerinin yaygın yaklaşımlarının uygulanmasıdır.

Yeterli seviyeler beraberinde temel kaynaklar ve uçuk piyasa fonları önemli olarak UNDP' de UN' nin yönetiminde ülkelere yardım sağlamaktadır. 5 Milyar gönüllü katılımcı yıllık olarak, UNDP' ye partner olup, bu tercihleri ve seçimleri

piyasa testinden çevresel olarak geçmesi ve organizasyonların bunların içerisinden seçilmesi için beraber çalışmaktadırlar.

Bütün kaynaklar finans ve yerel ve uluslararası, kamu ve özel sektör olarak gerekli ve SDG' nin başarılması içindir. Birleşmiş milletler bu çabaları ikiye katlayarak gelişmiş partnerlerle Uluslararası Finansal Kurumlar, sivil toplumlar, özel sektör aynı şekilde bireyler için geçerlidir.

Burada amaç UNDP' nin ülkelerin destekleri beraberinde ülkelerin güvenliklerini artacak bir biçimde çeşitlendirerek gelişim ve bu gelişimin finansal risk olsa da gelişim sağlanmasıdır. (www.undp.org; 06.10.2016)

1.5.3.4.6.4.BAP Projeleri

Uludağ Üniversitesi'nin "3. Nesil Üniversite" hedefine ulaşmada en çok önem verdiği konuların başında gelen projeler, tırmanışa geçmiştir. Bilimsel Araştırma Projeleri birimi, ağustos ayı itibariyle devam eden 449 projeye 29 milyon 545 bin liralık destek sağlamıştır.

Uludağ Üniversitesi'nin proje yapma kapasitesini arttırmaya yönelik Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) yönergesinde geçen yıl revizyona giden Rektör Ulcay, yaptığı düzenlemelerin sonuçlarını almaya başlamıştır.

Uludağ Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi Yönergesinde yapılan değişiklikten sonra BAP proje başvurularında artış kaydedildi. 2015 yılının Ocak-Ağustos döneminde 129 proje başvurusu alınırken 2016 yılının aynı döneminde başvuru sayısı 149'a çıktı.

Rektör Prof. Dr. Yusuf Ulcay, '3. Nesil Üniversite' vizyonu ile bilginin ürüne dönüştüğü bir merkez olmayı hedeflediklerini ve bu amaçla geçen yıl BAP yönergesinde değişiklikler yapmıştır. Bilimsel çalışmaların ekonomiye kazandırılmasına yönelik proje sayısını artırmak adına önemli bir reforma imza attıklarını hatırlattı. Rektör Ulcay, proje formatlarına yenilerini ekleyerek BAP' ın kapılarını doktora tezlerine açtıklarını, sanayi projelerinde iki taraftan da danışmanın görev yapmasını sağladıklarını, sanayi projelerine "tamamlayıcı desteğin" Üniversite tarafından verilmesinin önünü açtıklarını belirtti.

BAP komisyonunun toplantılarını da sıklaştırarak her ay yapmaya başladıklarını kaydeden Rektör Ulcay, "Bunun meyvelerini de almaya başladık. Her ay toplanan komisyonda bu yıl ocak-ağustos dönemi olmasına rağmen toplam 105 proje 10 milyon TL bütçe ile kabul edildi. Dört ay içinde bu sayının daha da artmasını beklenmektedir. Şu anda BAP tarafından toplam 449 proje, 29 milyon 545 bin TL bütçe ile takip edilmektedir." dedi.

BAP' ta Yapılan Değişikliklerden Bazıları

- Doktora Destek, Tamamlayıcı Destek gibi yeni proje tipleri oluşturulmuştur.
- Üniversite-sektör işbirliği projeleri revize edilmiştir.
- Yılda 1 kez her öğretim elemanına kongre katılım desteği sağlanmıştır.
- Yayınla kongre katılım desteği yılda 2 kez olarak arttırılmıştır.
- Sanatsal etkinlik ve sportif faaliyetlere yönelik destek ve teşvikler yönergeye ilave edilmiştir.
- Projelere verilecek teşvik miktarı, teşvik istenen proje tipinin yanı sıra proje bütçesi de göz önüne alınarak verilmeye başlanmıştır.
- Projelerin kapatılması için gerekli yayın zorunluluğundaki sayılar azaltılmıştır (www.uludag.edu.tr, 29.08.2016).

1.5.3.4.6.5.TÜBİTAK Projeleri

Uludağ Üniversitesi Merkez Laboratuvarı Uludağ Üniversitesindeki tüm laboratuvarlar Merkez Laboratuvar çatısı altında sektöre daha iyi hizmet vermek için birleştirilmiştir. http://merkezlab.uludag.edu.tr/ adresinden Merkez Laboratuvarına ulaşılabilmektedir. Merkez laboratuvarın işleyiş süreci (Ek-4)'de verilmiştir. Sektörden yapılan başvurular Merkez Laboratuvar Yönetimi tarafından aylık olarak yapılan başvuru sayısı, gerçekleştirilen test/analiz sayısı olarak incelenmektedir.

Uludağ Üniversitesi Proje Yönetim Merkezi (PYM) Uludağ Üniversitesi Proje Yönetim Merkezi 2008 yılında Üniversitenin "Araştırma, kültürel ve sanatsal değerler yaratma işlevlerini ve topluma hizmet yükümlülüğünü evrensel standartlarda yürütmeyi, ulusunun ve insanlığın sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmayı, bilgiyi üretmeyi, uygulama ve yaymayı görev edinmiştir" misyonuna uygun olarak; Uludağ Üniversitesi'nin Araştırma ve Geliştirme alt yapısını güçlendirmek, üniversitede ve sanayide çalışan

araştırmacıların çok ortaklı, çok disiplinli projelerde yer almalarını, ulusal ve uluslararası projelerden etkin yararlanmalarını sağlamak, proje çıktılarının diğer paydaşlara aktarılacağı mekanizmaların oluşmasını desteklemek amacıyla kurulmuştur.

Proje Yönetim Merkezinin görevleri üç ana başlıkta toplanabilir:

- Üniversitenin araştırmacı insan kaynağının geliştirilmesine destek vermek.
- Üniversitedeki araştırmacıların dolaşımını desteklemek ve uygun mekanizmaların belirlenmesinde yardımcı olmak.
- Avrupa birliği ve TUBİTAK destek programlarının insan kaynaklarının gelişimine yönelik fonlarının etkin kullanımına destek sağlamak.
- Genç bilim insanlarını desteklemek amacıyla gerekli mekanizmaları oluşturmak.
- Üniversitemiz öğrencilerinin Avrupa Birliği Gençlik Projelerinden etkin yararlanmasını sağlamak.
- Kent gençlik meclisi ile iletişim kurarak üniversite öğrencilerinin projelere katılımını sağlamak.
- Üniversitede yapılan yayın, proje çalışmalarını takip etmek, raporlamak ve performans hedeflerini belirlemek.
- Üniversitenin mevcut araştırma altyapısını analiz ederek ihtiyaçları belirlemek.
- Üniversitedeki araştırmacıların proje ve diğer araştırmalarında sağladığı başarıları duyurmak.
- Üniversitenin araştırma ve proje yapma konusunda güçlü ve zayıf olduğu alanları belirlemek.
- Üniversitenin yayın ve proje performansını takip etmek ve her yıl sonuçlarla ilgili rapor oluşturmak.
- Proje ve yayın takip sistemi oluşturulmasının sağlanmasına yardımcı olmak.
- Üniversite ve sanayideki araştırmacılara projelerle ilgili destek vermek ve sanayi üniversite arasındaki çok ortaklı projelerin oluşturulması için uygun mekanizmaları oluştumaktır.

- Bilgi yayılımı ve ticarileşmeyi arttırmak amacıyla üniversitede yapılan projelerin ve çalışmaların paydaşlarla (kamu ve sanayi) paylaşılması için Uludağ Üniversitesi TTO ile işbirliği içinde toplantılar organize etmektir.
- Bölgenin ekonomik ve teknolojik gelişmesine destek olacak çalışma konularının belirlenmesi amacıyla ilgili bölümlerle Uludağ Üniversitesi TTO ile işbirliği içinde sektörle toplantılar yapmak, belirlenen konularda projeler oluşturulmasına destek sağlamaktır.
- Çok ortaklı ve disiplinli AR-GE kültürünün ve proje kültürünün oluşturulmasına destek olmaktır.
- Üniversite içerisinde bölümler arası çok disiplinli projelerin geliştirilebilmesi için gerekli desteği sağlamak ve uygun mekanizmaların oluşmasına yardımcı olmak amacıyla Bilgilendirme ve Ar-Ge Günleri düzenlemektir.
- Üniversite ve sanayideki araştırmacıların proje konularına uygun destek programlarının belirlemesinde yardımcı olmaktır.
- Üniversite ve sanayideki araştırmacıların uluslararası projelere katılımını sağlamak ve bu konuda yardımcı olmaktır.
- Yurt içi ve yurt dışı proje teklif çağrılarını tüm üniversite akademisyenlerine ve ilgili birimlere duyurmaktır.
- Proje Yönetim Merkezi olarak veya TUBİTAK, KOSGEB vb. kurumlarla birlikte yurt içi ve yurt dışı proje destekleri hakkında bilgilendirme toplantıları düzenlemektir.

Çalışma Süreci

- İlgili akademisyen ile PYM birim sorumlusunun ön görüşme yapmasıdır.
- Proje önerisinin en uygun Proje Destek Programına yönlendirilmesidir.
- Proje Önerisi Yazım aşamasında destek verilmesidir.
- Başvurunun PYM birim sorumlusu tarafından değerlendirilmesidir.
- Başvurunun yapılmasıdır.
- Proje desteklendikten sonra idari ve mali konularda destek verilmesidir.
- Ara raporların ve final raporunun yazılmasında destek verilmesi Proje Yönetim Merkezi Organizasyon Şemasıdır.

Uludağ Üniversitesi mensubu doktora, tıpta uzmanlık ya da sanatta yeterlik eğitimini tamamlamış araştırmacılar BAP birimine yılın her zamanı proje başvurusunda bulunabilmektedir. Proje başvuruları BAP birimine hem on-line, hem de ıslak imzalı olarak yapılmaktadır. Projelerin değerlendirilmesi aşamasında aşağıdaki yol izlenmektedir.

Her bir aşama ile ilgili uygulama kuralları, ilgili formlar ve prosedürler http://bap.uludag.edu.tr bağlantısında detaylı anlatılmıştır.

Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonun oluşumu Rektör veya görevlendireceği bir Rektör Yardımcısının başkanlığında Fen, Sağlık, Sosyal ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlerinden ve Üniversite Senatosunun önerisi ile Rektör'ün 4 yıl için görevlendirdiği yedi öğretim üyesinden oluşur. Süresi biten üye aynı usulle yeniden görevlendirilebilmektedir. Asli görevleri nedeniyle Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu'nda bulunan üyelerin, esas görevlerinden ayrılmaları durumunda Komisyondaki görevleri de sona ermektedir. Enstitü Müdürleri dışındaki Komisyon Üyeleri, Senato'nun önerisi üzerine Rektör tarafından görev süreleri dolmadan görevleri sonlandırılabilir.

Çalışmaların Etkinliğinin değerlendirilmesi BAP komisyonu her ay gündemli olarak toplanır. Her toplantı öncesinde fakültelerde yürütülen projelere ve bütçe dağılımlarına yönelik olarak faaliyetler komisyona sunulur. 3 aylık dönemlerde projelerden oluşan yayın, patent, kongre sunumu gibi faaliyetler raporlanarak değerlendirilmektedir. Gerekli görüldüğü takdirde komisyon önlem kararı alır ve bu kararı webden öğretim elemanlarına duyurmaktadır.

1.5.3.4.7.Akademik Tanıtım

İyi bir akademik lider, üniversitesinde yapılan akademik faaliyetlerin diğer üniversitelere de tanıtılması maksadı ile çabalar göstermektedir. Bu ise, farklı organizasyonlar beraberinde konferanslar, paneller ve akademik fuarların gerçekleştirilmesi şeklinde olabilmektedir.

Carmichael, 1920' de, ana bilimsel aktiviteler bunlardır ki bunlar gerçek araştırma alanı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Bunların keşfedilmesi ve bunların deneysel olarak ya da karşı gelinmez mantıksal süreçlerde ikna yöntemleri ile ilgilidir. Bunlarla ilgili olarak onların doğasının anlaşılmasıdır. Bu gerçekler sadece

değer olarak var olmasıdır. Bunların fikirler içerisinde baylar ve bayanlar içerisinde prosedür olarak bunların ideal faydaları ve bunların diğer faydaları ile ilgili olmaktadır.

Nihai olarak, bilimsel araştırmacılar çalışanları daha uygun olarak bu bölümleri vücudun yaygın olarak bilinen ve gelecek için korunan parçası olarak görmektedirler. Bu aynı zamanda çalışmaların öğretmenler olarak bilimsel araştırma yayınlarının sonuçlarıdır. Bu ayrıca eğitimsel propaganda olarak talep edebilmektedir. En azından bunlar ülkelerin akademik araştırmaları içerisinde geleneklerdir. Bunların geliştirilmesine yönelik olarak yenilikçilik ve bakım uygun olarak ilgilerin bilimsel gerçeklerdir. Bunlara olarak değerlerin teşekkürleridir.

Carmichael, 1920' de, bizi ilk olarak ikinci bilimsel aktiviteler olarak, bir parça içerisinde bu sonuçların dağılımına bir kez erişilmedir. Bilimsel araştırma içerisinde gelişimlerin tarihsel hazırlıklar içerisinde benzer olarak birkaç yerde değerlendirilebilir. Burada farklı birincil ihtiyaçlar bunların tarih bilimciler tarafından tedarik edilmesi, isimlendirilir. Bu genel kültüre ve entelektüel yaşam içerisinde eğitilmiş insanlara, bilimsel çalışanlar olarak daha hızlı uyum sağlama yönünden bilimsel bölümler daha fazla okunabilir literatür olarak uzmanlaştırılmış ve detaylandırılmıştır. Bilimsel araştırmalara imkân sağlar ve bunlar tamamlayıcılık beraberinde olayların aslını ortaya çıkartır. Bunlar belirlenmiş konulara erişmektedirler.

Carmichael, 1920'de, fakat mevcut bilimsel mükemmellik meyvelerin kendisi için tamamlayıcı değillerdir. Bunlar etkileşim ile ilgili olarak anan özellikleri yaşam ve düşünce ile ilgilidir. Bunlar ayrıca kendilerini yukarı taşırlar, daha üst parça olurlar ve ayrıca bu şekilde kendi değerlerini arttırırlar.

Önemli özellikler olarak dâhili etkilerin kendi uygulayarak matematikçiler ve doğal bilimler olarak bir diğerinin üzerinde değerlenir. Fakat araştırmacıları bunun ötesinde bu aktivitelerin insanların, hem uygulamaya yönelik olarak hem de teorik olarak ve spekülatif olarak yardımcı olunarak devam ettirilmesidir.

Bu ayrıca filozofik olarak düşünürlerin birkaç ana çerçeve içerisinde ilk olarak görevlerin ve fonksiyonların filozofik olarak bilimi düşünmesi ile ilgilidir. Bu ise organizasyonların sonuçlarına yönelik olarak onların geçerliliğini dikkatle incelenmesidir. Bu ayrıca günlük yaşam içerisinde geçersiz olarak sistematik

olmayan düşüncelerin literatür içerisinde ve bu uğraşıların vurgularının ana değerlerini değişim ruhu içerisinde çağımızdaki hayattır.

1.5.3.4.8.Akademik Adalet

Will Kymlicka (2001; Bromley, 2010); aynı düşüncede olarak Gross' un pozisyonu dünyevi kavramlar sadece kalabalığın dışarı çıkması değil bu uygulamaların geleneksel yardımlardır. Fakat bu daha fazla tartışma konusu olarak bilimsel yaklaşımları daha manevi olarak daha ileri noktalara taşımaktadır. Burada o daha çağına uygun olarak inançlar ve adalet ve süreçlerle ilgili olarak fikirlerini söylemektedirler. Yardım toplamak adaletsizliğe karşı verilecek ikinci yansıtmaktadır.

Ana zorunluluk olarak bu kurumların değişimlerinin (Kymlicka, 2001, 10). Ne olursa olsun, Groos ve Kymlicka, burada karşıtlıkları bilimsel yaklaşımlar ve hayır olarak karşıtlıkları görerek bunlara ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir (Bromley,2010).

Akademik lider istenmeyen durumlar olduğu zaman personeline adil davranmaktadırlar. Akademik lider akademik terfilerimizde bütün akademisyenlere adaletlidir. Akademik liderlimiz araştırma kaynaklarının dağıtılmasında bütün akademisyenlere adil davranmaktadırlar.

1.5.4. "Yönetsel Boyutları" İle Akademik Liderlik Süreci

"13.Fakülte/Yüksekokul/MYO kaynaklarının yönetiminde yeteneklidir. 14.Ders dışı programlarla kurum içi ilişkilerin geliştirilmesine önem vermektedir. 15. Fakültenin/Yüksekokulun/MYO' nun hedeflerine ulaşmak için yöntemler geliştirmektedir."

İlk olarak iş fikri ortaya çıkamaktadır. Daha sonra sabit varlıklar belli plânlara göre kurulmaktadır. Burada piyasanın yönettiği bir oluşum bulunmaktadır. İşletme amaçları ve hedefleri belirlenmektedir. Daha sonra belirli plansal özelliklere göre, varlıklar içerilen şekli ile ilgili olarak işletmelere değişken maliyetler beraberinde ki bu maliyetler stratejik ve taktik değişikliklerdeki değişmelere göre göre değişebilmektedir. Daha sonra, yönetici kendine has stratejiler gerçekleştirir. Daha

sonra bu stratejilerin uygulanmasıyla ilgili olarak stratejiler geliştirir ve bu stratejilerin uygulanması ve bunlara ilişkin olarak çalışacak insanların istihdam edilmesi ile ilgili kararlar verir (Günay, 2012).

Akademik liderlik süreci, liderin yoğun olarak işlemler gerçekleştirdiği bir süreç olmakla birlikte, akademik yayınlar, bilimsel faaliyetler, kongre faaliyetleri ve konferans faaliyetleri gibi birçok süreç akademik liderlik sürecinin içerisinde bulunmaktadır. Ayrıca akademik liderlik diğer akademisyenlere destek sağlanmasını da içermektedir. Bu nedenle akademik liderlik faaliyetleri oldukça kapsamlı bir süreci içermektedir.

Akademik liderlerin akademik liderlik faaliyetleri gerçekleştirirlerken bir amaç ve hedef tanımlamaları yapmaları gerekmektedir. Bu nedenle ilk olarak akademik lider kendisine şu soruyu sormalıdır. Ben gelecekteki yıllar içerisinde ilgili birimimi nerede görmek istemekteyim? Bu soruya alınacak cevap bölümün gelecekteki faaliyetlerini şekillendirecektir. Yani akademik liderin vizyonu ve misyonu o bölümün gelecekteki liderlik sürecine etki edecektir. Her bölümde akademik liderlerin yönetici olması gerekmektedir. Akademik lider hem yayın yönünden hem bilimsel etkinlikler yönünden, proje, laboratuvar ve yabancı dil geliştirilmesi ve kaynak bulma yönünden diğer akademisyenlere destek olması gerekmektedir.

Tablo 6: Akademik Liderlik Fayda/ Maliyet Analizi

Akademik İşlemler	Fayda	Maliyet
1.Akademik Yayınlar	**+MAKSİMİZE**	**-MİNİMİZE**
2.Bilimsel Etkinlikler	**+MAKSİMİZE**	**-MİNİMİZE**
3.Proje Faaliyetleri	**+MAKSİMİZE**	**-MİNİMİZE**
4.Yabancı Dil Desteği	**+MAKSİMİZE**	**-MİNİMİZE**
5.Kaynak Bulma	**+MAKSİMİZE**	**-MİNİMİZE**

Belli bir şema olarak akademik liderlik süreci faaliyetlerini belirtebilecektir. Bu gruplandırılmış işlemler akademik liderlik faaliyetlerinin etkili ve etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için anahtar olabilecektir. Akademik lider seçerken gerçekleştirilmesi gereken bu akademik liderlik boyutlarını fayda düzeyi yüksek kişilerce gerçekleştirilmesidir.

Burada süreç yönetimi önemlidir. Süreci yönetecek akademik liderin yönetimsel kabiliyetleri fazla olmalıdır. Teoriden de anlaşılacağı gibi liderlik faaliyetleri sadece yetenekler olarak değildir. Bir de yönetim süreci içerisinde bu faaliyetlerinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Dış çevreye uyumla ilgili olarak ise, akademik liderin belli çevresel faktörleri ve etki düzeylerini değerlendirerek kendisi çevre-bölüm uyumu çerçevesinde inisiyatif alması gerekmektedir.

Akademik liderlik faaliyetlerinin işlemsel boyutları göz önüne alındığında işlemlerin maliyetleri de ön plâna çıkmaktadır. Bu nedenle işlem maliyetlerinin azaltılması yönünde akademik liderin bir hayli çaba göstermesi gerekmektedir. Gerçekleştirilen akademik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı olması gerekmektedir. Fakat bu kaynak kullanımında bilimsel odaklılığı düşürmeyecek biçimde olması gerekmektedir.

Bu gün günümüzde üniversiteler 3. Nesil olmak yolunda ilerlemektedir. Uludağ Üniversitesi 3. Nesil Üniversiteye bir örnek olacaktır. Uludağ Üniversitesi Rektörü Prof.Dr. Yusuf ULCAY' a göre, "Uludağ Üniversitesi'ni akademik ve bilimsel anlamda daha üst basamaklara taşımak için '3. Nesil Üniversite' vizyonu ile çalışmalarımıza yön vereceğimizi beyan etmiştik.

Kuruluşunda 12 bin öğrenci için planlanan Uludağ Üniversitesi'nde bugün 63 bin civarında öğrencimiz eğitim görmektedir. Zamanla büyüyen üniversitemizde birçok plansız yatırımlar oldu. Üniversitemiz bugün yaklaşık 50 bin kişinin gelip gittiği büyük bir merkez haline dönüştü. Geleceğe dönük çalışmalar yapılmaz ise ileride çok daha hantal bir üniversite yapısı ortaya çıkacaktır.

Yönetim olarak, bu eksikliğin giderilmesi amacıyla vizyonumuz doğrultusunda analizlerimizi yaptık. Üniversitemizi gelecekte adından söz ettirecek bir konuma getirebilmek için fiziki ve akademik alt yapı çalışmalarını hızla tamamlamaya devam ediyoruz.

Üniversitemizin artık yeni bir kurumsal kimliği olacak. Projelerimizde üniversitemizin gelecek 25 yılını planladık. Hazırlattığımız detaylı planlama çalışması sona yaklaştı. Yeni dönemde bir bir hayata geçireceğimiz projeler ile üniversitemiz adeta bir şantiyeye dönecek.

2015 yılında sadece fiziki anlamda değil, akademik ve bilimsel çalışmalar kısmında da üniversitemizin başarı çıtasını yukarılara taşıyacak yatırımlara imza attık. Akademisyenlerimizin yapacakları bilimsel çalışmalara proje desteği getirdik. Sanayi ile ortak yürütülecek çalışmalara üniversite olarak maddi destek sağlama kararı aldık.

Üniversite tarihinde ilk defa sadece Bilimsel Araştırma Projesi kapsamında yürütülen çalışmalara 6 ayda 12 milyon TL kaynak ayırdık. Üniversitemizde bünyesinde geliştirilen proje ve ürünlerin patentinin alınması konusunda verdiğimiz destekler ile kısa zamanda alınan patent sayımız yüzleri aştı.

2016 yılında ise artık hedeflerimizi gerçeğe dönüştürmeye başlayacağız. Önümüzdeki yıllarda da birer birer projelerimizi hayata geçireceğiz.

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kaliteli ve modern mekânlarda yapılması için yeni binaların temelini atacağız. Merkezi derslikler, laboratuvarlar, fakülteler, birimler ve lojmanlar inşa edeceğiz. Fakültelerimizin ve meslek yüksekokullarımızın eksiklerini tamamlayacağız.

Bunları yaparken de akademisyenlerimizin, personelimizin, öğrencilerimizin ve kent dinamiklerinin görüşleri bizim için her zaman öncelikli olacak. Hep birlikte 3. Nesil Üniversite vizyonunu Uludağ Üniversitesi'nde uygulamaya koyacağız." (www.uludag.edu.tr, 2016).

1.5.4.1.Organizasyon Boyutlarıyla Akademik Liderlik Süreci

Organizasyon yapıları içerisinde liderliğin yönetici üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Fakat bu sınırlar daha geniş olarak başlığa yönelik vurgulamalar yaparlar. Bu gerekli olmakla birlikte organizasyonların araştırma içerisinde anket yapılmış ve veri toplanmış ve bunların araştırmaların şehir içerisinde, ülke içerisinde ve şehir departmanları içerisinde ana memurlara yargılarıyla finansal yönetim içerisinde olmasıdır. Bu ayrıca organizasyonların

sosyolojik merkezi teori süreçleri içerisinden birine dokunmaktadır. Bu ise şudur, bu tartışma içerisinde açık sistemler ve kapalı sistemler olarak yaklaşımlar olarak bilinmektedirler. Bu üç standartlar argümanlar olarak buradan ayrılamamaktadır. Bu deneysel bulgular finans departmanlarının geçmişte, finans memurları olarak inançların ve bunların organizasyon içerisinde olmalarıdır. Bu teknolojik değişiklerin ve yönetim uygulamalarının zorlanması ve farklılıklar beraberinde bu ajanslara dayanma gerçeğidir. Buradaki bulgular liderlik karakteristiklerinin organizasyonlarda benzer etkiler yaptıklarını, bunların farklılıklar olarak açık ve kapalı sistemler olarak yazıldıklarının bir göstergesidir. Bu finansal departmanların tanımlanması buna rağmen, daha öngörülebilir olarak, daha dikkate değer olarak daha yüksek süreçlerin önünde yer almaktadır (Meyer, 1975).

1.5.4.1.1. Akademik Motivasyon

Özgün liderin hem yüksek motivasyon düzeylerini sürdürmesi hem de yaşamını dengede tutması gerektiğinden, kendisini, neyin harekete geçirdiğini anlaması son derece önemlidir. İki türlü motivasyon vardır. Dışsal ve içsel olarak itiraf etmek istememesine karşın, birçok lider başarılarını dış dünyanın parametreleriyle ölçme yoluna itilmektedir. Terfiler ve finansal ödüllerle birlikte gelen tanınma ve statünün keyfini yaşamaktadırlar. İç yönelik motivasyonlar ise, liderin yaşamının anlam duygusundan türemektedir. İnsanın yaşam öyküsüyle ve insanı çerçevelendirdiğiyle yakından ilgilidir. Örnekler arasında kişisel gelişim, başka insanların gelişimine yardımcı olmak, toplumsal davalarla meşgul olmak ve dünyada bir fark oluşturmak sayılabilir. Esas olan, dışardan onaylama arzunuz ile yapılan işten tatmin olmanızı sağlayan içsel motivasyon arasındaki dengeyi bulmaktır.

Görüşülen çok sayıda kişi, lider adayını kendisi sosyal beklentilere, meslektaş ve ebeveyn beklentilerine kaptırmaktan sakınmasını öğütledi. Kişisel başarılarla ilgili dış onaylardan uzak durmak her zaman kolay olmamaktadır. Başarı odaklı liderler ilk yıllarından itibaren art arda gelen başarılara öyle alışırlar ki içsel motivasyonlarını izlemeleri cesaret gerektirmektedir. Ama bir noktada, çoğu lider hakikaten anlamlı olan bir başarıyı sürdürebilme için daha zor sorular üzerinde düşünmesi gerektiğini kabul etmektedir. Daha 29 yaşındayken önemli başarılar elde etmiştir. McKinsey'

den Alice Woodwaek şunu diler getirmektedir. “Övgü ve değer verilme hakkında genç yaşta öğrendiğim şeylerden doğan benim başarı yorumum oldukça naiftir. Sadece pistin etrafında dönerek tavşan kovalamaktır. Anlamlı hiçbir şeye doğru koşmuyorsunuz demektir.

İçsel motivasyonlar değerlerinizle uyumludur. Dışsal motivasyonlardan daha tatmin edicidir. New York Borsanın CEO’ su John Thain şöyle dedi:

“Yaptığım herhangi bir şeyi gerçekten iyi yaparak motive olurum ama toplum üzerindeki ekimi bir grup insan vasıtasıyla çoğaltmayı tercih ederim. Ya da Time’ ın yönetim kurulu başkanı ve CEO’ su Ann Moore’ un ifade ettiği gibi. Buraya 25 yıl önce sırf dergileri ve yayıncılık dünyasını sevdiğim için geldim. İşletme okulundan mezun olduktan sonra Moore onlarca iş teklifi almış ama yayıncılığa olan tutkusu nedeniyle en düşük ücretli olan Time’ daki görevi seçmişti (HBR, s.226).

1.5.4.1.2. Akademik Demokrasi Kültürü

Dixon, 1993’ e göre, demokrasi ülkelerin savaşmasını engelleyici bir araçtır. Bu nedenle Dixon demokrasi görüşüne yönelik olarak farklı modellemeler geliştirmiş. Demokrasiyi savaşlardan kaçınma aracı olarak görmüştür. Ayrıca yaptığı modellemelerde farklı bulgulara ulaşmış ve bu bulgularına çalışmasında yer vermiştir. Ayrıca sonuç kısmında demokratik liderlerden de bahsetmiştir. Çatışmanın organizasyona bir maliyeti vardır. Demokratik yönetim hipotezi demokratik liderlere dayanır.

Demokratik liderlik etkisel olarak ve biçimsel olarak vatandaşların tercihlerini gizli tehlikelerden kaçındırmaya elitizim ve katılımcı demokrasi anlayışından ziyade kaliteyi ve vatandaşların katılımını amaçlar. Bu yöntemlerin anlamı çağdaş tartışmaların mevcut olan merkezilerinin gelişmiş versiyonlarının demokratik liderlik davranışları gerektirmesini içermektedir (Kann, 1979).

1.5.4.1.3.Akademik Organizasyon Yeteneği

Akademik organizasyon yeteneği bir bilim adamı için çok önemlidir. Bilim adamlarının uğraştıkları işler genellikle bilime yöneliktir. Fakat daha ziyade organizasyon yeteneği olan araştırmacılar daha yüksek performansta araştırma

yaparlar. Burada çeşitli fuar, konferans, sergi gibi akademik faaliyetler içerisinde bulunan araştırmacılar daha etkindirler. Bu yönde akademik kaliteleri daha yüksektir.

Bir organizasyon amaçlarını yapılan ve yardım olarak tutarlılıklara yönelik olarak hareketlerin ve bölümlendirilmesi ve bunlara ilişkin olarak planlar yapılması özellikle uzun dönemli planlamalara ilişkin görüşlerdir. Özellikle bunlar uzun dönem aralıklı planlar olarak adlandırılırlar. Bu açıklamalar Bürolar amaçları, hedefleri ve daha fazla planları Sosyal Güvenlik Yönetim politikasına uygun olarak yürütülür.

Bu ayrıca ideallerin bize ilham vermesi, bu anlaşmaların anan amaçlar beraberinde ve görüşlere yönelik olarak yönetimlere ilişkin olan yollarıdır. Bu bizim planlarımıza yönelik olarak bir kılavuz ölçe çubuğu performansa yönelik olarak yeterlilik ölçüşürdür (Ball, 1958, 101).

Büro anlatımları Amaçları düzenlemek organizasyonların amaçlarını ve ideallerin kılavuzlara göre planlanması ve performansa göre yönetilmesidir. Bu çok çeşitli olarak kişisel bilinçlere yönelik olarak tasarlanması ve bunların sunumlarının gerçekleştirilmesi, bunların liderler tarafından durağan bir biçimde sarılması, hizmet siparişi verilmesi ve diğer uygulamalarla ilgilidir. (Derthick, 1979). Bu yanıt olarak taleplerin iletişimsel olarak aracılık etmesi ve iletişimsel olarak yaygın bir biçimde ve bürokrasi şekli ile gelişmesidir. Değişen politikaların, değişen demografiler ve yaşlanma teknolojileri tarafından gerginleştirilmesi Sosyal Güvenlik Yöneticilerinin liderliklerinin öne çıkan kullanımlarının Ball' ın da eklemli Ajans Stratejik Planlarına ilişkindir. Bu plan 1988 yılında yapılmıştır. Ulusal Performans Görüşlerine yönelik olarak ve daha fazla güncel olarak, Başkanların Yönetim Ajandalarıdır (2001; Dull 2006a, 2006b).

1.5.5.Akademik Liderlik Üzerine Yapılmış Araştırmalar

Akademik liderlik üzerine yapılmış Türkçe çalışmalara baktığımızda, Academic Leadership Styles and Support for Strategic Planning at Higher Education İnstitutions in Cappadoccia Region, Turkey isimli çalışmada, akademik liderlik faaliyetleri etkili bir biçimde gerçekleştirilmiş olan liderlik çalışmalarının dokuz üniversitede 233 soruluk anket şeklinde uygulanması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Stratejik planlamanın dört liderlik stilleri, bürokratik, dağıtıcı, meslektaşlarla ilgili olan etkileri ile ilgilidir. Buna ilişkin olarak, stratejik planlamaya ilişkin özellikler pozitiftir (Akıllı ve diğ., 2015).

Bolman ve Deal' in Dört Çerçeve Modeline Göre Akademik Liderlerin Liderlik Yaklaşımlarının İncelenmesi, çalışmasında yapısalcı, insan kaynakları, politik ve sembolik olarak bu çerçevede modellenmiştir. Betimsel ve içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan dekan ve enstitü müdürlerinin en çok Bolman ve Deal'ın politik ve insan kaynakları çerçevelerini kullanma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Katılımcıların, en az kullandıkları çerçevenin sembolik, en sık kullandıkları çerçevenin ise, insan kaynakları çerçevesi olduğu belirlenmiştir. İkiden fazla çerçeveyi etkin bir şekilde, birlikte kullanabilen lider sayısının az olduğu ve ancak az sayıda liderin Bolman ve Deal' ın (2003) ortaya koyduğu dört çerçeveyi birden dikkate alan çoklu bir liderlik yaklaşımını kullanabildiği belirlenmiştir. Bulgular ayrıca uzmanlık alanı, kıdem süresi, cinsiyet ve yaş gibi değişkenlerin de liderlerin dört çerçeveyi kullanış tercihlerini değiştirebildiğini ortaya koymuştur (Şimşek ve Garipağaoğlu; 2016).

Eğitimsel liderlik literatürü liderlik uygulamalarını K-12 seviyesinde odaklanarak, yükseköğrenim sisteminin tüm dünya üzerinde onların ilgililerini yoğun bir biçimde teslim almamıştır. Bu aşamada Türk yükseköğrenim kurumlarında da aynıdır. Bu başlangıç beraberinde, bu amaçla gerçekleştirilen çalışmalar bölüm başkanlarının ihtiyaçlarını akademik liderlikte sergilerler. Bu sonla, bu çalışma nitel araştırmalarda tasarlanmıştır. Bu açığa vurulmuş liderlik deneyimleri, maksimum değişim örneklemlerinde bölüm başkanlarının liderlik deneyimlerinde çeşitlilik göstermektedir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde 16 bölüm başkanlı ile değişen iller, üniversite tipleri (kamu ve özel teşebbüsler), araştırma aşamaları, cinsiyet ve yaşları hizmet aşamasındaki bölüm başkanlıklarındadır. Bulgular içerik aşamasında ilgili olarak bölüm başlarının daha otonomik kararlar bulunmaktadır.

- Daha otonomik kararların personelin düzenlenmesi, para fonları ve müfredat süreçleri içerisindedir.
- İlave olarak ve sekretere ait personellerdir ve

- Liderlik ve oryantasyonlar için yönetimsel görevlerdir (Bellibaş ve diğ., 2016).

1.6. AKADEMİK LİDERLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Akademik liderlik birçok kavramla ilişkilidir. Bunlar insani, akademik ve yönetimsel olarak incelenecek biçimdedir.

1.6.1.Liderlik Kavramı

Liderlik gruptaki biyelerin grup amaçlarına katalize edilecek biçimde onlara etki edilmesidir (Northhouse, 2007). Kurumsal Okul ‘ un temellerini Alman Sosyolog Max Weber atmıştır (Biggart ve Hamilton, 1987). Yaklaşım biçimi olarak, Kurumsal okul’ un inceleme şekli gerçekleştirilecektir (Meyer ve Scott, 1983, Zucker, 1983). Kurumsal Okul fenomonolojik kökleri olarak, teorik perspektiften sosyal olayların insanlar tarafından meydana geldiği ve bu olayların insanların davranışlarına yönelik olarak etkileşimleri vasıtasıyla gerçekleştiklerini belirtmektedirler.

Organizasyon teorisyenleri okullarında sübjektif olarak, biçim ve hazırlıklar anlamında onların diğer kurumları ne şekilde etkilediklerine ilişkin açıklamalar geliştirmişlerdir (Örneğin Astley ve Van de Ven, 1983, Burrell ve Morgan, 1979; Silverman, 1970; Biggart ve Hamilton, 1987’ den alıntı). Burada liderliğin kurumsallaşması ile ilgili olarak dört analitik boyut incelenecektir (Biggart ve Hamilton, 1987).

Liderlik denildiğinde akla yol göstermek gelmelidir. Başarılı bir lider başarılı bir yol göstericidir. Bu nedenden hareketle liderin başarılı nitelikler çağrıştırdığı varsayımından hareketle liderlik tanımını inceleyecek olursak, liderin deneyimli, tecrübeli ve özgüveni yüksek olması gerekmektedir. İnsanlar liderlerine yönelik araştırmalar gerçekleştirmektedir. Bir lideri kendilerine kabul ettiklerinde ona tam güvenmektedirler. Ailede baba ve anne rolleri liderliğe ilişkin olarak incelenmesi gerekli olan rollerdir. Çocuklar anne ya da babaları ile iletişim halindedirler. Yani başarılı bir liderin takipçileri ile sürekli iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Bu nedenden hareketle,

- Liderlik etkiyi içerir, bu liderin takipçilerini nasıl etkileyeceğine ilişkindir.
- Liderlik gruplarda olmaktadır.
- Liderlik hedeflere dikkat etmeyi içermektedir (Northouse, 2007).

Sosyal bilimlerin konusunu insan oluşturmaktadır. İnsan ise, sürekli istek ve ihtiyaçları değişebilen bir varlıktır. Bu nedenle insanların istek ve ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesi şekliyle insanların gereksinimleri ve problemleri çözülebilmektedir.

Liderlik denildiğinde akla "bir bireyin diğerlerinin üzerinde olan etkisi, motivasyon gücü olmaktadır. Onları etkili birer birey yapması ile ilgili olarak bunların organizasyonların başarısıdır. Bunların üyeleri ile olan etkileşimleri ile ilgilidir (House ve Javidan, 2004; Erdoğan v.d., 2004).

Sosyal değişim organizasyon üyeleri içerisinde keçeleşmiş bir zorunluluktur. Bu zorunluklar organizasyon üyeleri ve bunların karşılıklı olarak organizasyon üyelerinden onların liderlerine olan güvenleri ve bunların organizasyonlarda "organizasyonel vatandaşlık davranışları ve iyi performansla" ilgili olarak özelliklerin bir uçtan bir uca bağlantısını içermektedir (Gerstner ve Day, 1997).

Etkili liderlik büyük organizasyonlardaki taleplerdir. Bunların mevcut çalışma gruplarına olan ılımlı etkilerinden ihtiyaçla gerçekleştirmiştir. Bu durumda çalışanlarla olan etkileşim içerisinde, etkili danışman çalışanları nazik bir biçimde amaçlarına göre birleştirerek onları yönetmekte ve desteklemektedir.

Fleishman (1953a, b; Fleishman, Harris ve Burtt, 1955) ve Stodgill ve Coons (1957) şunu önermiştir ki, bu iki kavramın düşündürücü ve başlatıcı yapı ile ilgili olarak bunların özelliklerini sunmaktadır. Bunlar araştımaları içerisinde hatırı sayılır bir öneme sahip olmaktadırlar. Lider davranışlarının hesaplanabilmesi ve bunların etkileridir. İlgili olarak araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu bir rapor olarak deneysel araştırmaların ilişkiler arası durumlarıdır. Bunların etkilerinin belirlenmesi ve bunların düşündürücü ve başlatıcı yapıya olan etkileri ile ilgilidir (Lowin v.d., 1969).

Veriler şunu göstermiştir ki, Düşündürücülük genel olarak verimlilikten, kaliteden ve iş memnuniyetinden, beklendiği gibi bu bulgular hali hazır bir biçimde anlaşılabilmektedir. İş memnuniyeti, duygusal bir gösterge olarak, olasılıkla ve bu çeşitli hoş duyguları yansıtır ve ayrıca durumlara ilişkin olarak memnuniyetsizlikleri de yansıtmaktadır. Verimlilikle ilgili olarak ve kalite genel olarak tasvir

edilmektektedir. Mantıklı pekiştireçlerin durumsal ödüllendirmelerle ilişkili olarak onların ayrıca düşünsellikle ilgili algılarının danışmanlarca belirlenmesi ile ilgili olmaktadır (Lowin v.d., 1969).

Yapı ve etkililik arasında pozitif ve gerekli olmayan bir tartışma bulunmaktadır. Bu ise, artan yapısal özelliklerle ilgili olarak etkililik özelliklerine ilgili olan bir tartışmaya da öncülük etmektedir. Bu ilişki göstermektedir ki başlatıcı özelliklerle ilgili olarak etkililiğe ilişkin gerçekleştirilen özellikler doğrusal değildir (Fleishman ve Harris, 1962; Korman, 1966).

Konu ile ilgili gerçekleştirilen üst düzey tartışmalar kritik üst değerlerin yasal yapısal seviyelerindeki kıvrımlaşmaları içermektedir. Buna rağmen kanıt bulunmamakla birlikte bu akla yatkın bir hipotez olarak maksimum etkideki ılımlı yapısal özellikleridir. Organizasyonel etkililikle birlikte ziyanının düşük seviyelerde çalışan direnci ile ilgili olarak erişilebilir kısıtlamaların ve bunların aktivitelerine ilişkindir (Lowin v.d., 1969). Bu kalite oryantasyonu konular beraberinde ayrıca önermektedir. İlâve açıklamalar düşündürücü ve başlatıcı ilişkilerin yapıları ve verimlilikleri ile ilgilidir (Lowin v.d., 1969).

1.6.2.Liderlik ve Organizasyon

İnsan ve liderlik, çeşitli çağlar boyunca insanlar kendilerine hep doğru yolu gösterici bir lider aramışlardır. Bu nedenle ilk çağlardan itibaren insanlar kendi liderlerini belirlemektedir. Onunla birlikte hareket etmişlerdir. Bu nedenle liderlerin toplumsal gelişim açısından önemleri oldukça fazladır. Bu nedenden hareketle liderlerin iyi bir yol gösterici olmaları gerekmektedir. İnsanların lider ihtiyaçlarına ilişkin olarak bu ihtiyacın giderilmesi gerekmektedir.

Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi etkili liderlik gerektirmektedir. Dressler (1987) ‘ye göre, organizasyon, iyi bir yönetim için ve kuralların uygulanabilmesi için gereklidir. Görevlerde ya da operasyonel faaliyetlerde meydana gelebilecek değişimler organizasyonlarda değişimi gerektirebilir. Bu değişikliklerin ise insana yönelik olması gerekmektedir.

Liderler toplumu birleştirir ve onların eksikliklerinin giderilmesine yardımcı olmaktadır. Millet bir aile gibidir. Bir yerinde bir aksaklı olması diğer yapıyı da etkiler. Bu nedenle olabildiğince liderlerin birleştirici bir rol oynaması

gerekmektedir. Lider iyi bir dinleyici olmalıdır. Sözü geçen bir kişi olmalıdır. Adil olması gerekmektedir.

İyi bir lider nasıl yetişir? Patronlar değil liderler? İsimli kitaplarda genel olarak liderliğe ilişkin özelliklerin belirtilmesinde ayrı bir yanları vardır. Bakacak olursanız bütün liderler iyi yetişmiş kişilerdir. Zorluklara ve sıkıntıları görmüş ve bunlarla baş etmeyi bilen kişilerdir. Bu nedenle liderlerin güçlü kişiler oldukları bir gerçektir. Güçsüz kişilerin ise, lider olması çok düşük ihtimallidir. Liderlerin yapması gereken ise, haklının yanında olmaktır. Güç bazen gerekli ve bazen de aldatıcıdır. Her insan kendi vicdanında neyin ne olduğunu çok iyi bilmektedir. Bu nedenle hiçbir hâkim ya da hiçbir savcı kişinin kendi vicdanından daha adil ya da daha tarafsız olamamaktadır. İnsanlar önce kendilerine ben yeterli miyim? Sorusunu sormaları gerekmektedir. Eğer yeterli değillerse mevcut eksik yönlerini gidermeleri gerekmektedir. Bu yönleri gidermeden liderin bu yönleri gidermelerini beklemek ise, lidere haksızlık olacaktır.

Modern organizasyonlarda Paris v.d. (2009)' un yaptıkları çalışmada, bayan liderlerin; Karizmatik, değer temelli, takım odaklı ve katılımcı yönetim uygulamalarına daha uygun oldukları ve kararlarını verirken demokratik olduklarını belirtmektedirler. İnsan ilişkilerinin kuvvetli olduğundan ve yönetimle ilgilidir. Her bir tarafın görüşlerini aldıktan sonra liderlik faaliyetlerini gerçekleştirdiklerinden bahsedilmektedir.

Liderlerin verdikleri kararlara göre lider olduklarıdır. Bununla ilgili olarak yapılan çalışmada cinsiyet farklılıklarının liderlerin verdikleri kararlarda önemli bir fark oluşturduklarını belirtmektedirler. Bunun ise yapıcı ve yıkıcı etkileri olmaktadır. Liderlerin demokratik faaliyetler gerçekleştirerek daha yapıcı kararlar verebileceklerinden bahsetmektedirler.

Liderlik bireylerin üzerinde etkiye sahip olmaya ilişkin bir yetenektir. Diğer insanları motive etmeye ve diğerlerini yani çalışanları bu doğrultuda etkili ve başarılı organizasyonlar oluşturma yönünde daymaktadır (House ve Javidan, 2004). Sosyal değişim zorunluluklarla ilgili olarak organizasyonda köklü değişikliklerin oluşturulmasında organizasyon üyelerin liderleri ile karşılıklı olarak güven bulunmaktadır. Organizasyonel vatandaşlıkları ve onların iyi performanslarına yönelik tutumlarını içermektedir (Gerstner ve Day, 1997; Erdoğan ve diğ., 2006).

Burns (1978) ödül kazanan Liderlik isimli kitabının sonuç bölümünde politik ve tarihsel perspektiflere ilişkin olarak benzer bir tartışmaya yaklaşmaktadır. Burns daha fazla ilişkisel olarak dönüşümsel liderliğin liderlerin kimliklerine ve onların açıkça belirtilen vizyonlarındaki bunlar diğer izleyiciler tarafından takip edilen davranışlar olduğunu belirtmektedir. İzleyicilerin ihtiyaçları ve potansiyel motivasyon unsurları, yüksek ihtiyaçların ve hedeflenen en yüksek seviyedeki izleyici gereksinimlerinin giderilmesine yöneliktir (Morford, 2006).

Liderlik mobiliteye ilişkin çift taraflı bir süreçtir. İinsanlar tarafından belirli motivasyon unsurlarının ve değerlerin çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynakların, bir kontekst içerisinde rekabet ve çatışma ile ilgli olarak amaçların bağımsız olarak gerçekleştirilmesidir. Bunların karşılıklı olarak liderler ve izleyiciler tarafından benimsenmesi ile ilgilidir (1978; Morford, 2006).

Ouchi (1981)' e göre, etkili olarak yaygın vizyon ve güvenin oluşturulması beraberinde organizasyonel özgürlüğün insanların anlaşmazlıklarına, açıklıklarına ve birbirlerine olan nezaketlerine yöneliktir. Bunda hiç kuşku bulunmamaktadır. Ouchi burada özelleşmiş bilginin hiçbir zaman için örtülü olmaması gerekliliğinden bahsetmektedir. Bu ise, derin bir hisle inancın ve tarafsızlığın aynı doğrultuda çok çalışma isteği ile ilişkilidir (Morford, 2006).

Aksine binlerce araştırmanın kişisel davranışları ve liderlikle ilgili olarak Stodgill' in de belirttiği gibi kişisel davranışlar farklı liderlerdir. Onların izleyicilerinde farklı gözlemlenmiştir. Başarılı ya da başarısız liderler ve yüksek seviyeden en düşük seviyeden izleyicilerle ilgilidir (Bass, 1981).

Lider yüksek sorumluluk alma becerisine sahip, görev bilinci yüksek olan, güçlü ve ısrarcı kişilerden seçilmelidir. Bu sayede amaçların takip edilir. Riske atılmak ve problem çözme yetkinliği içerisinde benzerlik ve orijinallik alıştırmaların sürdürülmesi sağlanmaktadır. Sosyal durumların başlatılması ve kişisel güven ve duyguların kişisel kimliğe ilişkin özellikler meydana getirilmektedir. Karar ve hareketlere ilişkin olarak sonuçların kabul edilebilmesi sağlanmaktadır. Kişiler arası stresin abzorbe edilmesine hazırlık sağlanmaktadır. Asap bozucu durumlar karşısında isteklilik ve onları erteleyebilme yetkinliği kazanılmaktadır. Diğer insan davranışlarını etkileyebilme yeteneği kazanılmaktadır. Sosyal etkileşim sistemlerine ilişkin amaçların ele alınması sağlanmaktadır (Bass, 1981; Morford, 2006).

Fred Fielder' in (1977) liderlere ilişkin son zamanlarda gerçekleştirilen Myers Briggs Tipi Göstergesi (MBTI) temelli bulguların uygun konseptlerini belirlemiştir. Bass (1981)' e göre, Fielder' s modeli liderlik üzerine en çok araştırma yapılan bir modeldir. Aynı zamanda da en çok eleştirilen modeldir. Fiedler' ın araştırmaların en temel uygulamaları, liderlerin kişisel özelliklerinin tanımlanabildiği ve bunların öneminin sürdüğü ve uzun bir süreç içerisinde tutarlılığının sağlanması modelidir (Morford, 2006).

Organizasyon kültürüne bir eleştiri şudur ki; organizasyonlar kapalı sistemleri olarak meydana gelmektedirler. Dış koşullardan etkilenmememktedirler. Bu karikatürün bir parçası olabilmektedirler. Barnard (1938), örneğin, organizasyonel baskınlık yaşamsal önem olarak tanımlanabilmektedir (Scott, 1995). Selznick' in (1957) organizasyonel karakterler sağlamlık ya da dayanıklılık ve bunun taahhütleri görevlerin etkileşimi sayesinde ortaya çıkmaktadır. Hedefler belirlenir ve bu bilgiler kararlara öncülük etmektedir.

Yeni kurumsallık 21. Yy' da geçmiş otuz yılda sosyoloji, ekonomi ve politik bilimlerde durgunluk ve değişimlerdeki adımlarda paylaşımlarındaki vurgularda ortaya çıkmıştır. Her bir çabalarla kontekstin açıklanmasına motive etmiştir. Her bir geleneksel bütünleşmiş elementlerin bilişsel ve davranışsal kültürel değişimleriyle açıklanmasına yardımcı olur. Sosyolojide, Scott (2008) kurumların bilişsel teoriden oluşması ve biçimsel olmayan bakış açılarının kurumsal analiz içerisinde mevcut olan kuralcı ve kültürel bilişsel sütunlardır.

Kurumsal ekonomi kültürü belirsizlik ve paylaşımlar, bilişsel evrimler ve sosyal görüşler açıklamaktadır (North, 2005). (Dull, 2010); Organizasyon içerisinde işlemlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle organizasyon içerisinde işlemlerin gruplandırılarak süreçler haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu nedenle süreç yönetime geçilmeden önce işlemlere ilişkin incelemeler gerçekleştirmemiz gerekmektedir. İşlemlerin verimliliği işlemlerin gruplandırılarak süreç yönetimi vasıtasıyla olması beraberinde daha verimli hale gelecektir. İşlemlerin gruplandırılarak süreçler vasıtası ile yönetimi, yöneticiyi daha etkin hale getirecektir.

Liderlik Etkililiğinin belirlenmesine ilişkin olarak geliştirilen kitapta "Etkili Liderlik", Fiedler v.d. (1977), mühendislerin liderlik durumlarına ilişkin olarak ortaya çıkan doğru bir uyumun liderlik gücü ve durumsal değişkenleri olduğuna

ilişkin bir çalışmadır. Örneğin, ilişkisel olarak motive olmuş liderler kendilerini durumlar içerisinde durumların üzerinde görmektedirler. Bunlar bu durumu az bir kontrol becerisi ile ve sonuç olarak hiçte etkili olmayacak şekilde, liderin lider üye ilişkilerini bir an önce geliştirmesi istenmektedir.

Lider üye ilişkileri, yapısal görevlerin geliştirilmesindeki artış beraberinde ve yetkilerinin arttırılmasıdır. Bu otoritesinin sonuç olarak artarak kontrol ve etkililiğinin arttırılması ile ilgili olmaktadır. Esasında Fiedler (1977), durumun değiştirilmesi ile ilgilidir. Daha kolay bir yolun iş değişikliği ya da mevcut durumun değiştirilmesinin insanın kişisel özelliklerinin değiştirilmesinden daha kolay olduğunu vurgulamaktadır (Morford, 2006).

Organizasyonel verimlilik ve kalite anlayışı süreç yönetimi vasıtası ile meydana gelmiştir. Organizasyonların sınıflandırılarak süreç yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Her organizasyon için aynı süreç yönetimi uygulamaları başarısız olabilmektedir. Her organizasyonda kullanılan bilgiler farklıdır. Bu nedenle her farklı sektörde faaliyet gösteren firma için gerçekleştirilen işlemler farklı olacaktır.

Yıllardır doğrudan doğruya söz verilmektedir. Bir şekilde araştırmalarda meydana gelen önemli ayrışmaların liderlerdir. Onların durumlarına ilişkin özeliklerin arasında meydana geldiği belirtilmektedir. Örneğin, daha çok test edilen özellikleri ile Yukl (1981)' in "Etkili Liderliğin Çoklu Bağlantılı Modeli" isimli çalışmasında hesaplanan bu öncülüklerin insanların bu çalışmalarda öncü olan Fiedler, Hersey ve Blanchard' ın çalışmasındaki değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasında bize yardımcı olacaktır (Morford, 2006).

Liderin izleyicilerini organizasyon içerisinde lider olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Bu organizasyon içerisinde bir lider için başarı faktörüdür. Bu ise farklı durumlarda, farklı davranış stilleri ile izleyicilerin geliştirilmesini içermektedir. Lider organizasyon üyelerini takip etmelidir. Onların liderlik durumlarını denetlemesi gerekmektedir. Lider organizasyon kültürüne etki etmesi gereken bireydir. Organizasyonel başarılardan birincil derecede sorumludur. Organizasyon içerisinde organizasyon kültüründeki değişimler liderin başarı düzeyini gösterir.

1.6.3.Liderlik ve Güç

Fiedler' ın daha önceki çalışmalarında durumsallık teorisi ile başlayan daha önceki durumsallık yaklaşımları teorisi ile ilgili çalışmalar geniş bir alanda durumsal değişkenlerin liderlik davranışlarına ikna edici etkileri ile ilgili gerçekleştirilmiştir. Buna rağmen, benzer durumsal değişkenlerin görev değişkeni ve ara değişkenlerin daha önceden bulunan ilişkili liderlik davranışlarının ki bunlar liderlik modelleri içerisinde tamamlanmamıştır şeklinde olması gerekmektedir.

Durumsallık Teorisi' nde olduğu ve geliştiği gibi, birçok ilâve değişkenler liderlerin gücünün meydana gelmesinde araştırmalarda önerilmiştir. Bass and Valenzi' nin ayrıntılı modeli "organizasyonel kısıtlayıcılar" , "harici çevre" ve beş görev karakteristiklerini içermektedir." İsteğe bağlı fırsatlar" bunların tümü sistemin girdileridir. Bunlar " Sistemsel İlişkiler Teorisinde" patronluk ve çalışan gücü ve bilgi dağılımına ilişkin özelliklerin dağıtımını içermektedir (Lee, 1977).

Organizasyonlarda pozisyon ve kişisel güç olmak üzere iki tür güçten bahsedilmektedir. Pozisyon gücü insanın çeşitli bürodaki görevlerine ilişkin bir tür biçimsel organizasyon sistemi derecesidir. Kişisel güç ise, liderin çeşitli özellikleri ile hoşça ve bilgili bir biçimde değerlendirilebilmesidir (Northouse, 2007).

Liderlik Gücü Teorisyenleri şunu belirtmişlerdir ki, lider gücünü farklı biçimlerde kullanılmaktadır. French ve Raven Klâsik liderlik gücü kaynaklarını bu gücün envanterinin oluşturulması şeklinde kullanılmıştır (Lee, 1977).

Pozisyon Gücü ya da **Yasal Güç,** pozisyonun çeşitlenmesi beraberinde ya da yasal güçlerin çeşitlerinin liderin pozisyonundan kaynaklanması, organizasyonel hiyerarşinin sahipliğinin beraberinde ve işe eleman seçilmesinde belirli olmaktadır. Bu liderin gücünün kullanılmasında gücün artması, gücün elde edilmesi, veto gücü ve kanun koyma gücünden ileri gelmektedir.

İkna Gücü, izleyicilerin korku ve cezalarına ilişkin olarak bunların ve liderin gücünü kullanmasına ilişkin olmaktadır.

Ödüllendirme Gücü, izleyicilerin beklentilerinin pozitif ödüllendirmeler ve liderlerin güçlerinin onlara verilmesi ile ilgili olmaktadır.

Uzmanlık Gücü, izleyicilerden türemiş ve diğerlerinin güçlerinin onlara verilmesi ile ilgilidir.

Referans Gücü ya da **Karizmatik Güç,** izleyicilerden ve onların kimliklenmesini sağlayan lider beraberinde kişisel davranışlar ve karakteristik özelliklerden meydana gelmektedir (Lee, 1977).

Güç organizasyonların ilerlemesinde ilerletici faktördür. Organizasyonlar sınıflandırıldığında güçlü organizasyonların etkili olmaları daha kolaydır. Liderin güç kaynakları farklıdır. Liderlik açısından değerlendirildiğinde, liderin bu gücü doğru yerde ve doğru olarak kullanması gerekmektedir. Liderlik farklı alanlarda gözlemlenebilir. Bir spor müsabakasında takım kaptanı takımın lideridir. İşletmede organizasyonu başarıları ile alıp uzaklara götüren kişi liderdir. CEO' lar genel olarak işletmelerde liderlerdir. Üniversitelerde kendilerine akademik başarıları ile saygı duyulan kişiler liderlerdir. Liderlik sorumluluk almayı içerir. Sorumluluk ise, deneyimleri içermektedir.

Northouse' un sınıflandırılmasına göre Güç;

Referans Gücü, İzleyicilerinin tanımlamasına bağlı ve liderle ilişkilidir. Öğrencilerinin hayran olduğu bir öğretmen referans gücüne sahiptir.

Uzmanlık Gücü, Liderin rekabet edebilirliği izleyicilerinin algılarına bağlıdır. Yurtdışındaki tur operatörleri bilgileri ile dış ülkelerde uzmanlık gücüne sahiptir.

Yasal Güç, Bilgi sahibi olmak yada biçimsel işe ilişkin yetki sahibi olmakla ilişkilidir. Bir hâkim duruşma esnasında duruşmayı yönetir ve kararlar verir. Bu duruşma esnasında kendisine yasal bir güç sağlamaktadır.

Ödüllendirme Gücü, Kapasite sahibi olarak çeşitli tedariklerle diğerlerini ödüllendirmektir. Danışman çalışanlarına ödüller vererek ödüllendirme gücü ile onların daha çok çalışmasını teşvik edebilmektedir.

Zorlayıcı Güç, Diğerlerini cezalandırma ve baskı kullanma yetkisine sahip olmadan kaynaklanmaktadır. Bir koç bentçe oyuncuları beklerken onlar üzerinde zorlayıcı bir güce sahiptir (Northouse, 2007).

1.6.4.Liderlik ve Yönetim

Birkaç anahtar bakış açılarını kullanarak araştırma lensleri içerirler (Kezar ve diğ., 2006; Middlehurst, 2012).

- Üniversiteler belirsiz amaçlar ve hedefler ve komplekslik ve kaos görüşleri önemli olmakla birlikte gücün yayınlanmasını sağlamaktadırlar.
- Liderler eğer şebekelerin gelişimi ile birlikte daha başarılı olurlar. Deneyimli ve kaynaklara sahip olan anahtar bireyleri kapsayarak liderlik süreçlerine öncülük ederlerse ki şebekeler gelişen bir biçimde organizasyonun değişiminde çok önemlidir.
- Liderler süreçleri, bunların öğrenim beslenmesine dâhil oluklarında gelişirler.
- Bu liderlere kurumların zayıf bağlı sistemler olarak, doğal olarak esneklik ve değişimlere yanıt olarak yardımcı olmaktadırlar.
- Marjinal insanları dinleyerek ve ilave veriler toplayarak daha etkili yaparlar ve etik olarak karmaşık karar vermektedirler.
- Karmaşık bilişsel lensleri kullanmak karmaşıklığa yöneltilen bir yönü olmaktadır.

Liderlik süreç yönetim süreçlerinden ayrı olarak, son yıllarda önemli bir başlık olarak incelenmektedir. Birçok uzman liderlik ve yönetimin farklılıkları üzerine tartışma yapmaktadırlar. Yönetim pozisyonları derece olarak biçimsel olarak yetkiye göre dizayn edilmiştir. Bir kişi liderlik rollerinin basit olduğunu varsaymakla birlikte, bunu organizasyon içerisinde tutuğunu belirtmektedir. Fakat bütün liderler yönetici değillerdir. Bir sorun olmamakla birlikte bütün yöneticiler liderdir. Bu yüzden organizasyonlar yöneticilerin belirli amaçlar etrafında belirsiz olarak etkilili olarak liderlik edilebileceğini belirtmektedirler (Verma ve Jain, 2001).

Psikoanalitik bakış açısıyla, Zazelnink (1977) vurgulamıştır ki, liderler ve yöneticiler farklı olarak rollerinin ve çalışanlarının ilişkilerini belirtmektedirler.

Liderler, yöneticiler olmayarak, karizmatiktirler, liderler daha aktif güçlü hislere sahiptirler. Bunları kendilerini ve diğer kişileri tanımlamak ve yoğun kişiler arası ilişkileri belirtmek için kullanmaktadırlar.

Liderler amaçlarına ve görev yönelik olarak belirli sinyaller göndermektedirler. Yöneticiler daha amaçlı eğilimlere yönelik olarak amaçlarında hırslıdırlar ve amaçlarına daha sessiz ulaşmaktadırlar. Zazelnik' e göre, liderler yöneticilere benzer olarak daha transformasyonellik sergileyebilmektedirler. Liderler fikirlerin tanımlanmasında daha belirleyici olmaktadırlar. Bu projeler imajlara yönelik olarak süreçlerle daha ilgili olmaktadır (Verma ve Jain, 2001).

Kotter (1990) ayrıca liderliği yönetimden daha farklı olarak tartışmışlardır. Burada Kotter' a göre, amaçlanan yönetimin karmaşıklıkla baş etmede daha duyarlı olacağını belirtmektedir. İyi yönetim biçimsel planlara göre, düz organizasyon yapılarına göre ve denetim sonuçlarına göre planlara karşı olarak emri ve tutarlılığı ortaya çıkarır. İyi yönetim olmaksızın çok belirli bir organizasyon olarak tehdit edilir. Liderlik zıt olarak, geleceğe ilişkin olarak değişimle baş edebilme ile ilgilidir. Liderler bu doğrultuda geleceğe ilişkin olarak vizyon geliştirirler. Daha sonra bunlar düzene sokulur bir biçimde insanların birbirleri ile olan iletişim ve vizyon olarak engelleri aşma çabası verir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılık askeri organizasyonlardan verilecek örnekler ile en iyi bir biçimde anlaşılmatkadır. İyi yönetim barış olduğunda istenir. Fakat savaş olduğunda, ordu etkili liderlik istemektedirler. Buna rağmen liderler büyücü değillerdir. Fakat onlar geniş olarak stratejik düşünürlerdir ve risk almak isterler (Verma ve Jain, 2001).

Liderlik teorileri geleneği teorilerin eleştirel bir yönde ve onların farklılaştırılmış şekli olarak meydana gelmektedir (Örneğin, Field, 1979; Hollander ve Jullian, 1969, Korman 1966, Liberson ve O' Connor, 1972, Pfeffer, 1977, Sales, 1966). Liderlik bir süreçtir ki yönetimle benzer şekilde gerçekleşmektedir. Liderlik etki içerir, yönetim gibidir. Liderlik insanlarla çalışmayı içermektedir. Aynı şeklide bunu yönetim de içermektedir. Liderlik ve yönetim etkili amaç başarıları ile genel olarak, yönetimle ilgili birçok faaliyetler liderlik tanımıyla ilişkilidir (Northourse, 2007).

Liderlik çalışmalarına ilişkin araştırmalar Aristotale' ye kadar gider. Yönetim ise, 20. Yy' ın başlarında endüstriyel toplumların varlığı ile ilişkilendirilir. Yönetim kaos' un azaltılması ve onların daha etkili ve verimli olmalarına ilişkindir (Northouse, 2007). Yönetimin birincil fonksiyonları, Fayol' a göre, (1916) plânlama, organize etme, yöneltme, eş güdüleme ve denetimdir (Northouse, 2007).

Yöneticilerin yapması gereken liderlik özelliklerini güçlendirmeleridir. İnsan fıtratı itibariyle hata ve kusur yapmak üzere yaratılmıştır. Bu nedenle her insan hata yapmaktadır. Önemli olan yapılmış hatalardan ders alabilmektir.

1.6.5.Liderlik ve İşlemler

Liderlik sürecinde de belirli işlemlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu işlemler süreç içerisinde gerçekleşen her bir uygulamadır. Liderlik teorilerinde liderlerin belli durumlara göre verdikleri yanıtlar incelenmektedir. En önemli liderlik faaliyeti karardır. Bu nedenle liderlerin verecekleri kararların incelenmesi gerekmektedir. Akademik işlerin belli bir düzene göre sınıflandırılmasıdır. Bu işlere ilişkin rasyonel kararların verilmesi araştırılmalıdır. Önce süreç bazında işlemler gruplandırılmalıdır. Daha sonra işlemsel olarak incelenmelidir.

Alchian ve Woodward (1988) 'ın tanımıyla işlem kavramı, İşlem Maliyetleri Yaklaşımı'nın temel öğesi olan değişimi ve kontratı içermektedir. Değişim, mülkiyet haklarının transfer edilmesi ile ilgili olup, geleceğe ilişkin bir taahhüt veya sorumluluk bulunmamaktadır. Kontrat söz konusu olduğunda gelecekteki performansa ilişkin gerçekleştirilmesi düşünülen taahhütler bulunmaktadır. İşlem kavramının diğer anlamlarına ilişkin olarak çeşitli tanımlamalar mevcuttur. İşlem bir işi sonuçlandırmak için yapılan iş veya uygulamaların hepsi, muamele, muamelattır (www.tdk.gov.tr). Ayrıca, ekonomi nakit veya menkul değerleri kullanarak alım satım, takas, borçlanma vb. piyasa hareketi (www.tdk.gov.tr) olarak da tanımlanabilmektedir (Günay, 2008).

1.6.6.Liderlik ve Maliyetler

Gerçekleştirilen her işin birer maliyeti bulunmaktadır. Bu nedenle maliyetlerin incelenmesi gerekmektedir. Akademik işlere ilişkin maliyetlerin karşılanması da gerekmektedir. Bu Akademik lider için akademik bir görevdir. Akademik işlerin az maliyetlerle gerçekleştirilmesi akademik liderlere çok önemli yararlar sağlayacaktır. En başında akademik lider zaman kazanacaktır. Daha sonra maliyetleri daha aza inecektir. Bu da rasyonaliteye örnektir. Akademik lider mevcut durumlara ilişkin olarak vereceği kararlarda rasyonaliteye uygun hareket ederek maliyetlerini en aza indirecektir. Burada akademik liderin süreci yönetebilmesi için bilgili, deneyimli ve öngörüsü yüksek bir kişi olması gerekmektedir. Doğru kararlar akademik lideri başarıya ulaştıracaktır.

1.6.7.Liderlik ve Süreçler

Ittner ve Larcker, (1997) ‘ye göre TQM metotları anketler vasıtası ile otomotiv ve bilgisayar işletmelerine uygulanmıştır. Bunun sonucunda ise, TQM metotlarının yoğun sanayi gereksinimi duyan otomotiv sektöründe karlılığı olumlu yönde etkilediği fakat yoğun bilgi ile yenilikçi uygulamalar gerektiren bilgisayar sektöründe işe yaramadığı belirtilmiştir. Bu ise, TQM’ nin yerine yoğun bilgi gereksinimi olan üretim işletmelerinde farklı bir kalite sistemine gereksinim duyulduğunu göstermektedir.

İlk olarak, ISO 9001:2008 kalite yönetim sistemi standartlarında yer alan süreç kavramına göre, kaynakları kullanan ve girdilerin çıktılara dönüşümünün sağlanması için yönetilen bir faaliyet veya faaliyetler grubu olarak değerlendirilebilmektedir. (Köse, 2010). İkincil olarak, tekrarlayan bir akış çerçevesinde müşterileri için değer oluşturan birbirine bağlı faaliyet zinciri ya da ağı olarak tanımlamaktadır. (Köse, 2010).

Özellikli fırsatlar süreçsel liderlik için başlangıçta yalan olsa da, Örneğin, yeni rasyonellik, bu yüzden daha aktif hale gelmiştir. Buna rağmen, hala tanımlanması tam olarak ve köşeli olarak ve yeni kurumsallaşmaya eşlik etmesidir. Bunlar ki, lig olarak ya da birlik ya da anlayışların ya da konferans çeşitli birlik ve konferansların silahsızlanmalar ya da ne olursa olsun, çeşitli partizanlar bunu çağıracaktı. Buna ilişkin talepler bunlar ulusun yeni talepleri ile ilgilidir. Bu yeni durum işçiler için çok uygundur. Henüz, gerçek ve aktif olarak, bunlar gereksinmektedir ki, yıkımların, başlangıçtaki endüstri sistemidir. Sadece Endüstriyel Taylorizmden bir kaçış olarak değil ve aday olarak ve karakterize edilmiş olayların bu değişim içerisinde, bana gözüken şekli ile birkaç analog politik konular belli eşit hakları beraberinde getirmiştir.

Bunlara ilişkin güvenlikler, doğru oyların kullanılması, doğru kamu düzenine ilişkin olarak, bu çok rahat olarak uygun partizanlık, geçmiş yıllardan ötürü, propagandalar ve otomatiklik ve bunların alınması ve diğer faydalara ilişkin olarak diğer fayları, genel olarak, umulmayan sorumlulukta ve kamu inandırıcılığı kamu yayınlarına ilişkindir (Lloyd, 1922).

Süreçler dışsal çevrelerden elde edilmiş önemli girdileri içermekte ve böylece organizasyonun fonksiyonelliğini sürdürmektedirler. Süreçler, paydaş memnuniyeti

üzerine odaklanmaktadır. Buradaki amaç son kullanıcıya değer katan çıktı oluşturabilmektir. Paydaşlar, organizasyonlardaki sürece dayalı bakış açısının geliştirilmesi için önemli bir gerekçe olarak karşımıza çıkmaktadır.

Süreçler, girdileri çıktılara dönüştürmekte ve bunları stratejik amaç ve eylemlere bağlamaktadır. Süreçler, organizasyondaki yatay yapıyı çapraz fonksiyonel bağlantılar ile kesmektedir (Köse, 2010).

Tedarikçiler: Sürecin girdilerinin bir veya bir kaçını temin eden kişi ve veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilirler.

Girdiler: Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlardır. Sermaye, işgücü, zaman, malzeme, makine ve ekipman süreç girdileri olarak sayılabilirler.

Çıktılar: Girdilerin, süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer oluşturmasını sağlayan dönüşümün sonucudur.

Müşteriler: Sürecin çıktılarını kullanan organizasyon içinden veya dışından kişi ve veya kuruluşlardır.

Süreç Performans Ölçütleri: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir. Hurda oranı, yeniden işleme zamanı, cevap verme süresi, hatasız teslim edilen sipariş sayısı vb. örnek olarak verilebilir.

Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri: Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir.

Süreç Faaliyetleri: Süreç girdilerini, çıktılara dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir (Köse, 2010).

1.6.8. Liderlik ve Karar Verme

Demokratik liderlik insanların kararlarını etkilemek ve liderlerin tercihlerine biçim vererek hem elitizim hem de katılımcı demokrasi anlayışı içerisindeki güçlükleri belirterek kalite ve insanların katılımlarını arttırmıştır. Burada liderler yolları ve anlamları onların çağdaş ve merkezi güncellenmiş versiyonları olarak bu davranışlarının demokratik liderlik davranışları gerektirdiğini belirtmektedir.

Bu uzlaşma tutkusu iki filozofik gelenek beraberinde onların yazılarında bellidir. İdeal olarak, Mill' in düşüncesine göre, sosyal fayda, izne bağlı olarak maksimize edilecektir. Burada her bir birey sadece bir ses olarak değil, her bir bireyin sadece uygulama içerisinde bir ses içinde nihai egemenliğine açıklanması, fakat var oluşta, en azından arası olan güncel kısım olarak hükümetlerin içerisinde yer almak olarak isimlendirilmektedir (Mill, 1948; Kann, 1979).

İdeal olarak, Rousseau, yöneltilen izin doğru mutlulukları daha yüksek seviyeye çıkartacaktı. Ki bunlar güç ve istek arasındaki farklılıkları azaltacaktır (Mill, 1911; Kann, 1979).

Bu ideal değer için uğraşmak belirlidir. Katılımcı toplum sosyal mutluluğu maksimize eder.

Özetleyecek olursak, Rousseau ve Mill teoride şunu söylemişlerdir.

- İnsanlar kolay bir şekilde sosyal baskılardan etkilenirler,
- Benzer insanlar kabul etmezler ya da etkili olarak sosyal mutluluklarını maksimize etmeyi.
- Bunlar muhtemel demokratik süreçlerle güçlendirilmelidir
- Onlar daha az liderlere kamu ahlakını uyarmak ve karizmatik terapi ve bu sebeplerle ilgili olarak sosyal mühendisliğe dayanmaktadır
- Artan bir şekilde daha serbest hissedeler ve onlar sosyal mutluluklarını ve gönüllü davranışlarını da aynı şekilde yaparlar.

Liderlik demokratikliği uyarı yaparak hizmet etmekten ziyade popüler tercihi önler. Bu demokratikleşme (katılımcılık ve mutluluktur.) Bu teori ima olarak elitlikten demokratik liderlik farklılıkları anlamına gelir. Bu teori şüphecilik anları olarak kabul edilebilir.

Demokratik lider bir olarak sosyal mutluluğu ve evrensel olarak izin verilen aşağıdaki hususları arttırır.

- Teşebbüs edip insanları daha etkili ve demokrat olarak daha etkili bir biçimde seçmeye yöneltecektir.
- Bunları başarılı olmak için yapar (Roseeau ve Mill, On liberty; Kann, 1979).

Liderin karizması politik temel için bu desteklemek yeterli açıdan seçilmiş memurlar haricinde popüler değildir. Buna rağmen bu düşünce psikolojik

irrasyonaliteye dayanmaktadır. Fakat bunun başarısı varsayımlar içerisinde vatandaşların daha kritik olarak göründükleri gibi artan bir şekilde vicdan ve sebebe bağlıdır. Bu dolayısıyla sertliğe imkân vererek en az korkuları insanlar olarak irrasyonel ve demokrat olmayan bir biçimde davranmalarını olanaklı kılar.

Zıt olarak, güç elit liderlerin zorlama, izin ya da popülerlik üzerine, fakat bu istihdama yönelik olarak bir demokrat olmayan bir yöndür. Daha sonraki aşamada, bu popüler bir lider olarak gücünü,

- Daha fazla kitlesel üretimi engeller.
- Politik görevlerin popülist olarak varsayımlara hazır olmasını sağlar.
- Özellikli ilgileri gelirlerin genel ilgilerin artmasını sağlar.
- Bu standartlar beraberinde, modern demokrat elitistler, yenilikçileri takip ederek, bu kategori beraberinde ve uygulayıcılara saniye içerisinde başlamaktadır.

Daha sıklıkla olmamaktan ziyade, deneysel manifestolara modern liderliklerin bu üçüncü kategoride başlamasıdır (Kann, 1979).

Karar vermek yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Kararlar işletmenin geleceğine yön verecek ve kararların uygulanması sonrasında işletme faaliyetleri gerçekleştirilebilecektir. Yöneticiler tarafından verilecek kararların işletmenin bütününe yönelik, işletmelerin amaçlarına yönelik ve işletmeleri dış çevreleri ile bütünleştirebilir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

Verilecek her kararın bilimsel bir çerçevede ele alınması gereklidir. Kararlar uygulama süreçlerine ilişkin olarak sıklıklarına göre gruplandırılmalıdırlar. Verilen kararların belirli zaman dilimlerinde işlerlik düzeylerinin analizler vasıtası ile denetlenmesi gerekmektedir. Yöneticiler karar vererek ilgili sürece ilişkin tercihlerini belirlemiş olurlar. Verilen karara ilişkin sadece sonucu gösteren seçim ya da tercihin öncesinde seçim aşamasına gelinceye kadar gerçekleştirilen süreçlerin takibi gereklidir. Bu açıdan karar verme işi bir süreç "process" olup, karar verme aşamasına gelinceye kadar gerçekleştirilen işler topluluğudur (Koçel, 2003).

Süreçlerin başlangıcı ve bitişi önceden kestirilebilir niteliktedir. Bundan dolayı süreçlerde gerçekleştirilecek her bir işlemin analiz edilmesi ve maliyetlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Karar vermek hangi yoldan gidileceğine ilişkin saptamaları içerir. Her bir alternatif içerisindeki işlem ve süreçler farklı olabileceği

için her kararın işletmelere olan maliyeti farklılık gösterebilecektir. İşletmeler gerek firma içerisinde ve gerek firma dışarısından zorlayıcı ve çeşitli bir takım işlemlere maruz kalmaktadırlar. Bu yüzden işletmeler çeşitli anlaşmalara gitmekte ve pazar paylarını arttırmaya yönelik işlemleri kontratlar vasıtasıyla gerçekleştirebilmektedirler. Bu çevresel etkenler, işletme içerisinde çeşitli kararların alınmasını gerektirmektedir.

Onaylama maliyetleri kapsamında, müzakere yapıldığında kontrattaki değişimler hükümet vasıtasıyla onaylanmış olmalıdır. Bu süreç içerisinde ilgili süreçlerin etkisi ile onaylama maliyetleri artar. Onaylama sürecindeki düzenleyici denetim, işlemlerin tamamlanmasını geciktirebilir ve taraflar projenin beğenilmesi için anlaşma üzerinde değişiklikler gerçekleştirebilirler (Sholtz, 2001).

Karar verme, ilgili birçok faktöre ilişkin verilerin elde bulundurularak işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda işletmenin alternatif seçenekler arasından tercih yapmasıdır. İnternet üzerindeki işlemlere ilişkin olarak işlem maliyetlerinin en aza indirilmesi ve bu yönde işletmenin rekabet gücünün olumlu yönde etkilenebilmesi sağlanmalıdır. Karar verme süreçlerinin her aşamasının karar vermede çok önemli rolleri vardır. Bu yüzden karar verme süreçlerinin incelenmesi ve de çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Karar vericilerin, karar verme süreçlerini etkili bir biçimde gerçekleştirmesi gerekmektedir.

İşletme yönetimlerinin uygulamaya dönük sorunları çok çeşitli olabilmektedir. Üst düzey yöneticilerin esas olarak, ilgilendikleri sorunları (işletme bütününe yönelik ve günlük) birbirinden ayırmak mümkün olmamaktadır. Bazı kararlar işletmeler için yaşamsal öneme sahip olurken, bazı kararlar ise işletmenin varlığını olumlu ya da olumsuz bir biçimde, önemli bir ölçüde etkileyebilecek nitelik ve güçte olmazlar (Tosun, 1990).

İşletmelerin nihai amaç ve hedefler doğrultusunda verilecek kararlarını organizasyonel yapı içerisinde dengeli bir şekilde dağıtarak işlemlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Gerçekleştirilecek süreçlere ilişkin bilgili ve deneyimli ast-orta ve üst düzey yöneticilerin bu yapılar içerisinde görevlendirilmeleri süreçlerin işlerliği açısından büyük önem taşımaktadır.

1.6.8.1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlaması

Amaçlar belirlenirken işletmelerin durumları göz önüne alınarak, hedeflerin işletmelerin ulaşabileceği ölçüde ve aynı zamanda işletmeyi var olan durumundan ileri noktalara taşıyacak şekilde belirlenmesi gereklidir. Kâr elde etme amacı güden işletmelerin amaçları kârlı faaliyetler gerçekleştirmektir.

Aynı zamanda işletmelerin bu amaçlarından ziyade gerçekleştirilmesi beklenen farklı (işletmenin piyasa değerini arttırma, sosyal sorumluluk, çevre koruma vb.) amaçları da olabilmektedir. Amaç ve hedefler gelecekte ulaşılmak ya da gerçekleştirilmek istenen durumları ifade etmektedir. Gelecekte işletmenin büyüklüğü, konumu ve içinde bulunacağı durum belirlenmektedir. Bu hedefler işletmenin kaynaklarının yönlendirileceği noktayı ifade etmektedir. Amaçlar, aksiyona ve ulaşılmak istenen sonuca işaret etmesi gerekmektedir. Motive edici ve ölçülebilir olmalıdır. Öncelikler belirlenerek hazırlanmalı ve ne kadar sürede gerçekleştirilmesi istendiği ifade edilmelidir (Koçel, 2003).

Amaçlar belirlendikten sonra, amaçlara yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi kapsamında işletmeler sorunlarla karşılaşabileceklerdir. Sorunlar çeşitlilik gösterebilir ve yöneticilerin sorunları görebilmeleri gerekmektedir. Yapılacak analizlerde işletmenin durumu göz önünde bulundurularak sorunların belirlenmesi gerekmektedir. Sorunlar sadece işletmenin tek bir bölümünü ilgilendirebileceği gibi birden fazla bölümlerini de ilgilendirir nitelikte olabilmektedir.

1.6.8.2. Amaç ve Sorunları İrdeleme

Amaçlar ve sorunların kapsamlı bir biçimde irdelenerek, amaçlar ve sorunlar arasındaki ilişkilerin analizlerinin yapılması, işletmelerin diğer karar aşamalarında kolaylık sağlayabilmektedir. Sorunların belirlenmesi ve işletme amaçlarına yönelik uygun çözümlerin yöneticiler tarafından bulunması gerekmektedir. Sorunların çözümünde yönetimin sorunun işletmenin bütününü mü yoksa bir kısmını ilgilendirdiği konusunda incelemeler yaparak, sorunların çözümünde ilgili yönetim kademeleri arasında görev dağıtımı sağlayabilmektedir.

Karar sürecinin ilk aşaması sorunun tarif edilmemesi ile ilgilidir. Bu konu ile ilgili bazı zorluklar bulunmaktadır.

İlk olarak, sorunların açık bir şekilde ortaya çıkmamaları ve buna yönelik sorunların teşhisinde zorluklarla karşılaşılabilmektedir.

İkinci olarak, gerçek sorun ile bu sorunun varlığına ilişkin belirtiler birbirine karışabilmektedir. Diğer bir güçlük ise, yöneticilere gerçek sorunun ne olduğunu söyleyecek bir tekniğin ya da modelin bulunmamasıdır (Koçel, 2003).

Karar verme sürecinin her aşamasında sorunla karşılaşılabileceği gibi temel sorun ile alt sorunların birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Sorunun tanımlanması esnasında olabildiğince sorunların kaynaklarının ve ilişkilerinin birbirinden ayrıştırılarak belirlenmesi diğer aşamaların daha verimli bir şekilde işlemesine imkân sağlayabilecektir.

1.6.8.3. Çözüm Alternatifleri ve Seçenekleri Belirleme

Alternatiflerin oluşturulması var olan bir sorun üzerinde sorunun çözümüne ilişkin yol ve yöntemlerin belirlenmesi sürecidir. Yöneticilerin ilgili sorunun çözümünde hangi alternatifi tercih edeceklerini belirlemesi ve sorunların çözümüne ilişkin olarak verecekleri kararlarda alternatifler arasında işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için en uygun olan alternatifi tercih etmeleri gerekmektedir.

Alternatiflerin belirlenebilmesi için iç ve dış çevre koşulları, işletmelerin amaç ve hedefleri, işletmelerin içerisinde bulundukları mali ve organizasyonel durumlar, belirlenen sorunun niteliği vb. özellikler alternatiflerin belirlenmesine etki edebilen faktörlerdendir. Standart, alışılmış, kolay çözümlerin yerine standart dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş, bazen kabulü kolay olmayan, yeni ve yaratıcı çözüm alternatifleri bu safhada geliştirilir. Şüphesiz bütün bunları yönetici fiilen tek başına kendisi yapmak durumunda değildir. Yöneticinin verdiği yön ve yarattığı "alternatif geliştirme" ortamı içinde yardımcıları veya danışmanları bu tür alternatifler geliştirebileceklerdir (Koçel, 2003:96).

Alternatiflerin oluşturulabilmesi için sıralanan faktörlere ilişkin bilgiler, alternatiflerin oluşturulabilmesi ve yanlış alternatif belirleme durumlarının önüne geçebilecektir. Bu faktörlere ilişkin hiç bilgi olmaması yada eksik bilgi sahibi olunması işletmelerin alternatiflerini yanlış belirlemelerine yol açabilecek nitelikte

olup, işletme yöneticilerinin başka sorunlarla da karşılaşmalarına neden olabilmektedir.

1.6.8.4. Geliştirilen Alternatif ve Seçenekleri Belirleme

Karar sürecinin bu dördüncü safhasında, geliştirilmiş bulunan çözüm alternatif ve seçeneklerinin bir irdelemesi yapılır. Bu alternatiflerin irdelenmesi bunların çeşitli açılardan değerlemeye tabi tutulmaları ile gerçekleştirilir (Koçel, 2003:98). Genel olarak işletmelerin nihai hedefleri, taktik, politika ve stratejileri göz önünde bulundurularak seçim yapılacaktır. Alternatiflerin ise bu yönde geliştirilmesi karar verme sürecinin etkinliğini arttırabilecektir.

1.6.8.5. Seçim Kriterlerini Belirleme ve Seçme

Alternatiflerin ayrıntılı olarak belirlenmesi ve analiz edilmesi, seçim yapma işlemini kolaylaştırır. Alternatifler hakkında eksik bilgiye sahip olunması ve bu yönde bilimsel araştırmaların yapılması yöneticilerin sorumluluk ve inisiyatifindedir. Alternatiflerin neler getireceği ve neler götüreceği, kararların işletmeyi ne yönde etkileyeceği, alternatiflerin gerçekleştirilmesi durumunda neler olabileceği önceki aşamalardan elde edilebilecek sonuçlara göre verilecek kararın niteliğini belirleyebilecektir.

Karar verme sürecinin son safhası alternatifler arasından seçim yapmaktır. Seçilen alternatif "karar" ı temsil eder ve böylece işletmenin kaynaklarının nasıl kullanılacağı, hangi işlerin yapılacağı belirlenmiş olur (Koçel, 2003:99). Seçim kriterleri yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir. Yöneticilerin alternatifler arasından en doğru seçeneği tercih etmeleri gerekmektedir. Seçim kriterlerini belirlerken işletmenin vizyonu ve misyonu, amaç ve hedefleri ve bu doğrultuda önceden verilen işletme kararları göz önünde bulundurulması ve seçim kriterlerinin bu yönde oluşturulması gerekmektedir.

1.7. AKADEMİK LİDERLİKLE İLGİLİ YAPILMIŞ YERLİ VE YABANCI ÇALIŞMALAR

Akademik liderlikle ilgili olarak Dünya genelinde Google Schoolar da 3.090.000 sonuç bulunmaktadır (20.02.2018). Bu çalışmalar genel olarak yönetim, stratejik yönetim, sosyoloji, psikoloji ve liderlikle ilgilidir. Çalışmalar liderliği daha ileri boyutları taşımayı amaçlamaktadır. Başarılı bir akademik liderlik için başarılı bir genel yönetim bilgisi gerekmektedir. Genel olarak eğitim bilimlerinde akademik liderlikle ilgili olarak yapılmış çalışmalar görülmektedir. Bu çalışmalar genel olarak akademik liderliğe katkı sağlamıştır. Yayınlar genel olarak doktora tezine 2017 yılından sonra Proquest' te yapılan çalışmalar mevcut olmakla birlikte bulunmaktadır.

Türkiye' de eğitim bilimlerinde akademik liderlik önemli bir konudur. Başarılı öğretmen, başarılı yönetici çok önemlidir. Bu nedenle başarılı bir öğretmen diğer insanlara örnek olur. Gelecek nesli yetiştirir. Akademik liderlikle yapılmış nicel araştırmalar oldukça fazladır. Eğitim bilimlerinde bu konu ile ilgili olan araştırmalara değinilmiştir. Eğitim bilimleri ile ilgili akademik liderlikle ilgili verimli çalışmalar mevcuttur. Eğitim bilimlerinin akademik liderlikle ilgili çalışmaları oldukça başarılıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜR VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ KAVRAMI

İşletme ve yönetim bilimleri dâhilinde organizasyon, bireysel ya da toplumsal ihtiyaçların karşılanması ve karşılıklı fayda sağlamak maksadı ile belli amaçların gerçekleştirilmesi için insanların bir araya gelerek düzenli olarak belli faaliyetleri gerçekleştirdiği kanuni yapıdır.

Scott (2003) 'ün kaleme almış olduğu " Organizations Rational, Natural and Open Systems" adlı kitapta organizasyonların öneminden ayrıntılı olarak bahsedilmektedir. Okul bir organizasyondur, hastane bir organizasyondur, dershane bir organizasyondur. Bu organizasyonlar insan ihtiyaçlarını karşılamak ve karşılıklı fayda sağlamak üzere kurulmuş iktisadi birimlerdir. Bu organizasyonlarda birey çeşitli faydalar sağlamak maksadı ile organizasyona üye olur. Bu nedenle organizasyonla arasında bir taahhüt gerçekleşir. Bu taahhüde ilişkin olarak organizasyon bireye ya da gruba belli ürün ve hizmetler vererek, bireyin taahhüt sonrasında erişmek istediği amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Organizasyonun kuruluşu fizibilite raporlarına dayalı olarak gerçekleştiği için, daha öncesinde bir fizibilite yapılır. Yada kolay olarak küçük işletmeler için uzman yönetici yada müteşebbis tarafından ön kestirim neticesinde organizasyonun kuruluş maksadı belirlenir. Organizasyonun kuruluş maksadına ilişkin olarak, işletme politikaları belirlenir.

İşletme politikaları işletmenin birincil derecede amaç, hedef ve faaliyetlerini gerçekleştireceği organizasyonel yapının oluşmasında etkili kaynaktır. Daha sonra işletme politikalarına göre, işletme yöneticisi plânlama, organize etme, yöneltme (iş yaptırma) , eş güdüleme (koordine etme) ve denetim faaliyetleri ile organizasyonel faaliyetleri yürütür.

Organizasyon ile işletme tanımları, organizasyonun kâr amacı gütmeden de oluşabilmesi ile ilgilidir. World Health Organization denildiğinde dünya sağlık organizasyonu anlaşılmaktadır. Dünya sağlık organizasyon, toplumsal fayda için uğraşan bir organizasyondur. Organizasyon kavramı daha kapsamlı ve daha çok yararı barındıran bir kavramdır.

İşletme denildiğinde ise, ticari faaliyetlerin belirli bir düzen içerisinde gerçekleştirilmesine dayanmaktadır. Ticari faaliyetler sistematik bir şekilde, yasal çerçeveler dâhilinde gerçekleştirilir. Her işletme bir organizasyon olmayabilir. Yönetim ve organizasyon literatürü içerisinde işletme kavramı yerine organizasyon kavramının kullanılması daha anlamlı olacaktır.

2.2. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖĞELERİ

Scott, (2003) organizasyonların öneminden bahsederken, ilk olarak ulusal organizasyonların gerekliliğinden bahsetmektedir. Ayrıca bu organizasyonların sosyal problemlerin çözümleri için oluşturulması gerekliliğinden bahsetmektedir.

Organizasyonlar mevcut iş yaşantısında insan ihtiyaçlarının karşılanması maksadı ile gereklidirler. Bu nedenle organizasyonel araştırmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Organizasyonel araştırmalar ne denli iyi bir biçimde gerçekleştirilir. Aynı ölçüde ne kadar toplumsal ihtiyaçlara yönelik olursa o denli toplumsal denge sağlanmış olacaktır. Önemli olan ise, insanların bir arada mutluluk ve huzur içerisinde yaşayabilmesidir. Bunu gerçekleştirmek için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Özellikle adil, doğru ve tarafsız yöneticilerin organizasyonlarda istihdam edilmeleri gerekmektedir. Organizasyonlarda sorunlar en aza inmiş olacaktır. İş ahlâkına uymayan kişilerin işletmelerde istihdam edilmeleri yani yolsuzluk yapan ve hırsızlık yapan kişilerin organizasyonlarda istihdam edilmeleri organizasyonları çöküşe götürebilir. Bu nedenle rüşvet gibi, yolsuzluk, vergi kaçırma, asimetrik işlemler (vatana ihanet) gibi olaylarda bulunan kişilerin yönetici pozisyonda bulunmaları işletmeleri ve toplumu çöküşe götürebilir.

2.3. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ BOYUTLARI

Organizasyon Kültürü çok geniş çerçevede incelenebilecek bir olgu olmakla birlikte, bu soyut görünen kavramı daha açık hale getirmek için kültür ifade eden ve farklı süreç ve uygulamalarla kültürün çeşitli yönlerini ortaya koyan kültür boyutlarından söz etmek yerinde olacaktır.

Bu soruya verilen geleneksel yanıtlar şöyledir: Yapının boyutları nelerdir? Bu benzer değişkenleri hiyerarşik seviyeleri, kontrol sürelerini, kompleksliği, biçimselleşmeyi ve merkezileşmeyi içermektedir. Ayrıca, muhtemel biraz faz olarak, literatür içerisinde açıklanmış şekli ile, bu yanıtlarıdır.

Örneğin, Pugh, Hickson, Hinings, and Turner (1968) yapıya ilişkin olarak dört boyut önermektedir. James ve Jones (1976) ve Champion (1975) yedi ve sekiz boyut önermektedirler. Sırasıyla, Montanari (1978) 16 muhtemel yapı boyutu önermektedir. Buna katılmakla birlikte bu soruların cevaplarına ilişkin olarak organizasyon boyutlarının yapılarına ilişkin olarak bunların desteklenmesi zordur (Blackburn, 1982).

En yaygın olarak bu tanımlamaların doğru bir biçimde tanımlanması ve doru bir biçimde konuşulması bu sunumların yapılarına ilişkin olarak var olarak ilişkilerin bazı temelini oluşturan karakteristiklerden ziyade var olan organizasyonel çalışmalar içerilesinde olmasıdır. Bu kavrayışsal yapı çok boyutlu olarak kabul edilmiştir. Weber (1947) destekleyerek çok boyutlu bir yapı içerisinde, ideal bürokratik organizasyon tasarımı benzer prensipler içerisinde hiyerarşik, özelleşmiş kurallar ve normlar, yazılmış ve kayıtlanmış benzer prensiplerdir.

Geçerli deneysel teşebbüsler bunlar Weber' in karakteristikleri bürokratik yapıların boyutları olarak 1960' larda geçerli olmaya başlamıştır. Sistematik olarak boyutların tanımlanması bu üyelerin Endüstriyel Yönetim Araştırmaları Ünitesi olarak Aston Üniversitesi' nde okutulmuştur. Araştırma programı olarak bu program bu araştırmaların nedenleri ve sonuçları ile ilgili olarak yapısal değişikliklere, Pugh ve diğ. (1968) bunların deneysel olarak organizasyon yapılarının temelini oluşturmalarına ve tanımlanmasına teşebbüs edilmesidir (Blackburn, 1982).

Pugh ve diğerleri 64 ölçek içerisinde etraflıca ölçmek için ölçek geliştirmiştir. Bunlar yapı içerisindeki altı ana boyutun çeşitli yönleridir. Bunlar öncelikli olarak boyutlar içerisinde Weberian doğası içerisinde ve seçilmiş organizasyon literatürlerinin açıklanmasından sonra, (p. 66). Bu ölçekler anahtar personeller içerisinde İngiltere Birmingham' da 52 personel içerisinde geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden 16 tanesi, ölçekler olarak en çok değişkenler vasıtası ile oluşturulan ve en belirgin olanlarıdır (p. 82). Bunlar birincil derecede önemli bileşen analizinin konusudur. Pugh ve diğerleri, dört ana içerik önermiştir ki bunlar

- Yapısal aktiviteler,
- Yetki otoritesi,
- Kontrol alanı akışı,
- Bileşim desteği alanıdır. Bu analizlere temel olarak, Pugh ve onun meslektaşları burada birkaç farklı boyutta yapı bulunmaktadır?

Bu özellikle deneme üretimleri dörttür (p. 87). Bu süreler ima olarak bu vurgular beraberinde önerileri diğer yatırımlarına göre ilave boyutlar üretebilir. Child' ın (1972) Aston araştırmalarının çoğaltılması benzer olarak benzer ölçekler içerisinde aynı prosedürlerle ilgili olarak benzer organizasyon formları ile ilgili olarak İngiltere' nin önemli Endüstriyel Alanlarından biridir. Child' ın örneklemi Aston örneklemlerinden numara ve yöntemler olarak farklıdır.

Organizasyonlar Britanya' da bir uçtan bir uca kurulmuştur.

Örneklem 82' den büyüktür. Bu örneklem sadece tüm bölüm olarak tamamlayıcılığına izin verilmeyenlerin tümünü içermektedir (n = 82); ve bu örneklem sadece işletme organizasyonlarını içermektedir.

Child Aston faktörlerinin dört faktörün üçünden kopyasını yapabilmiştir. Bunlar, aktivitelerin yapılandırılması, iş akışının düz bir hattan gönderilmesi ve içerik birleşimlerinin büyüklüğüdür.

Buna rağmen, Aston araştırmalarının benzer olmadan, Child ayrı bir merkezileşme faktörünü keşfetmemiştir. Merkezileşme negatif olarak yapı sallaşma faktörünün yüklenmesinden ziyade olarak, özelleşme ile birlikte, standartlaşma, biçimselleşme ve dikey yayılımın kontrolüdür. Bu çeşit bulgular Child' ın (1972) deki araştırmalarına benzer olarak şunu belirtmektedir. Bu da bu sadece olası yol olarak tek bir faktöre bağlı olmayıp, bunların yapısal özelliklerde tek bir faktöre sunulan bütün önemli yapısal değişkenlerin tümü önemlidir (s. 172).

Child' ın yorumlamasına göre, yapısal başlık olarak bunların tutarlı bir biçimde tek bürokratik boyutları olarak Weber Karakteristiklerini ima etmektedir. Child kendine pay çıkartarak bu varsayımların bağımsızlık olarak Weber' in boyutları ile ilgili olarak, Hall (1963) ve Pugh ve diğer tarafından da önerilmiştir (1968). Fakat bu uygun olmayabilir (Blackburn, 1982).

Reimann (1973) uygulama ile ilgili olarak yapısal ölçülerin kısaltılmış hali ile ilgili olarak, Inkson' dan sonra, Pugh, ve Hickson (1970) 19 Ohio firmasında uygulamıştır. Bu birinci analizde 11 yamalı sonuçlar her bir İngilizce ayar sonuçlarından farklı olarak sağlanmıştır. Burada 4 içerik çözümü sunulmuştur.

- Uzmanlaşma,
- Biçimselleştirme
- Merkezileştirme ve
- Yönetimsel sıklık.

Diğer çalışmalardan farklı olarak İngilizce yapılan çalışmalar, uzmanlaşma ve biçimselleşme bağımsız olarak Riemmann' ın araştırmalarından bağımsız olarak görünür. Son olarak, Holdaway, Newberry, Hickson ve Heron (1975) araştırılmış, Pugh ve diğ. (1968) tarafından geliştirilmiştir. Boyutlar eğitimsel kurumlar olarak genelleştirilebilir. Aston' ın çalışmalarında kullanılan kısaltmalar, 23 Kanada eğitim organizasyonları tarafından araştırılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçları dikkate orijinal Aston araştırmalarından. Dikkate değer farklılıklar içermektedir. Özellikle, Holdaway ve diğer üç faktörü tanımlar:

- Bürokratik kontrol,
- Yönetimsel yapılandırmalar ve
- İş dışı akış orantısı.

Bu yazarlar kendine pay çıkarırlar ki, organizasyonlar sadece sınırlı sayıda ana yapısal bileşimleri gerçekleştirirler. Bu bileşimler sektörden sektöre farklı olabilir (p. 53) (Blackburn, 1982).

Ford ve Slocum (1977) yapı ve kavrayışsal boyutlar büyüklük, teknoloji ve çevre olarak literatür üzerine ilişkilerini incelemişlerdir. Ana elementler olarak yapıların karmaşıklık, biçimselleşme, merkezileşme ve yönetimsel yoğunluk olarak belirtmektedir. Bu tartışma içerisinde bu değişimlerin literatür olarak ortaya çıkarak evrimselleştiği ve bunların muğlak olarak ortaya çıkan bu ilişkilerdir.

Ford ve Slocum tanımlanan ölçekleri problemler olarak muhtemel açıklamalar beraberindedir. Hatalar yapılara ilişkin olarak operasyonlar içerisinde tutarsızlıkların sonuçları olarak belirtilmişlerdir. Henüz, bunlar ilgisel olarak her neredeyse, imtiyazlı bir biçimde bağlamsal değişkenler olarak yönlendirilmişlerdir.

İlgileri geçerlilik ve operasyonel olarak yapıların sadece kısaca ve daha sonra sadece beraberinde çeşitli operasyonlar ve gelenekler olarak boyutsal yapılarla ilişkilidir.

Dalton, Todor, Spendolini, Fielding ve Porter (1980) bunların yapı ve performans arasındaki muhtemel ilişkileri araştırmaların gözden geçirmişlerdir. Literatürü düzenlemişlerdir ve bunlarla ilişkili olarak yapısal boyutlar ve organizasyonel/ ünite altı, değişim aralığı, düz uzun hiyerarşiler ve yönetimsel yoğunluklar olarak ve yapısal boyutlar olarak (uzmanlaşma, biçimselleşme ve merkezîleşmedir (Blackburn, 1982).

Organizason Kültürünün boyutları araştırma itibariyle şöyledir.

Organizasyon Yapısı: Otoritenin kim olduğu, karar vermede kimin etkili olduğu ve sorumluluk açısından kimin kime bağlı olduğunu gösterme gibi fonksiyonları vardır. Organizasyonel yapının ideolojik hedefler, ekonomik hedefler ve organizasyonel değerlerle uyumlu olması gerekir (Pheysey, 1993). Organizasyonel yapının işleyişi, katılığı veya esnekliği, kural ve düzenlemeler, hiyerarşik yapılanma, rol ve görev dağılımı gibi konularla ilgilidir.

Bireysel Özgürlük veya Özerklik: Organizasyonda çalışanların kararlara katılma, bağımsız çalışabilme, sorumluluk ve yetki alabilme, inisiyatif kullanabilme yoğunluğunu ifade eder.

Destek: Çalışanlara sunulan maddi, manevi destek, olanak, danışmanlık ve yönlendirmeleri yansıtır.

Takdir ve Ödüllendirme: Ödüllendirilen performans düzeyleri ve standartları, takdir ve ödül sisteminin işleyişi, bireysel ve ekip performansını değerlendirme ölçüt ve yöntemleri kültüre ilişkin veri sağlar.

Çatışma Yönetimi: Organizasyon içerisinde çatışmaların nasıl algılandığı, hangi düzeyde yaşandığı ve nasıl yönetildiği ile ilgilidir.

Risk Alma: Çalışanların ve genel olarak organizasyonun risk almaya nasıl yaklaştığı, girişkenlik ve yenilikçilik konusunda nasıl cesaretlendirildiği; organizasyon kültürü ve değerleri açıklamaya yardımcı olur (Barutçugil, 2004).

Kimlik: Organizasyonla bağlanma ve organizasyonu benimseme çerçevesinde, organizasyonel misyon, hedefler ve organizasyonel değerlerle

bütünleşmek anlamlına gelir. Bireysel motivasyon ve performans açısından önemli rol oynar.

Standarlar: Ürünlerin kalitesinde teknoloji kullanımına, organiasyon içi davranışlara ve performan hedeflerine ilşikin standartlar külür hakkındaipucu verici nilteilktedir.

Yakınlık: Ast üst tüm çalışanlar arasındalki paylaşım, yakınlık ve sosyal desteği ifade eder (French, Kast ve Rosenzweig, 1985).

2.4. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Schein, 1985' in tanımına göre, kültür temel varsayımların icat edildiği, keşfedildiği, geliştirildiği ya da gruplarca geliştirildiği bunların problemlerle başa çıkılması ve harici adaptasyonun ve dahili adaptasyonun iyi bir birçimde gerçekleştirilen ve geçerliliği yeterli biçimde olan ve sonuç olarak yeni üyelerin algıyı doğruladığı, düşündüğü ve bu problemleri hissetmeleri ile iligli bir örnektir (Bates, v.d., 1995).

Gregory (1983) şunu belirtmiştir ki kültür belli olarak paylaşılan değerlere atıf yapar. Çünkü insanlar etkileşim içerisindedirler. Çünkü insanlar belli değerleri paylaşıyorlarsa etkileşime geçerler. Organziasyonel kültür organziasyonel yapının, rol beklentilerinin, problemlerin çözülmesi esnasında ne şekilde davranacağımıza ilişkin olarak, çeşitli olaylarda kararları kimin verdiği, ne çeşit düşünmemiz gerektiği ve iş arkadaşlarımızla ve danışmalarımızla ve endüstri normları ve uygulamalardan etkilenir (Hofstede v.d., 1990; Bates, v.d., 1995).

Ouchi (1981) ve Wilkins ve Ouchi (1983) piyasalarda organizasyonel kültürü karakterize ederken, hiyerarşiler ya da klânlar baskın formdaki bireysel hareketlerin her bir kültürel formuna dayanır. Onlar üç kültürel form tanımlamışlardır. Piyasalar, organizasyonel kontrolün bireysel ilişkilerden ve klânlardan kontrol istekleri ile paylaşılan değerler ve inançların kontrol edilmesi isteği (Wilkins ve Ouchi, 1983; Ouchi, 1979, 1980, 1981; Bates v.d., 1985).

Kültür araştırma alanı olarak akademik dünyanın dışındaki dünyaya odaklanır. Bu ise dikkatin öğrenciler ve araştırmacılara yönelmesini sağlar. Faydacı

yaklaşımlar akademik oryantasyonun değer verilmesi ve meşruiyetinin tümünün organizasyonel kültür ve sembolizme verilmesi ile ilgilidir (Alvesson, 1990).

Bölgesel ve yöresel kültürlerin, etkilerin zayıflaması, ataerkilliğin, inancın, v.b. fayda doğrultusunda uluslararası değişimlerin ve trendlerin, medyanın, modanın, tüketimin ve farklı hareketlerin (sizin kültürünüze benzer olarak) daha az durağan üretmesi, daha az durağan ve homojen kültürel özeliklere ilşikin örnekler göstermesi ile ilgildir (Alvesson, 1990).

Bu sosyalleşmenin değişmesini meydana getirir. Güçlü süper egoya ilişkin daha öncelerdeki yaygın görüş, iş disiplini ve yetki biçimleri ve haricileştirilmiş yetkilerin bağlılığı (baba çocuk ilikisi daha az yaygın olarak kullanılmıştır ve daha zayıf hedonistik psikoloji ile ilgilidir fakat daha zayıftır. Fakat ayrıca daha esnek tanımlamaları bulunmakla birlikte yerleşmiştir. Bu haberleşmeler iyi tanımlamalara ilişkin olarak öğrenciler arasında gerçekleştirilen çalışmalarda, organizasyon ve üyelerinin derecesel oalrak azalışı organizasyonlarda yetki çerçevesi içerisinde, patronun geleneksel yetkisi değişen oryantasyonlardan dolayı ve çalışanların ve yurttaşların değerler inin değişmesinden dolayıdır (Heller, 1985; Alvesson, 1995).

Kültür kök bir metafor olarak organziasyonların açıklayıcı biçimlerini, duyurumları ve insanların bilinçlerini gösterir. Organizasyonlar sadece ana ekonomik ya da materyellere göre değil fakat onların değerlerinin yüksek oluşundan dolayı, fikirsel ve sembolik görünüşlerinden araştırma ajandasında bu perspektiften kaynaklanan çelişkilerin organizasyoların öznel deneyimleri olduğu anlaşıldı ve analiz edilmiştir (Smircich, 1983; Alvesson, 1995).

Hofstede (1980) dört boyutu ile imtiyazlı ulusal kültürleri tanımladı. Belirsizlik sakınmaları bireylerin iyi belirsizlik durumları ve belirsiz durumlarda korku hissettiren şeyler anlamına gelmektedir. Güç mesafesi bireylerin dereceleridir ki bu bireylerin beklentileri ve bu güçler üzerine anlaştıkları ve bu anlaştıkları gücün toplumlarda eşit dağıtılmadığı derecedir. Türk kültür sistemi yüksek mesafe güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma, aksine Amerika bu kültürel her bir boyutlarla ilgili olarak alt boyuttadır (Hofstede, 1980; House v.d., 1999). Türkiye' de organizasyon çizelgeleri biçimsel ve çalışanlar arasında hiçbir yatay iletişimin olmadığı piramitlere benzemektedir (Sargut, 2001).

Türkiye' de, yüksek güç aralıkları, organizasyon (genel olarak toplum) memnuniyet çerçevesi içerisinde bireylerin ve grupların güç, prestij, durum, varlık ve yetki çerçevesinde üyeler arasında eşitsizliğini sürdürür (Sargut, 2001).

Kendine güvende Türkiye düşük ve Amerika yüksektir (Hofstede, 1980; House v.d., 1999). Bu belki Türkiye' de ki yöneticilerin yakın ilişki kurmaya çalışmaları ve çalışanları ile ilgili çatışma durumlarında kaçınma durumlarında olmaları ile açıklanabilir. Türk yöneticiler için, Hofstede' ye atıf yapılarak dişi kültürü olması çalışanların kendilerine güvenleri açısından önemlidir (Sargut, 2001).

Türkiye birliktelik bir kültüre sahiptir. Oysa Amerika' da bireysel kültür vardır (Hofstede, 1980; House v.d., 1999).

Ek olarak, Taylor (2003) tarafından yapılan son çalışmalara göre inanç yüksek skorların güç destekli güç mesafeleri ve birçok Arap ülkesi gibi belirsizlikten sakınmaları üzerine açıklanabilir. Müslüman kümeleri bu çalışma içerisinde Mısır, Endonezya, Iran, Irak, Kuveyt, Lübnan, Libya, Malezya, Suudi Arabistan, Türkiye, Birleşik Arap Emirlikleri ve Pakistan'ı içermektedir. Taylor' un bulguları yüksek ilişki gösteren Müslüman ülkeleri arasında ve güç mesafelerinin ve belirsizlikten sakınmayı önermektedir (Sargut, 2001).

2.5. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER ORGANİZASYONEL

Kültürün incelenmesinde kültürle ilgili bilim dallarının araştırılması yerinde olacaktır. Bu sayede kültürün farklı boyutlarda incelenebilmesi sağlanacaktır.

2.5.1. Antropoloji

Kültürle ilgili önemli bir bilim dalıdır. Bu nedenle antropolojik araştırmalar bilimi daha ileri boyutlara götürmektedirler. Kazı çalışmaları ve diğer tarihsel kalıntılara dayalı olarak bilimsel incelemelerin gerçekleştirilmesi sağlanır. Antropolojik araştırmalara katılan çok az yönetici yönetim bilgisine sahiptir (Krantz, 1983). Bu ada araştırmalar gerçekleştirilirken araştırmacıların istedikleri amaçlara tam olarak ulaşmalarını engellemektedir. Burada yöneticilerin de antropolojinin ne olduğuna bilgileri azdır.

Bazı antropolojisiler hala bir çeşit farklı kültürlerin araştırmacısı olarak araştırma konuları sadece bir yerden bir yere olan ve egzotik davranışların insanlar konusunda çalışan araştırmacılar olarak görülürler. Geniş bir alanda bu eleştirinin antropolojistlerin iletişim kuramamalarından ileri geldiği ve bunların bu çeşit bilgilerin bilimsel alanlarda sunulamamasından ileri gelmediği kabul edilmektedir.

Fakat sunumlara ilişkin olarak gerçekleştirilen sorumlulukların bu şanssız duruma ilişkin olarak yöneticiler tarafından gerçekleştirildiğine ilişkindir. Bunlar beraber olup, birlikte deneysel çalışmalar gerçekleştirmemelerinden ve antropoloji perspektifinden olaya bakmadıklarından ileri gelmektedir (Krantz, 1983).

Antropoloji ile ilgili bilimsel akademik çalışmalar genel olarak Amerikan ve Çek orijinlidir. Antropoloji ile ilgili bilimsel çalışmalar oldukça azdır. Antropoloji çeşitli özelliklerin popülasyonların farklılıklarının kaynaklarının cinsiyetlere göre çeşitli popülasyonların farklı saç özelliklerine sahip olmasına yönelik mevcut araştırmalar da bulunmaktadır. Ayrıca bu araştırmalarda mevcut popülasyonların genel olarak ortak hastalıkları da incelenerek ortak kökenlere sahip oldukları araştırılmaktadır (Vona ve Porcella, 1989).

Coğrafik bilgiler antropolojinin temelini oluşturmaktadır. Bu anlamda coğrafya antropolojistler tarafından bir popülâsyonun nerede olduğunun, popülâsyonun tarihin ve geçmişinin bilinmesine yönelik araştırmalarda temel olduğu görüşü bulunmaktadır (Throton, 1997).

Sosyal antropoloji, toplumların tüm kuruluşlarıyla birlikte ele alır. Toplum içinde çeşitli kültürlerin birey, grup ve organizasyonların etkileşiminde oynadığı rolü araştırı ve bu toplumsal doku içinde her toplumun kendine özgü davranışlarını alışkanlık, gelenek ve yeteneklerini inceler.

Sosyal antropoloji, günümüzde endüstri alanında yer alan işletmelerin kuruluş biçimleri, amaçları ve gelişimleri üzerinde çeşitli araştırmalara yer vererek bu kuruluş ile çalışanların sınıfsal ve kültürel yapısı arasındaki ilişkileri incelerken organizasyonel psikoloji bölümüne de büyük oranda yardımcı olur. Bireylerin kişilik ve çalışma disiplini, bağlı bulundukları toplumun kendilerine verdiği yönlendirme, alışkanlık ve gelenekler doğrultusunda farklılıklar sunabilir.

Toplumlara özgü davranışsal değişikliklerin o toplumun birer sosyal parçası olan organizasyonlara ve çalışanlara yansıması doğaldır. Bu nedenle kişilerin

değerlemesi yapılırken bağlı bulunduğu yetişerek geldiği ve içinde yaşadığı toplumun kültürü ve kendine özgü koşulları göz önünde bulundurulur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.5.2. Etnoloji

Etnolojik araştırmalar antropolojik araştırmalara benzer olarak farklı coğrafyadaki yerlerdeki değişikliklere bağlı olarak genel değişimleri belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmektedir (Throton, 1997). Yılında yazmış olduğu makalesinde, etnolojik araştırmaların, Etnoloji [Alm. Völkerkunde, Ethnologie, Fr. Ethnologie, Ing. Ethnology]: Kelimenin aslı Yunanca eth nos=(halk ve logia = (bilim)'dan gelmektedir.

İnsanı konu edinen bilimlerden biri olan etnoloji, özellikle ilkel diye nitelenen halkları ve onların kültürlerini inceler. İlkel halkların başlıca özellikleri: Yazıyı bilmemeleri, doğaya bağlılıkları, doğaya egemen olmak için kullanılan araçların yetersizliği ve ilkelliği, ekonomik ihtisaslaşmanın gelişmemiş olması, görgü ve eğitimde geleneğin önemli rol oynaması vb. Etnoloji; Etnoloji ve Tasvirî Etnoloji (Etnografya) diye başlıca iki kısma ayrılır.

- Birincisi, etnografik malzemeye dayanarak maddî ve manevî kültür öğelerinin sistematik açıklamasına yönelmekte; çeşitli kültürler arasında karşılaştırmalar yapmakta; insanlığın kültür tarikini aydınlatmaya çalışmakta; kültürel göçleri ve kültürün genel gelişme kanunlarını araştırmaktadır.
- İkinciyse, çeşitli halkların maddî ve manevî kültür öğelerini sistemli bir şekilde tasvir etmektedir. Etnoloji, İngiltere'de sosyal antropoloji adı altında okutulmaktadır. Amerika'da ise, birçok üniversitenin ders programında ve el kitaplarında genel antropoloji adı altında görülen etnolojiye insan bilimlerinin bir disiplini gözüyle bakılmakta ve kültürel antropoloji denmektedir.

Etnoloji'nin yararlandığı başlıca bilim dalları şunlardır: Prebistoıya, Arkeoloji, Fizikî Antropoloji, Biyoloji, Coğrafya, Tarih, Sosyoloji, Psikoloji, Lengüistik, Folklor ve Din, Hukuk, Sanat, Müzik Etnolojisidir. Başlıca konularını maddî kültür (Ergoloji ve Teknoloji), ilkel ekonomi, sosyal organizasyon, din (Din

etnolojisi), büyü, mitoloji, sanat (İlkel sanat), oyun, müzik vb. teşkil eder (Örnek, 1971).

2.5.3. Sosyoloji

Toplumsal açıdan toplumların gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin farklı boyutlarda değişik koşullarda insanların durumları üzerindeki değişikliklerin incelenmesine yönelik bir bilimdir. Çeşitli olarak Türkiye' de sosyoloji ile ilgili dersler verilmektedir. Bunlar kır sosyolojisi, kent sosyolojisi, cinsiyete ilişkin sosyolojik durumsal değişimler, çeşitli sosyal değişimler v.b., kapsamaktadır.

Sosyoloji ilmi küçük ya da büyük grupların oluşmasını, organize olmasını, toplumsal değişim ve etkileşim olgusunu inceler. Psikolojiden farklı olarak birey davranışını değil, grup davranışlarını, etki ve tepkilerini, bunların nedenlerini, davranışlarındaki benzerlik ve farklılıkları araştırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Robinson örneği yalnız bir yaşam sürdüremeyen bireyin başkalarıyla birlikte yaşama arzusu ve zorunluluğu onun toplumsal varlık olarak tanımlanmasını gerekli kılmıştır. Günlük yaşamın akışı içinde birey başkalarıyla sürekli ilişki kurarken ilişki kurduğu bu kişilerden çoğu kez etkilenir, bazı durumlarda ise başkalarını etkiler. Bu karşılıklı ilişkiler sonucu beliren iletişim ve etkileşim olgusu sosyolojinin inceleme alanını oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Sanayi alanında organizasyonlarda ilgilenen sosyologlar, organizasyonel yapı, ücret sistemleri, teknoloji ve iş akışı, organizasyonel ilişkilerin biçimsel olmayan yönleri, haberleşme, sanayi ilişkileri, yönetim tutumları ve değerleri, organizasyon ile üyeleri ve çevre arasındaki ilişkilerin nitelikleri gibi öğelerle ilgilenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.5.4. Psikoloji

Psikoloji yalın anlamda, bireylerin iç ve dış uyarılar karşısında gösterdikleri tepkileri, nedenleri inceleyen bir bilim dalıdır. Bu olgu içinde psikologlar bireyin kişilik yapısı üzerinde durarak, bireysel düşünce duyguların çevre ekişi altında nasıl ve neden değiştiğini inceler bir yandan da birey davranışları arasındaki benzerlik ve ayrılıkların nedenleri üzerinde araştırma yaparlar.

Psikoloji ilmi, toplumsal yaşamın pek çok alanlarında uygulanmakta olup, özellikle eğitim, tıp, askerlik, iş ve endüstri kesiminde psikolojiden geniş biçimde yararlanılmaktadır.

Organizasyonel psikoloji ile psikoloji arasındaki yakın ilişkiler endüstri alanında psikolojik tekniklerin kullanılmasıyla başlar ve endüstriyel psikolojik dalının oluşmasıyla bir bakıma özdeşleşir. Endüstriyel psikoloji, bir yazara göre, endüstrinin psikolojik gereksinimlerini saptayan yöntemlerin bütünü olarak tanımlanmıştır. Endüstri devriminden sonra teknolojik gelişmelerin hız kazanması sonucu işletmeler fiziksel ve ekonomik anlamda büyürken bu olumlu gelişmelerin yanında, çalışan bireyin endüstri çarkları arasından ezildiğini olumsuz ve talihsiz bir gelişme olarak izlenmektedir.

Bu olgu içerisinde psikoloji ilmi, endüstri alanına zorunlu girmiş, çalışan ve ezilen bireylerin işletmeye yeniden kazandırılması için yeni araştırmalara geniş yer verilmiştir. Örneğin kişilik ve yetenek testleri psikoteknik, tutum ve davranış araştırmaları, psikolojik danışmanlık gibi endüstriyel psikoloji teknikleri birçok işletmelerde başarılı biçimde uygulamaya konmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). İnsanların farklı durumlar karşısında mevcut bilişsel durumlarını inceler ve onları hayata daha iyi hazırlamayı amaç edinir.

2.6. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Abartısız olarak bu tamamlanmıştır. Kültür terimi anlamı farklı şeylerin benzer alanda ve disiplinlerde ve farklı düşünceler beraberinde bunların en karmaşık kelimeleri içerisinde İngilizce olarak yeniden tanımlanmasıdır (Dingwall and Strangleman 2005, 469). Bu his beraberinde, bu uyumlaştırma kültürün anlamının farklı farklı katılımcılara yönelik olarak gerçekleştirilmesidir. Bu gücün kaynağı özellikle görüşler, varsayımlar, semboller ve eserlerden oluşmaktadır. Bunlar organizasyonları ve organizasyonel farklılıkları tanımlamada kullanılır.

Akademik Öncülerin Değişimi: Organizasyonel Kültürün Matthew Dull Dr. Öğretim üyesi olarak Kamu Yönetimi ve Virginia Tech' te yönetimde olduğunda, kanun analizi, araştırma yöntemleri ve Amerikan politik kurumları derslerini vermekteydi. Dull' un son araştımaları ülke reformlarını, performans ölçümlerini,

yanlışlıkları ve şeffaflığı, politik atamaları ve kamu sektörü profesyonelliğini içermekteydi.

Aşırı basitleştirilmiş olaylar, bu noktada görüş ayrılığı olarak iki geniş araştırma geneline dikkat çeker. Bu sunumsal ya da kalın gelenekler etnokotedoloji ve kritik araştırmalarla mevcut olur. Bu gelenek yerleşmiş bir biçimde ve kültürün anlaşılmasına ilişkin geleneklerdir. Bu meydan okumalar anlamlı bir biçimde soyut genelleşmiş bilgiler olarak birçok gözlemciler tarafından düşünülmüştür. Kültür analizleri organizasyonları durumları meydana getirmek için özel bilgilerin organizasyonel aktörleri anlağı, onların durumları ve araştırmalarının sunumları ve bun anlayışların aynı biçimde deneyimler beraberinde olmasıdır. Hem bir araştırma konusu olarak hem de araştırmaların özel alanlar içerisinde anlaşılmasıdır. Genel olarak tipolojiler muhtemel değillerdir (Yanow ve Adams 2000, 142).

Net bir şekilde, birçok araştırmacı literatür içerisinde uygulayıcılara belirsiz olarak gelmesidir. Her şeye karşın, bu çeşitlilik yaklaşımları devam eden bir biçimde dayanıklı olarak yönetilmektedir ve bunların geniş araştırmacı boyutu, öykünmeci bir biçimde, yapıcı bir biçimde, feminist bir biçimde, olayları öğrenme biçiminde ve diğer teorik hesapların araştırması şeklinde organizasyonel kültürün teorik hesabına dâhil edilebilir (Cook ve Yanow 1993; Yanow 1995).

Geniş yaygın gelenek, zıt olarak, önerilerin gelişimlerini analiz eder. Chester Barnard (1938) tarafından bilimsel araştırma yaklaşımları olarak isimlendirilmiştir. Barnard' ın Yöneticilerin Fonksiyonları olarak yaptığı ve bunların ana etkileri olarak farklı yaklaşımları bu genel araştırma geleneklerine etki etmiştir (Williamson 1995). Bernard bu kopuklukları baskın teoriler olarak organizasyonların karakterize olduğu ve "dengesizlikler ve yanlış vurgular" şeklinde olduğunu görmüştür (1938, 289).

Organizasyonlara olan formal bakış açıları ve burada kural koyucu olarak genel müdür düzeyindeki yöneticiler olarak gözlemlenmiştir. Barnad sistematik hesaplar olarak organizasyonların biçimsel ve biçimsel olmayan etkileşimleri, üst düzey yönetici liderlerin rollerinin ve bu biçimlenen dinamiklerin süre içerisinde değişmesidir. Barnard burada kabul etmiştir ki doğal gerilimlerin genel teori ve uygulamasal, organizasyon yaşantısının perspektif talepleridir. Artan bir şekilde, Barnard' ın etkileri gelişmiştir, bu etkiler ise, gerilimlerin tezahür olarak farklı akışlarının yasal savunmaları ve analizleridir. Aynı anlayışlar, sonuçların her bir

Barnard' ın bilimsel ilhamları tarafından oluşturulan ve daha kötü bir duruma gelebilen bu dengesizlikleri vurgulamıştır.

Bu meydan okuma Hartmann ve Khademian meydana getirmiştir. Bunların bu ruh içerisinde devam eden farklı bölümler beraberinde her bir önerilerin açıklanması olarak, ilk olarak kamu sektörlerinin liderlerinin organizasyon kültürünü oluşturmasıdır. Çünkü İkinci olarak, organizasyonel kültür kamu organizasyonlarında performansı biçimlendirir. Karşıt olarak, bu karmaşıktır. Hem öneriler, şaşırtıcı faktörler tarafından sarılırlar. Bu tehlikeli genel isteklerin geliştirilmesidir. Bu olabilir ki, benzer istekler yönetimsel olarak kamu organizasyonları içerisinde öne çıkan rol oynarlar (Dull, 2010).

"Bir organizasyonun kültürünü belirleyen şey; görevini içinde yerine getirdiği topluluk değil, görevin kendi doğasıdır. Bir Amerikan kamu görevlisi, komünizmden bütünüyle karşı olmakla birlikte, Çinli bir meslektaşımın Pekin' deki bürokratik entrikalar hakkında kendisine anlatacaklarını hemen anlayacaktır. Ama aynı memur başkenti Washington' da, bir yerel gıda mağazaları zincirinin yöneticilerinin gelecek haftanın tanıtım promosyonlarını tartıştıkları bir toplantıya katılıyor olsa, hiçbir şey anlamayacaktır.

Kendi görevini yerine getirebilmesi için, bir organizasyonun kendi türündeki diğerleri gibi organize olması ve yönetilmesi gerekir. Örneğin, Amerikan ve Japon şirketleri arasında çok şey duyuyoruz. Ne var ki, büyük bir Japon Şirketi büyük bir Amerikan şirketine çok benzer bir şekilde işler. Her ikisiyle bir Alman ya da İngiliz şirketinin işleyişi arasında da fazla fark yoktur. Aynı şekilde, dünyanın neresinde olursa olsun, bir hastanedeyseniz, acaba nereydin diye bir kuşku duymazsınız. Aynı şey okul ve üniversiteler, sendikalar, laboratuvarlar, müzeler, operalar, rasathaneler ve büyük çiftlikler için de geçerlidir.

Ayrıca her organizasyonun görevi tarafından belirlenen bir değer sistemi vardır. Dünyadaki bütün hastanelerde nihai hedef sağlık hizmeti, bütün okullarda da öğretimdir. Dünyadaki bütün firmalarda nihai hedef olarak mal ya da hizmetlerin üretim ve dağıtımı kabul edilir. Organizasyonun yüksek bir standartta performans gösterebilmesi için, üyelerinin onun yaptığı şeyin son tahlilde topluluğa ve topluma yapılan ve başka herkesin ihtiyaç duyduğu bir katkı olduğuna inanmaları gerekir. O nedenle, organizasyon kendi kültüründe her zaman topluluğu aşmak zorundadır. Bir

organizasyon kültürü ile topluluğun değerleri çatışırsa, organizasyonun ısrarlı olması gerekir, yoksa toplumsal katkısını yapamaz.

Eski bir atasözü, "Bilgi sınır tanımaz" der. Bundan 750 yıl önce ilk üniversite kurulduğundan bu yana, her zaman "kent ile kürsü" arasında bir çatışma olagelmiştir. Ama böylesi bir çatışma organizasyonun işleyebilmesi için ihtiyaç duyduğu özerklik il topluluğun görüşleri arasındaki, organizasyonun değerleri ile arasındaki, organizasyonun karşı karşıya bulunduğu kararlar ile topluluğun çıkarları arasındaki çelişki organizasyonlar toplumuna da içkindir " (Drucker, 2011).

Günümüzdeki organizasyonel kültüre ilişkin çalışmalar basit disiplinlerdeki akademisyen ailesinin bir branşını birkaç bakış açısını birleştirmektedir. Fikirlerin ve yaklaşımların zengin karışımdan ziyade sadece bir baskın bakış açısı ya da metodu yoktur. Burada en önemli olanlarını karakterize etmeye çalıştık. Kendi yaptığımız bilimsel değerlendirmelerde öncelikli olarak işletme firmalarında formal ekonomik organizasyonlarda çalışma sınırlıydı (Ouchi ve Williams, 1985).

1983 yıllarında, organizasyonel kültür üzerine makalelerin üç koleksiyonu kabul edildi. Bunlar, Organizasyonel sembolizme ilişkin bir antropoloji (Pondy v.d. 1983) ve ASQ' nun özel sayıları (Vol. 28, No.3) ve organizasyonel dinamikler (Vol. 12, No.2). Tümünde, bunlar otuz iki makale ile mukayese edildi. Bir atıf analize ilişkin olarak yeni bilim dalında çeşitli entelektüel köklerini belli eder. Bu kaynaklar altı ya da daha fazla kere listelenmiştir (Ouchi ve Williams, 1985).

Bu çalışma heterojen olduğu kadar organizasyonel kültüre ilişkin olarak en çok incelenen teorinin en çok diğer boyutları bilim dalının temellerini desteklemektedir. En çok atıf yapılan yedi çalışma, biri antropolojisiler tarafından yazılmıştır üç yazarlı ya da birlikte yazarlı sosyolojisiler tarafından ve üç yönetim araştırmacıları tarafından (istihdamın yeri tarafından kategorize edilen, denemelerden ziyade) (Ouchi ve Williams, 1985).

Teorik formülasyonlarına ilişkin olarak organizasyonel kültüre ilişkin olarak anlaşma azlığı, bunun tarifinde ve performansla ilgili onun olası ilişkilerinin, deneysel araştırmalar ver olmakla birlikte önemli değildir. Araştırmacılar öncelikli olarak tanımlama ve değişkenlerin organizasyonel kültüre ve çıktılara ilişkin olmasına odaklanmışlardır (Owens, 1987). Mackenzie (1986)' nin belirttiği gibi,

organizasyonel kültür organizasyon amaçlarının, stratejilerinin ve görevlerin ve sonuçlanan çıktıların uygunluk değerlerinin işlevsel anlamlı konsepti olabilir.

Geçerli ve gerçekleşebilir ölçümlemeler organizasyonel kültürün kritik boyutlarıdır. Buna rağmen, onun önemini ve performansa etkisine spekülasyon devam edecektir. Kişisel gözetimler ve durum çalışmalarına dayanır (Uttal, 1983). Sonuç olarak yönetim stratejileri ve programları organizasyonlarda değişiklikler meydana getiri bunlar organizasyonların çevrelerini anlamaları ve kültürün zayıf bir biçimde devam edecektir ve zor olarak uygulanacak ve evrimleşecektir (Marcoulides ve Heck, 1993).

Organizasyon teorisine ilişkin dikkate değer çalışmalar ayrıca organizasyonların görünür boyutlarının özelleştirilmiş doğası hiyerarşik yapının ve teknik karmaşıklığın yönetim süreci üzerinde olması ile ilgilidir (Bossert v.d., 1982; Heck ve Marcoulides, 1989; Mackenzie, 1976a, b, 1991; Perrow, 1972; Thompson, 1967). Birçok çalışmalar (Blau, 1979; Heck ve Marcoulides, 1989; Mackenzie 1976 a, b, 1986, 1991; Owens, 1987) organizasyonel yapı ve süreç etkisi, her biri direkt ya da dolaylı olarak, organizasyonel çıktıların başarısına etkilidir.

Beraberinde, bu çalışmalar şunu göstermiştir ki, süreç sürdürücüleri organizasyonel büyüklük, karmaşıklık, yönetimsel hiyerarşi ya da kontrol mekanizmalarının sunumu ile ilgili olarak, bağlantılıdır, ya da yönetimsel uygulamalarla, işçi tutumları ve üretim seviyeleri ile görüşülmüştür (Blau, 1979, Heck ve Moarcoulides, 1989). Ek olarak, bu çalışma içeresinde işletme topluluklarının uygulamaları olabilir. Heck v.d. (1990) liderlik etkileri görev yapılarını ve okullardaki pozitif iklimi direkt olarak yüksek ya da düşük çıktıların olduğu yerde organize etmektedir (Marcoilides ve Hack, 1993).

İlk sosyokültürel sistem algısal fonksiyonlarda oluşan şekli ile, organizasyonel yapıların, stratejiler, kanunlar ve yönetim uygulamaları organizasyonlardaki iş yapısı ile ilgilidir. Çünkü bu aktiviteler tutarlı bir biçimde başarılıdır. Onlar düzenli uygulamalarla gerçekleştirilir. Bu bakış açısından organizasyonel kültür oryantasyonun ve amaçlara ilişkin olarak görevlerin klasik yönetim teorisi doğrultusunda ne şekilde organize edileceğine ilişkin amaçları ortaya koymaktadır (Mackenzie, 1986, Thompson, 1967; Marcoilides ve Hack, 1993).

Liderler organizasyonlarla ilgili olarak önemli kararlar verirler. Bu kararlar işçilerin işlerini ne şekilde gerçekleştireceklerinin biçimlendirilmesidir. Yönetim içerisinde organizasyonların temel teknolojileri liderlere belirlenmiş hedeflerinin sağlamlaştırılmasında onlara yardım eder. Bu sayede amaçlarına ulaşmak için ve strateji geliştirmek için iş gücünün organizasyonunun çıktılara dönüştürülmesinde belirginlik sağlamaktadır (Bossert v.d, 1982, Mackenzie, 1986, March ve Simon, 1959; Marcoilides ve Hack, 1993).

Organizasyonel kültürün ikinci başlığı, Allaire ve Firsirotu (1984)' ye göre, gizemleri, değerleri ve ideolojileri içeren bir organizasyonel inanç sistemidir. Araştırmacılar şunu önermiştir ki gelişen görünüş kültürel olarak kültürün organizasyonel yönetiminde bir güç fonksiyonu olduğudur. Liderler değerleri belirlemeyi ve liderleri organizasyonel amaçlar beraberinde değerlendirmeye çalışırlar. Bu başlık hedeflerin iletişimi ve üretim sonuçlarının dâhili ve harici olarak gerçekleştirilmesine vurgu yapar (Heck, Lardsen ve Marcoulides, 1990; Reynolds, 1986; Marcoilides ve Hack, 1993). Örneğin, Bolman ve Deal (1984) şunu belirtmiştir ki "mitolojik " roller sıklıkla liderlerin organizasyon seremonileri olarak oynanmıştır. Bir çaba içerisinde sorumlulukların belirlenmesi, organizasyonel değerler ve organizasyon misyonlarının sunulmasında önemlidir. Bu sembolik davranış teşebbüslerin organizasyonel değerlere ilişkin olarak kültürlerin içerisinde dönüşümlerin gerçekleştirilmesine imkân sağlar (Marcoilides ve Hack, 1993).

En son başlık olarak Allaire ve Firsirotu (1984)' de, kolektif bireylerin, onların tek biçimsel deneyimleri, inanç sistemleri, hedefleri ve kişiselliklerdir. En son başlık olarak Benzer davranışlar daha az önemli olmakla birlikte, organizasyonlardaki inanç sistemleri tarafından biçimlenirler. Bireyler düşünüldüğünde geniş türde bir inanç sistemi gerçekleştirmektedir. Bireyler geniş çapta sosyal, politik ve işle ilgili konularda sahip oldukları düşünülebilir.

Amaçlara göre, soysal çalışanlar organizasyonel kültürü hazırlarlar. Süreç bireylerin tekbiçimdeki etkilerine imkân vermez. Fuller vd. (1982)' de organizasyonel etkilerin belirlenmesinde yönetici davranışlarının genişletilmesi ve sıklıkla ayrı hedeflerin, davranışların ve bireylerin çalışma kararlarının belirlenmesine genişletilebilir. Çalışanların bireysel tutumları ve değerleri, aynı zamanda organizasyonel iklimle ilişkili olarak, sonuç olarak önemli değişkenler

niteliğindedir. Bu da organizasyonel performansı etkiler (Marcoilides ve Hack, 1993).

2.6.1. Organizasyon Kültürü Ölçülmesinde Kullanılan Ölçekler

- Öğrenen Kültür Değerlendirme Ölçeği
- Bead Sağlı Bakım Hizmetleri İçin Organizasyonel Hazırlık Değerlendirmesi
- Likert Ölçeği Kıyaslanan Değerler İskeleti (Ipsative)
- Organizasyonel Kültür için Kıyaslanabilir Değerler Aracı (Chang and Wiebe)
- Organizasyonel Kültür için Kıyaslanabilir Değerler Aracı (Howard)
- Organizasyonel Kültür için Kıyaslanabilir Değerler Aracı (Quinn ve Spreitzer)
- Organizasyonel Kültür için kıyaslanabilir Değerler Aracı (Zamutto ve Krakower)
- Ulusal VA Kalite Geliştirme Ölçeği (NQIS)
- Organizasyonel Kültür Değerlendirme Aracı (OCAI) (Cameron and Quinn)
- Haritalamayı Düşünme ve İcat Uygunluk Teorisi
- Ana Çalışan Anketi
- Kurumsal Kültür Anketi
- Kültür Uçurum Anketi
- Kültür Ölçeği Organizasyonel Kültürün İçeriksel Olarak Değerlendirilmesi (CAOC Teorisi)
- Kültür Fotoğrafı
- Kültür Anketi
- Kritik Teknik Aksaklık
- Kültürel Denetim
- Kültürel Değerlendirme Anketi
- Kültürel Anlaşma Analizi
- Organizasyonel Kültür Anketi
- Etnografi

- Beş Dul Kültür Değerlendirme Çatısı
- FOCUS Anketi
- Genel Pratik Öğrenme ve Organizasyonel Davranış Etkileri (Dünya) Kültür Ölçekleri
- Izgara Grup Modeli
- Grup Uygulamaları Kültürü Anketi
- Hofstede'nin Kültürel Ölçüleri
- Hofstede' nin Organizasyon Kültürlerinin Kültür Ölçütleri
- Değer Anket Modeli
- Hastane Kültür Ölçeği
- Hastane Kültür Skalası
- Hastana Endüstri Kültür Profili
- Etkileşim Gösterim Testi
- Müzakereler
- Buluşsal Çoklu Kronik Değerler
- Japon Organizasyonel Kültür Ölçeği
- Kaçırmak
- Metaforik Analiz
- Öykünmesel Teori
- Kurallar Çift yönlü Endeksi
- Hemşire İlaç Tedavisi Anketi
- Hemşire Şahsi Tanımlama Formu
- Hemşire Unite Kültürel Değerlendirme Aracı
- Hastane İş Çalışma Tekrar Gözden Geçirme Endeksi
- Organizasyonel Değerlendirme Anketi (Metri Tech)
- Organizasyonel Değerlendirme Anketi (OPM)
- Organizasyonel Vaat Ölçeği
- Organizasyonel Kültür ve Ana Görevler (KÜLTÜR) Ölçeği
- Organizasyonel Kültür Değerlendirme Aracı
- Organizasyonel Kültür Keşfi
- Organizasyonel Kültür Profili (Ashkanasy)
- Organizasyonel Kültür Profili (O' Reiley)

- Organizasyonel Kültür Ölçeği (Harrison) Organizasyonel ve Takım Göstergesi
- Organizasyonel Kültür Ölçeği
- Organizasyonel Gelişim Ölçeği
- Organizasyonel Kurallar Fikir Ölçeği
- Algılanan Kültürel Uygunluk Endeksi
- Algılanan Organizasyonel Kültür
- Kişisel, Müşteri Odaklı, Organizasyonel ve Kültürel Süreçler Modeli
- Uygulamaya Dönük Kültür QU Ölçeği
- Organizasyonel Kültürün Ölçeği
- Repertuar Şebekesi
- Kalite Yönetim Kültürü Okulu Ölçeği
- Okulların Değerleri Ölçeği
- İş Kültürü Profili Okulu
- Semiyotikler
- Öykü anlatıcıları
- Organizasyonel Kültüre İlişkin Thomas Ölçeği
- Zaman Serisi Ölçeği
- Van der Post Ölçeği
- Wallach' s Organizasyonel Kültür Endeksi
- Ward Organizasyonların Geleceği Endeksi (Hemşirelerin Fikir Ölçeği)
- Bayan İş Yaşantısı Kültür Ölçeği
- İş Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Jung v.d., 2009).

Organizasyonel Kurallar Ölçeği kırk iki soruya içermektedir. Şunu ölçektedir ki kümeler içerisinde, organizasyonel yapı içerisinde süregelen boyutları şunlardır.

- Organizasyonel ve kişisel onur.
- Performans Mükemmelliği,
- Takım çalışması ve İletişim,
- Liderlik ve danışmanlık,
- Maliyet etkililiği ve üretim
- Birlikte olan ilişkiler,
- Vatandaş ilişkileri,

- Yenilikçilik ve oluşturuculuk,
- Alıştırma ve gelişim ve
- Açık sözlülük ve İyilik (Keeton ve Mengistu, 1992).

Burada önemli olarak kültürel yönleri araştırmak organizasyonel yapı beraberinde etkili yönetimsel davranış içerisinde oluşturur (Biswas, 20069). Zurcher (1968) görüşünü şununla tamamlamıştır. Özellikle kültürler arası durumlarda dünya çapında büyümelerin ticaret olarak, davranış görünüşleri gereklidir (Biswas, 2009).

Geleneksel olarak Hindistan' ın ulusal kültürü kolektivist ve altı çizilen genişletilmiş sosyal ortam vardır (Hofstede, 2001, Biswas, 2009). Organizasyonel kültür ve onun iş yaşantısı üzerine çeşitli etkileri birçok sosyal bilim adamınca analiz edilmiştir. Bachman ve diğer akademisyen arkadaşları (1968)' de rol zorunluluğu olan, yüksek seviye iş memnuniyeti ve performansı olan yerlerde organizasyonel sistemlerde uzman ve referansçı güç kullanıldığını bulmuşlardır. Performans ve iş memnuniyeti seviyesi düşükse, onların algıladığı sistemler temel olarak sonuca yasal ödüllendirmeler ve zorlayıcı güce yöneliktir. Invancevich ve Donnely çalışmalarında otuz bir ölçek branş yöneticilerinde branşların satış personeli algılarının daha iyi durumda oldukları ve bunların uzman ve referansçı güce dayandığı belirtilmektedir. Daha iyi performans kayıtları için (Singh ve Das, 1978).

İnsanlar organizasyonlara dâhil olduklarında, onlar çevrelerini ve ilişkilerini geniş sosyal bölümler beraberinde onların ve bireylerin uygulamalarının organizasyonlarda biçimlendiği (fakat tanımlanmadığı) habitat tarafından (bağlantılı olarak organizasyonlar içerisinde sosyal emirlere bağlı olarak pozisyon alması ile ilgilidir). Tamamlanan, organizasyonel görevler, insanların temel olarak sadece formel organizasyonlarda değil, ayrıca habitatta davranış gerçekleştirirler (Hallet, 2003).

Organizasyonel kültür organizasyon araştırmacılarınca, yönetim danışmalarınca ve kurumsal yöneticilere benzer olarak dikkate değer bir başlık olmuştur. Örneğin, organizasyonel kültür bir yönetim aracı olarak tanımlanmıştır (Trice ve Beyer, 1993). Düşündükleri gibi rekabetçi avantaj gerçekleştirme beraberinde (Bennis ve Nannus, 1985) sebep olarak birleşmek ve başarısızlığın giderilmesi durumlarıdır (Donahue, 2001). Başarıya temel olarak (Denison, 1990) Organizasyon kültürü ayrıca karmaşık bir şekilde liderlikle, özellikle yüksek kademe

liderlikle ilgilidir (Örneğin, Bennis, 1986; Davis, 1984; Quinn ve McGrath, 1984; Schein, 2004; Trice ve Beyer, 1993).

Henüz, Schneider ve Smith (2004)' in araştırmasında değinildiği gibi, liderlerin organizasyonları etkilemeleri ile ilgili olarak birçok teori bulunmaktadır, fakat liderlere ilişkin bireysel farklılıkların ve organizasyonel karakteristiklerin ve başarı ile ilgili olarak az bir deneysel çalışma bulunmaktadır (Giberson v.d., 2009).

Organizasyonel kültür bir bireysel uygulamaların toplamından daha fazladır. Bu mikro uygulamalar makro sosyal yapı, mezo seviye organizasyonel kültür bireysel uygulamalardan daha ziyade sosyal etkileşimler ve bu uygulamalar beraberinde gerçekleşmiştir. Daha önce atıfta bulunulan örneğe tekrar dönecek olur isek, araştırmacı sadece farklılıklarla meydana gelen durumlarla uğraşmaz aynı zamanda araştırmacı diğer birlikte çalıştığı kişiler ile de etkileşimde bulunur. Organizasyonel Kültür bu sayede görüşülen etkileşim içerisinde ve bu etkileşim içerisinde gerçekleşir ve özellikle bunlara ilişkin olarak sembolik güçlerin durumları tanımlamasında gereksinim duyulur (Hallet,2003).

Fine' ın da belirttiği gibi, organizasyonel kültür hareketlerden meydana gelir. Kültürün göründüğüne bakılmaksızın, organizasyon içerisindeki bireylerin tekrar sözleşme gerçekleştirmesi ve bunun anlamının kültürden bağımsız olarak bir tür görüşme emri üzerine bağımlı olması ile ilgilidir (Strauss, 1978; Hallet, 2003).

Organizasyonel kültür araştırmacıları, sırasıyla, daha tam ve yeterli olarak birlikte süreçsel gelişim ve geleneklerin süreçsel gelişimine odaklanılmamışlardır. Organizasyonlar nasıl kimin tarafından, hangi yönleri ile bu yönlendirmelerin en çok benzer olarak ve ne şekilde yayılım süreci içerisinde değişim gösterdiği ile ilgili olarak başladılar? Burada birkaç tanımlama kültürün durağan olmadığını belirtmektedir. Şu ana kadar, az bir kuralcı durum ya da kültürün dinamik gelişimlerine ilişkin boylamsal araştırma vardır. Organizasyonları alt kültürlerinin sözleşme ile ne şekilde oluşturulduğu ve bu farklılıkların onlarda ne şekilde uygulamada görüşüldüğü ya da yeni durumların organizasyonlarda oluşması ile ilgilidir. Bu sorular yöneltilmeye başlamasına rağmen, (Louis, 1980) daha fazla etnografik çalışmalar gerekmektedir (Fine, 1984).

Organizasyonel kültür değerler ve kurallara sosyal ünitenin üyeleri tarafından oluşturulmaktadır (Schein, 1990; Erdoğan v.d., 2006). Bu değerler ve kuralları doğru diğerleri ile ilişkili olarak doğru yöntemleri içermektedir (Schein, 1990; Erdoğan, 2006). Organizasyonel kültür teorist yaklaşımlar beraberinde en iyi yöntemlerin kurumlar için güçlü kültürler (Örneğin, endüstri için uygun olan) bu teoristler mükemmel kurumların bu güçlü kültürlerden oluştuğunu belirtmişlerdir. (Örneğin endüstrileri için en iyi olan), bunlar etkili yöneticiler sonuç olarak üretmeye çalışırlar (daha fazla spesifik reçeteler, yukarıda atıf yapılan çalışmadan alındığı üzere) Bu yazarlar kurumları önemini sonradan anlamakla birlikte, başarılı bir biçimde başarısızlıklara bağlayarak birçok kurumla ilgili olarak kanıtlamışlardır (Clark, 1970). İdeolojiler (Harison, 1972), organizasyonel seremoniler (Trice v.d., 1969), gizemler (Boje v.d., 1982) ya da öyküler (Mitroff ve Kilmann, 1976) yardımcı olabilir (Fine, 1984).

Organizasyonel kültür diğer makro seviye sentezlerin sembolik etkileşimci, görüşülen emirlerin bir sürecinin semboller tarafından organizasyonel çıktılara dönüştürülmesini destekler (Fine, 1984).

Organizasyonlar insan süreçli olmalıdırlar (Vintner, 1963, Kleinman ve Fine, 1979, Van Maanen ve Schein, 1979; Fine, 1984).

Organizasyon yöneticileri tavsiye edilmektedir ki, bu perspektiften anlaşıldığı üzere, kararlarında sembolik içeriklerde bilinçli olmaları ya da Pfeffer' in (1981) çalışmasında, yönetim teriminin sembolik hareketlerliyle ilgilidir. Kültürel formların organizasyonlardaki çöküşü gerçekleştireceği bunların geleneksel türde: argolar ya da şakalar, ideolojiler, efsaneler ve tarihler ve ritüeller ve seremoniler ve öykülerdir (Örneğin Meissner, 1976, Swindler, 1979; Fine, 1984).

Baktığımız zaman psikoloji organizasyonel kültürün anlaşılması için (ve organizasyonel öykülerin spesifik olarak). J. Martin (1982), örneğin, öyküleri daha kolay ve daha az ağırlıklı olarak olaylarda soyut olmasında ziyade katı olması, soyut olmasında, bilgilerin) (Reyes v.d., 1980, Paivio, 1969, Eoyang, 1983; Fine, 1984).

Organizasyonel kültüre ilişkin sabit ya da biçimsel deneysel çalışmalar sabitleştirilmiş ya da biçimsel tarzda folklor çalışmalarının: öykülerin (Hikâyelerin, Efsanelerin, şakaların), ritüellerin (seremonilerin, festivallerin) ve birkaç örnek

durum beraberinde, insan eliyle yapılmış ilk şey (elbise, hediyeleri, imzalar) (Fine, 1984).

Organizasyonel kültür araştırmacıları, onlardan çoğu yönetim gelişimi üzerine çalışmışlardır. Oldukça belirgin bir biçimde uygulamaya odaklanmışlardır. Organizasyonel kültür araştırmacıları, organizasyonları hem etkili ve hem de çalışmak için iyi bir yer yapmak maksadındaydılar (Fine, 1984). Organizasyonel kültür araştırmacılarının çalışmaları güç kontrolü ve direkt kültürel geleneklerdir (Deal ve Kennedy, 1982, Peters ve Waterman, 1982, Tichy, 1982; Fine, 1984).

İlgi çekici bakış açısı beraberinde organizasyonel kültür çalışmaları yönetim biliminin hem akademik hem pragmatik aşırılıklarını ki bunlar (araştırmaları, yazarları, işletme yazarlarını, danışmanları içermektedir, v.d.). Bu büyük bir olasılıkla bilimsel popülerliğe harika bir katkı yapacaktır. Sıklıkla yönetim teorisi içerisinde, çelişkili bir pozisyonda da olabilir. Diğer taraftan, akademik kriterler ve bilimsel gereksinimler ve diğer, taleplere ilişkin olarak pratik değerler ve ilgiler, yöneticilerin öncelikli olması önemlidir. Bu çeşit isteklere her zaman rastlanmazlar. Organizasyonel kültür fikri, buna rağmen, değerli olarak en azından akademik çevrelerce saygı duyulan aynı zamanda ilgi duygulan bir konu haline gelmiştir (Alvesson, 1990).

Organizasyonel kültür holistik yapım süreci içerisinde oluşturulmuştur. Bu ise, karmaşık durumlara ilişkin olarak özelleşmiş bilgi yapılarını organizasyon üyelerinden görev performanslarına ve genel sosyal davranışlara göre belirlemeleri istenmiştir (Hofstede v.d. 1990, Reichers ve Schneider, 1990, Gregory, 1983; Bates, 1995).

Euwema ve diğ. (2007), Gelfand ve diğ, (2007)' den alıntı; organizasyonel davranışla ilgili olarak, literatürün gelişimi sosyal kültür, liderlik ve birlikte yönetim ilkelerine göre yönelmektedir.

(House ve diğ., 2004)' e göre, Sosyal kültür liderlik davranışlarını içeren bütün normlar, yapı, liderlik etkililiğini arttıran önemli bir faktördür.

Raporlarında üyeler, Augustine Kurulu, üyeleri Augustine Kurulu' nun ikili öenrmeden organziasyon fikrine ulaşmıştır.

İlk olarak, onlar popüler fikirler ki bunlar organizason kültürünün organziasyon performansını etkilediği görüşüne dayanır. En çok bilinen ana unsuru

başarılı uzay programlarıdır. İkinci olarak insanların yaşantılarındaki kaliteler iş yaşantılarındaki çevreler, kültür ya da iş çevresinin oluştğu yerdedir (McCurdy, 1992).

İkincil olarak, onlar eşit popüler kavramın büyük hükümet organziasyonlarının her geçen gün kötüleşmesini ileri sürmektedirler. Bu aynı zamanda bir kültürel problemdir. Organizasyonların görüşlerini organziasyonların yaşantılarını ve kültürlerini kaybetmeleridir (McCurdy, 1992).

Augustine Kurulu kültürel ve yaşam döngüsü teorisinden anlaşıldığı üzere NASA' nın belli başlı zorlukların teşhisine dayanmaktadır. NASA' nın çökmüş gibi algılanmasınakarşı olarak, kurul en zor yönetim meydan okumalarını tavsiye etmiştir. Bu bir kültürel değişimdir" (McCurdy, 1992).

Organizasyonel kültür nedir? Toplumlar gibi tüyle, organziasyonlar farklı kültürlerin gelişimini sağlayabilmektedir. Bu kültürler inançlar, değerler, kurallar, normlar, adetler ve organizasyonel uygulamalardan oluşmaktadır (Ott, 1989; McCurdy, 1992).

Dil ve semboller kültürel elemanlar olarak önemlidir. Organizasyonlar beraberinde, kültürler sık olarak değerler ve inançlar işleri yaptığımız yerler olarak tanımlanmaktadırlar (McCurdy, 1992).

Kültürel teori 1980' lerde Japon firmalarının olağanüstü performanslarının Sonuç olarak popüler olmuştur. Japon kurumları farklı kültrel karakteristik sorumlulukları iyileştirmek rekabetçi dünya pazarında bu kuralların geçerli olması kabul edilmiştir (Ouchi, 1981; McCurdy, 1992).

Japon işletme çalışmaları organizasyonel kültürü yeni bir inceleme sahasına taşımıştır. Bu iyi bir biçimde kültüre yardım eden organizasyonların biçimlenmesinde aksi takdirde çöküşe geçecek Orman Koruma çalışmalarına benzer olarak kabul edilmiştir (Schein, 1985; McCurdy, 1992).

Kültür destekli araçların tahmin edilen üyelerin ne şekilde organizasyonlara üyelerini tekrar dâhil edecekleri ve bu durumlarda politikalarını ne şekilde değiştirecekleri ile ilgildir (Ott, 1989; Mc Curdy, 1992).

Japon işletme çalışmaları üçüncü fonksiyon olarak organziasyon kültürünü görürler. Başarılı organizasyonlar farklı kültüre dayandıkları söylenir. Diğer bir

değişle, başarısızlıkların organizasyonlarda başarılı olunabilmesi için bunun kültüre özelliklerin geliştirilmesi ve bu yönde kültürün oluştrulması gerekmektedir (McCurdy, 1992).

Klan kültürleri, ayrıca grup kültürleri, esnekliğe ve dahili onarıma dayanır. Adokrasi kültürlerinde, ayrıca kültrülerin gelişmesi olarak esnekliğe odaklanır ve beraberinde rekabetçi pozisyona atfedilir. Sonuç olarak, hiyerarşik kültüler durgunluğa ve dahili bakıma vurgu yaparlar (Cameron v.d., 2007; Denison ve Spreitzer, 1991; Quinn ve Kimberly, 1984; Zammuto ve Conor, 1992). Cameron ve arkadaşları kararlarda üst seviyedeki liderlerin dâhili entegrasyon ve stratejik organizasyonel biçimlendirme durumlarının organizasyonun kültürü doğrultusunda organizasyonda değerleri ayarladığı bilinmektedir (Giberson v.d, 2009).

Bu çalışma ayrıca liderlerin kritik rolde başarılı ya da başarısız organizasyonel değişiklik ve inisiyatiflerin geliştirilmesi ki bunlar, değişen liderlere benzer olarak önemli meydan okumalardır. Schneider ve Smith (2004) sonsuz esnekliğe ilişkin gizemi tanımlamışlardır. Bunlar liderleri etkilerini organizasyonel basitlik içerisinde farkındalık oluşturulması ile değişime olan ihtiyaç ile ilgilidir. Belki organizasyonel inisiyatifler liderliği CEO' nun kişisel karakteristik özellikleri iyi bir biçimde oluşturulmamışsa organizasyonla istenilen doğrultuda olmaz. Uygulanan değişiklikler tutarsızdır. CEO' nun kişisel karakteristikleri ile ilgili olarak desteklenmemiştir. Liderler yeteneksiz ya da kararlarında değişiklikler beraberinde isteksiz olabilirler.

Sonuç olarak, belki organizasyonlar uygun gereksinimlere göre liderlerini değiştirmeleri gerekmektedir. Gelişen teori ve araştırmaları liderlin kişisel ve değerlerine ilişkin inisiyatifle değişen durumlarına odaklanmıştır (Giberson v.d, 2009).

Sonuç çıkarma kısmında çalışma bir kanıt beraberinde CEO' nun kişisel ve değerlerinin sadece onların hareketlerini ve kararlarını değil aynı zamanda sosyal çevreyi (Örneğin, Kültürü) organizasyonların yönetildiği şekli ile açıklar. Sonuç olarak, üst seviyede liderlerin kişisel özelliklerinin organizasyonlarda etkili çeşitlerde insanların katıldığı ve organizasyonlar beraberinde, uygun kuralları ya da üye davranışlarını gerçekleştirme ve davranışların ve üyeler arasında etkileşim ile ilgilidir (Giberson v.d, 2009).

Augustine Kurul' u NASA' nın organizasyonel kültürüne ilişkin bir perspektif yardımıyla sunar. NASA ileri teknoloji ülkesinde ile yönetilir, burada küçük hatalar büyük kazalara neden olabilir. Fizik kanunları, kurul dikkatle bakar ki, burada kesinlikle affedilmez. Hatalar hükümet programlarının unutulmasından olabilir. Hükümet programları NASA' ya uzak uzay teleskobu ya da patlayan uzay aracı üretebilir. Yüksek düzeyde performans uzay uçuşlarını başarmak için NASA mükemmel akıl' da en çok tercih edilen kültürü oluşturmalıdır (McCurdy, 1992).

Görevin başarısı bireye verilen rol, merkez ya da sözleşmeden daha önemlidir (McCurdy, 1992). Burada öncelik geçmişte olan oluşturulmuş görevlerin maliyetlerine göre bitirilmesine ilişkindir (McCurdy, 1992).

- Uzay uçuşları insanların aktif olarak küçük aykırılıklar olsa bile üstesinden gelmelidir. Yerde problemleri küresel olarak masanın üzerine koyarlar (McCurdy, 1992).
- Uzay kazıları riskli uğraşlar içermektedir. Uzay programı süreç içerisinde başarıdan ziyade çevresel avantajlı yerlerde onun daha avantajlı başarısızlıktan kaçınan bir yapıdadır (McCurdy, 1992).
- Teknik problemlerin çözümü anlaşmalar beraberinde detaylandırılmış ve büyük dikkat ve insan oraya verilmiştir. Burada tam memnun olmayan sadece karelerin doldurulması ve düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu süreçler dışında süregelen sorular ve aykırılıkların önlemesi amaçlanmıştır (McCurdy, 1992).
- NASA çalışanları mirasla kalmış geleneklerini ajansın çalışanlarının gösterdiği evde büyük bir çalışma ile gerçekleşmiştir. Onlar çalışmalarını müteahhitte çevirmiştir. Fabrikasyon uzay araçlarında, onlar müteahhitlerle yakın kontrol sağlamışlardır. Bu NASA' nın karakteristik yönetim stili ile iliglidir (McCurdy, 1992).
- Operasyonlar uçuşla ilgili olarak uzay mekiklerinde yeterlidir uzay uçuş araştırmaları ve geliştirmeleri, yeni bir araştırma tasarımına benzer olarak gelişilmiştir. Her bir operasyon baskın olarak araştırma içerisinde ve geliştirilen ya da çalışanların çalışmalarının yeni projeler üzerine operasyonları ihmal ettiği durumdadır (McCurdy, 1992).

Argümanlar kavrayışsal modellerin organizasyon kültürü ile ilgili olarak etraflıca karmaşık modellerin basitleştirilmesi, benzer modellerin önemli rollerle

ilgili olarak araştırma içerisinde ve teorinin yönlendirilmesine hizmet eder. Schein' in modelinde ilgisel olarak devamlılık gerçekleşmektedir. Fakat bu eğer sembolik sunum perspektifleri ile birlikte fikirlerle birlikte gerçekleştirilirse daha kullanışlı olacaktır. Daha önemlisi, burada dinamizmin organizasyonel kültür teorisi olarak Schein ' ın modelinde süreçsel ifadesi olarak formüle edilmesini açıklanmıştır. Dört süreç olarak bunlar, duyurma, gerçekleştirme, sembolizasyon ve sunumdur. Bu süreçler yeni modellerde kültürel dinamikler olarak sunulmuşlardır (Hatch, 1993).

Kültürel dinamizm kavramı esas olarak kültürel antoloji ile ilgilisidir. Burada benzer süreçler orijin olarak ve kültürlerin evrimi olarak, kültürleştirme süreci ile ilgili ve problemlerin durgunluğa göre değişimi ile ilgilidir. Sonuç olarak, kültürel dinamizm terimi ve Schein' ın orijinlerinden oluşan, evrimler ve kültürlendirmeler diyalektik değişim ve durgunluğa yöneliktir. Kültürel antropolojisiler olarak Redfield (1941), Kroeber (1944), Malinowski (1945), ve Herskovits (1948) en önemlileri olarak takip ettiğim kişilerdir.

İşletme topluluğu geçmiş on yılda, organizasyonel kültür merkezi ilgili alanı olarak organizasyonlarda çalışılmıştır. Boo benzer olarak Peters ve Waterman' ın "Araştırma Mükemmelliği", "Ouchi' nin Teori Z' si", Deal ve Kennedy' nin Kurum Kültürü ve Schein' ın Organizasyon Kültürü ve Liderlik isimli çalışmaları yönetimsel ve organizasyonel performansla ilgili olarak son zamanlarda çalışılmaya başlanmıştır (Tierney, 1988).

Kurumsal belirlilik güçlü, harici faktörler örneğin demografik, ekonomik ve politik durumlar, şu ana kadar güçlü kuvvetler tarafından oluşturulmuştur. Bu dâhili dinamik kökler organizasyonların tarihi ve değerlerinden, süreçlerinden ve amaçlarından organizasyon çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Organizasyon kültürü ne yapıldığını yansıtır, nasıl yapıldığını ve bunların yapılasında neler içerdiğini yansıtmaz. Bu karar, hareketler ve iletişimlerin her biri araçsal ve sembolik seviyede hareketleri içerir (Tierney, 1988).

Şu ana kadar, buna rağmen, kullanılan organizasyon kültürü uygulamaları yüksek eğitim düzeyinde tam karar verilmeyecek şekilde kaldı. Bunlar yöneticilere ve kanun koyuculara etkili stratejilerin uygulanması ve kendi kültürlerini, daha sonra burada kültürün ve onun bileşenlerinin alınacaktır. Eğer yöneticilere ve kanun koyuculara etkili stratejilerin kendi kültürlerine uygulanmasına imkân verirsek, ilk

olarak onların kültürel yapısını ve bileşenlerini anlamamız gerekmektedir. Geçici bir çalışma ile kültür konseptinin belirlenmesine yönelik olarak uygulamacıların özen vermesi ve kendi kültürlerini ve nihai olarak organizasyonlarının ve sistemlerinin performanslarını belirtmektedir. Kültürün anlaşılması ile ilgili olarak sonuç olarak yöneticiler görüşte ve potansiyel çatışmaların çözümünde değişimi yönetir ve daha etkili bir şekilde ve etkinlikle çözümüne yardım ederler. Buna rağmen, eğer yöneticiler ve araştırmacılar etkili stratejileri kendi kültürlerine uygulamak isterlerse, ilk olarak açığa çıkan önemli kültürel elementleri sağlarlar (Tierney, 1988).

Ouchi ve Wilkins şunu belirmiştir: "Birkaç okuyucu fikirlerine katılmadan organizasyonel kültüre ilişkin çalışmaların organizasyon çalışmalarında önemli ve birkaçının hala tartışılabilirdir. Bir tek en çok aktif alanda olmuştur. Kesilen çalışmalar ise biçimsel organizasyonel yapı içeresinde araştırma ve bürokrasi ile ilgilidir (Tierney, 1988).

İronik olarak organizasyonların batılı toplumlarda en yakın karakteristiği Japon firmalarının akademik kurumlarıdır. Bunlar ömür boyu iş garantisi, kolektif karar verme, kurumsal sorumluluk, sık olmayan yükseltmeler ve ima edilen, biçimsel olmayan evrimlerdir. Yükseköğrenimde araştırmalar, buna rağmen, yönetimsel tekniklerin tanımlanmasına ve stratejik plânlama, pazarlama ve yönetim kontrolüne dayanmaktadır (Tierney, 1988).

Bölümsel organizasyonların çalışmalarında bölümsel organizasyon merkezi spesifik rollere ilişkin olanlardır. 32, 43 İlk olarak bunlara ilişkin roller yayın bir biçimde liderlik tarzında oluşturulmuştur 24, 34, 44 (Knight ve Holen, 1985).

Evrensel olarak kabul edilen liderlik tanımlamalarının varlığı, dikkate değer bir anlaşma çerçevesinde iki başlıkta toplanabilir. Görev ya da organizasyonel bir ve bir insan ya da kişiler arasıdır. Bu boyutlar çeşitli terimlerle tanımlanabilir. Araçsal ve anlamlı yetenekler ve grup bakım yetenekleri, üretim ve çalışan oryantasyonları ve insanı ilgilendiren ve işi ilgilendiren konularla ilgilidir. Günümüzde bulunan, en yayında başlatıcı yapı tanımlaması ve kişiyi dikkate alma tanımlaması, her biri Stodgill, Coons, Halpin ve Winer in Ohio State Üniversitesi araştırmacılarının LBDQ ölçeği ile bu bulgulara ulaşmışlardır.

Başlatıcı yapı liderin davranışlarının tanımlanmasının ve bunların kendi üyelerinin ve çalışma gruplarının ve teşebbüslerinin iyi oluşturulmuş

organizasyonlarda, iletişim kanallarında ve üretim metotlarında iyi bir biçimde tanımlanmıştır. Kişiyi dikkate alma, davranışların belirtilen arkadaşlık, karşılıklı güveni, saygı içtenlik ilişkileri içerisinde liderlerin ve liderlerin personellerin izleyicilerine ilişkindir (Knight ve Holen, 1985).

Bass kısa olarak bu yaklaşımların problemlerini ve bunlardan sadece iki faktörün uygun bilgi ile en temiz durumlarda organizasyonel ve durumsal davranışların liderliği etkilediğidir (Knight ve Holen, 1985). Skipper birkaç çalışmayı yönetmiştir ve bu çalışmalar yükseköğrenimde başlatıcı yapı ve kişiyi dikkate alma uygulamaları ile ilgilidir.

Burada tutarlı olarak bulunan, Dekan' ın seviye ve üstünde, en etkili yöneticiler olarak yüksek skorlarla karakterize edilen boyutlarıdır. Bu çalışmalar Larson, Hunt, Osborn ve Schriesheim tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar daha iyi olarak hem yüksek kişiyi dikkate alma ve yüksek başlatıcı yapıyı bir olaydan ziyade kurguya dökmüşlerdir. Gerçekleştirilen bu çalışmalar en azından çalışanların memnuniyeti ve üretkenliği ile ilgilidir (Knight ve Holen, 1985).

Bölüme başkan seçilmesi karmaşık bir süreçtir. Çeşitli öğütsel farklı davranışlar en uygun adayın en uygununu belirleyebilmek için gereklidir. Bu çalışmalar, birçok yöntem vasıtasıyla, fakülte yönetimleri gerçekten fikir ayrılığında olmayabilirler. Çalışılan bölümler için, daha etkili departmanların başkanları yüksek derecede hem kişiyi dikkate alma ve yapıya ilişkin çalışmalar gerçekleştiren kişilerdir. Az bir yönetici benzer özelliklere ihtiyacı olarak çatışma gerçekleştireceklerdir. Sonuçlar göstermektedir ki, benzer olarak fakültede doğru olan unsurlar, yüksek derecede yapılandırılmıştır ve bu yetkinlikler bölümün en etkili kişisindedir (Knight ve Holen, 1985).

2.7. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ YERLİ VE YABANCI ÇALIŞMALAR

Organizasyon kültürü çeşitli özelliklerin birleşmesinden meydana gelen bir mozaik gibidir. Bu nedenle her topluluğun belli kültürel özellikleri bulunmaktadır. Organizasyon kültürü ise, organizasyonu organizasyon yapan özelliklerin içteki ve içeriden dışarıya beliren şeklidir. Organizasyon Kültürünün öğeleri, çeşitli yazarlar

tarafından organizasyon kültürü öğeleri çeşitli sınıflamalar içermektedir. Bu sınıflamaların ise toplanmış hali yayınımızdadır (North, 2005).

Kültürel normlar ve semboller bilgilerin geçişi ve kültürlerin evrimi bu süreç içerisinde kolektif olarak öğrenmelerin meşgul ettiği boşlukların problemle ve rekabetçi ajanslarla birbirlerini çözdükleri işlerdir (Mantzavinos, 2001). Politik bilimler içerisinde, kanun geri bildirimleri öğrenerek, (Mettler and Soss 2004; Pierson, 1993) ve yapısalcı uluslararası ilişkiler teorileri (Finnemore 1996), iki örnek olarak verilebilir, deneysel olarak etraflı bir biçimde açıklanmıştır.

Durgunluk ve değişen kökler anlaşılan şekilleri ile bu aktörler arasında paylaşılır. Benzer olarak bu farklılıkların yöntemsel olarak ve sunulması ile ilgili olarak yaklaşımlar karmaşıklık ve değişen doğanın kültürel taahhütlerini yansıtır. Bunlar köklü olarak fikirlerin ve değerlerin ve biçimsel eserler ve semboller ve performans ritüellerin ve rutinlerindir. Bunlar köklü olarak geniş politik ve sosyal kontekstler içerisinde köklenebilir (Peters 1995), sosyal organizasyonlar ve zorunluluksal uzmanlıklar (Freidson 2001), ve tükenmez ihtimaller dizilişleridir (Dull, 2010).

- Değerler,
- Semboller,
- Varsayımlar,
- Diğer Öğelerdir.

2.7.1.Değerler

Değerler, insanların içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri diğer insanları değerlerlendirmekte ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca, iyi, kötü, ayrımına temellik ederek alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil, olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçemleridir.

Değerlerle, bir organizasyonun temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunar organizasyonel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde diler getirilmektedirler. Örgütsel değerlerin kaynağını, organizasyon

üyelerinin, insan çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler, kısaca organizasyonel olarak önemli olan kıstasları göstermektedirler.

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplamaya tabi tutulmuştur.

Kurumsal değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesin büyük önem verirler.

Ekonomik değerler: Yarar ve pratiğe göre değerleme vurgusu taşırlar.

Estetik Değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

Sosyal Değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.

Politik Değerler: Güç kazanımına ve etki alanın genişletilmesine önem veren değerlerdir.

Kutsal Değerler: Dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

Yapılan bir çok ampirik araştırma ile değerlerin bireysel ve organizasyonel başarı üzerine etkisi ortaya konmuştur. Örneğin, iş geleneklerinin ve organizasyon değerlerinin doğru bir biçimde anlaşılması kişilerin işlerine uyumunu, işlerinden tatmin düzeyini, organizasyonel katılım ve birliği arttırmaktadır (Posner ve Schmindt, 1993; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998' den alıntı). Paylaşılan değerler aracılığıyla istenen çalışma davranışlarını ortaya koymayı sağlayacak zihinsel ilişkiler kurulup geliştirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Amerika' da yaklaşık seksen firmanın kültürel ortamını inceleyen bir araştırmada, başarılı şirketlerde değerlere önem verildiği ve bu şirketlerin bazı temel özellikleri paylaştıkları belirlenmiştir. Buna göre başarılı firmalar:

- İşlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler.
- Yönetimler, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedir.
- En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst düzeyine kadar firma için çalışan herkes, bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değerler, diğer unsurlara göre daha güvenilir ve kolay belirlenebilir niteliktedirler. Organizasyon içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın nedeni sorulduğunda genellikler bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin açık kapı politikası uygulanan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir. (Schein, 1988; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

İlk anlardan itibaren, Kenneth Andrews strateji alanında çalıştıktan sonra 1960' lı yılların ortalarına doğru değerlerin dâhili parçası olarak süreç içerisinde bu yollar stratejik analizlerin içerinde büyün ile ilginin çekilmesi unutulmuştur. Bu ayrıca üç adet enteresan okumalar beraberinde spot ışığı bu bölüme çekmiştir.

İlk çalışma olarak Claes Gustaffsan Abo Akademik Üniverstiesi' nde statejik ile ilk olarak sorduğu strateji nedir ve etik olarak stratejinin önemi nedir? Ardından moral sorumlulukları olarak yöneticilerin gerekli gördükleri soru, belki de, Dünyanın paydaş dikkati ile ilgili olarak. Bunların Gustafssan' ın genel tartışmalar ve etiklerin bugün yarın için ne olacağıdır. En genel yaygın olmayan ve hoş geldin çalışmasıdır.

Yönetim manifestosu içerisinde, Sumantra Ghosal ve Chris Barlett takım olarak Ghosal' ın üniversiteden arkadaşları Londra İşletme Okulu olarak, Peter Moran bunların kullanılmayan manifestolarının sunulmasıdır. Burada en temel yönetim, tartışmasını sıkı kontrollerden uzaklaştırarak ve yakın teorilerin yeni felsefe içerinden tanımlanması ve değerlerin yasal olarak insanların ilgisini çekmesini amaçlamaktadır.

Burada üçüncü okunan güncel olarak erken tarih almak, Andrew' un en erken çalışmaları strateji üzerine ve doğrusu önceki kimselerin bu çalışmaların atası olarak görülmeleridir. 1957' de Sosyolojist Philip Sezlnic Berkeley Kampüsü' nde California Üniversitesinde Yönetimde Liderlik Başlıklı alıntısında buradaki harika fikirlerinden organizasyonların kurumlar ve yöneticilerin insanların değerlerinden etkilendiği yerler olarak tanımlamıştır. Bu liderliktir! Bu okuma 50 yılı aşkın bir süredir devam etmiştir. Mükemmel olarak, çağdaş ve ayrıca bu mesaj bizim ihtiyaç duyduğumuz belki de hiç önem verilmemiş şekli ile önemlidir (Mintzberg ve diğ., 2003).

Çiçek ve Deniz, (2017) ye' göre değer temelli liderlik ise ayrı ve önemli bir konudur, organizasyon kültürü içerisinde liderliğin değerlerin geliştirilmesi şeklinde meydana gelmesidir. Çalışanların ortak değerler etrafında birleşmesi kültürel özelliklere verilen tepkilerin ortak olmasını ve organizasyonun hareketini kolaylaştırır. Organizasyona liderlik eden bireylerin işleri kolaylaşır. Değerlerin etik olması gerekmektedir. Lider etik davranışlar sergilemelidir. Organizasyonel kültür içerisinde değerler bu yüzden önemlidir.

2.7.2. Semboller

Semboller nesneleri, hareketler ve olayların insanlar için bir anlam ifade etmesi, insanların ortak değer yargılarına varması için bir kültür iletişimidir. Semboller bir düşünceyi başka bir nesneyi temsil ederek bir anlam ifade eder. Sembolleri aynı zamanda özel anlamalar taşıyan ve değişik mesajlar veren unsurlar olarak kabul etmek mümkündür. Organizasyonda kullanılan mobilyalar, mimari yapılar, kullanılan teknoloji, organizasyon üyelerinin giyin tarzları ve organizasyonla ilgili rozet, logo, afiş, posterler, maddi sembolleri ifade eder (38) (Özalp, 2010).

- "Sizin için teslim ediyoruz." ABD posta işletmesinin postaları zamanında, rahatlıkla teslim etmek için müşterilere paylaştıkları sloganlardır.
- Tandem Bilgisayar Cupertino, Kalifoniya' daki merkezi düşündüğümüz işletme merkezine benzememektedir. Burada koşma kulvarları, basket sahaları, dans salonları ve yüzme havuzları vardır. Bunlar bütün çalışanlar için açıktır (Özalp, 2010).

Semboller çalışanların giyimi, şirket amblemleri, binaları, sloganları gibi organizasyonu kimliğini vurgulayan ve çalışanları da organizasyonun bir parçası olduğunu bertilen unsurlardır. Mitler, masallar ya da hikâyeler ise, organizasyonun kuruluşu, tarihçesi ve başarılarıyla ilgili bir nesilden diğerine aktarılan öykülerdir (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Semboller, organizasyon için anlam ifade eden "şeyler" ve organizasyon kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve organizasyon üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyandıran her şey semboldür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembolle daha somut bir hale gelmekte ve ifade edilebilmektedir. Bu sembol bir tören, bir ayin, bir işaret, jest, sözcük veya bir kişi vb. olarak olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Semboller, ulusal kültürlerde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Aynı biçimde organizasyon içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.7.3.Varsayımlar

Belirli kültürel unsurlara sahip olacak kadar bir ortak geçmişi olan örgütlerde, insanların tavırlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel unsurlardan biri de varsayımlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Varsayımlar organizasyonu oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki insan unsur, organizasyonel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedirler. Bu yorumlar, zamanın, mekânın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadırlar. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Varsayımlar, kişi ya da gruplar için davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin referans çevrelerini oluşturulan bilinç dışı düzeye itilmiş var olma ilkelerine işaret etmektedirler. İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtlarında, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek, insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedirler. Böylece varsayımlar oluşmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Varsayımların değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olması ve zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendiren yapısı kültürel

değişimde bu unsurları önemli bir direniş alanı haline getirmektedir. Kültürel değişimde bu unsurları önemli bir direniş alanı haline getirmektedir. Kültürel değişimde temel varsayımların yönetimler tarafından çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.7.4.Diğer Öğeler

Normlar: Normalar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir. Örgüt kültür içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgiler vermektedir (Tevrüz, 1997). Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlışı olumlu ve olumsuzu belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. Norm ve değer arasındaki farklılık değerlerin soyut ve genel kavramlardan gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olamasıdır (Berberoğlu, 1995).

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak organizasyon üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin üstlerine tartışması kötü haberi veren sen olması şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o organizasyon içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedirler.

İnançlar: Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar (Tevrüz, 1997). İnançlar bireylerin sosyal gerçekleştiği nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin plânlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır (Berberoğlu, 1995).

Benzer biçimde özellikle Japon kültürünün temsil eden önemli bir kültürel motif olarak görülen kolektivizm, sosyal bir adalet anlayışı içinde, uzun vadede herkesin kazançlı çıkacağına ilişkin bir inançla çalışma yaşamına bireysel girişim ve kazanım yerine, grup davranışı ve eyleminin eklemlenmesini sağlayarak işletme yönetimleri içinde de etkin olmuştur.

İnançların oluşumunda bireysel eğitimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkin olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü işgücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp, getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve organizasyonel ilişkileri etkilemektedir.

Kahramanlar: Kahramanlar, organizasyonun değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Organizasyon içinde her üyenin bireysel performansları vardır.

2.8.ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ

Literatürde organizasyon kültürü işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak incelenmektedir. Bu organizasyonel unsurlarla kültürü arasındaki ilişkiler özümlenmesi açısından organizasyon kültürüne ilişkin şu özellikler sayılmaktadır (Tevrüz, 1997).

- İşletme kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özellikle sahiptir.
- Kültür işletmenin o güne kadar ki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır (Değer, inanç, tavır, sembol vb.) insanların algı çerçevelerini oluşturur.
- Kültür, işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlara değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Bütünde değil bazı değişkenlerde de normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişim gerçekleştirebilir.
- Kültür, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerir. Dolaysıyla kültür teorisinde, organizasyon içinde söylenilen yapılan, üretilen ve görünenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem taşır.
- Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültür duyguların sosyal açısından kabul görecek kanallara aktarılmasının bir yoludur. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygulaşımın önemli rol oynar.

- Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulamadan kabul edilen bilim dışı düzeydeki varsayımları oluşturur. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.9. AKADEMİK KURUMLARDA ÇEVRE

Organizasyonlar üretim alanlarına göre sınıflandırılmalıdırlar. Her organizasyona ilişkin olarak yönetimsel boyutları bu farklılığa göre uygulanması gerekmektedir. Her kalite uygulaması her organizasyona aynı düzeyde kalite artışı gerçekleştirmemektedir. Bu yüzden her organizasyon türü için farklı boyutlarda süreç yönetimi uygulamaları ile kalite yönetim sistemleri geliştirilmesi gerekmektedir. Akademik organizasyonlar organizasyonlarda çevre ile ilgili ilişkiler denildiğinde akla halkla ilişkiler gelmelidir. Halkla İlişkiler kavramı çok değişik anlamda ve ortamda kullanılmaktadır. Geniş anlamda, bir organizasyonun toplumla bütünleşmesi amacıyla girişilen eylemlerin tümüdür denilebilir. Bir kaynakta halkla ilişkiler "Halkın tutumunu değerlendiren, bireyin ya da organizasyonun politikası ve çıkarlarıyla halkın çıkarlarını birleştiren ve toplumun anlayış ve kabulünü kazanmak için bir eylem programı yürüten uğraş" olarak tanımlanır (Dumont, 1966; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bu uğraşın özü, gerek organizasyonun içinde ve gerekse dışında anlayış ve güven ortamının sağlanmasıdır (LECOQ, 1970; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

İşletmenin ekonomik, sosyal kültürel çevreyle ve tüketici kesimle sürekli ve düzenli ilişki kurması çağdaş bir anlayışın ürünüdür. Ancak kendi içinde düzenli ve olumlu ilişkiler kurmayan bir organizasyonun dış çevreyle iyi ilişkiler içinde olması beklenemez. Organizasyonel psikoloji ile halkla ilişkiler arasında çok yakın bağlar vardır. Kendi içinde engeli ve bilinçli ilişkiler sistemini geliştirmiş bir organizasyonel yapı, çevreyle daha kolaylıkla ilişkiler kurabilir. Çevreyi etkileyebilir. Organizasyonun amaçlarına psikoloji, dışarıda halkla ilişkiler bir isteminin iki yönünü açıklar ve işletmenin olumlu yönde gelişmesine neden olmuştur.

Organizasyonel psikoloji bilim dalı, çağdaş yaklaşım içinde endüstri kesiminde yer alan bireyler ve gruplar arası çok yönlü ilişkiler sistemini inceler.

Ancak bu ilişkilerin "iyi ilişkiler" ya da olumlu davranışlar yönünde değerlendirilmesi gerekir (Albou, 1974; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bir organizasyonda bireyin oluşturucu ve yarışçı gücünden yararlanılmak veya verilenden fazlasını alınmak isteniyorsa onun çalışma arkadaşlarıyla, üstleri ve astları ile güzel ilişkiler kurması gereği, ona çalışma doyumu sağlayacak iyi ve olumlu ilkelerden çok varılacak amaçların açık ve net bir biçimde ortaya konması önem taşır.

Eğer amaç, organizasyonun çeşitli basamaklarında yer alan, bireylerin davranışlarını organizasyonel amaçlara doru yönlendirmek ise bilinmelidir ki organizasyonel psikolojide güdülen amaç sadece bu değildir. Eğer amaç, yöneticilerin iyi niyetli babacan, hoşgörülü, insancıl ve bağışlayıcı bir yol izlenmesi yeterli bir davranış modeli olarak değerlendiriliyorsa organizasyonel psikoloji bu da değildir. İnsanlara insanca davranmak mutlaka güzel şeydir. Fakat işletmeyi sadece çalışanlara bir şeyler vermek amacıyla kurulan bir hayır kurumu olarak düşünülememektedir.

İşletmede insan ilişkileri ve davranışlarının düzenli olmasından güdülen amaç, işletmede çalışan kesimin çalışma mutluluğuna erişmesi kadar, işletme yönetiminin kendi politika ve stratejisine uygun bir biçimde saptanan amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir yolun izlenmesidir. Organizasyonel psikoloji disiplini, çağdaş yaklaşım içinde işletme çıkarlarının olduğu kadar, iş gören çıkarlarının da aynı ağırlıkta ve birlikte ele alınması gerektiğini savunan ve bu amaçla da çeşitli düzenleyici ve yapıcı teknikleri önerildiği bir sistemler bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Paydaş analizinin yapılmasında; stratejik planlamanın temel unsurlarından biri olan katılımcılığın sağlanabilmesi için üniversitemizin etkileşim içinde bulunduğu tarafların görüşleri dikkate alınarak stratejik planın sahiplenilmesine çalışılmıştır. Ayrıca, "girişimci üniversite" anlayışına uygun olarak tüm paydaşların görüş, talep, öneri ve desteklerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi hedeflenmiştir. Bunu gerçekleştirmeye yönelik olarak Bursa'daki paydaşlarla iki toplantı düzenlenmiş ve katılımcıların paylaşımları sonucunda üniversitenin paydaşlarla ilişkilerinin seviyesi ve öncelikleri tespit edilmeye çalışılmıştır (Uludağ Stratejik Planı 2017-2021, 2017).

Bu etkileşim; eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, danışmanlık, insan gücü yetiştirme, bilim verilerini yayma, toplumun eğitimi, görüş - düşünce belirtme, sek törel modernleşmeye katkı sağlama, teknolojiyi geliştirme ve yayma, eğitim - öğretim esaslarını geliştirme, döner sermaye hizmetleri ve sağlık hizmetleri alanları itibariyle tespit edilmiştir (Uludağ Stratejik Planı 2017-2021, 2017).

Bu araştırmanın çatısı ve organizasyonel kültüre ilişkin değerlendirmeler geliştirilirken, yöneticiler daha iyi pozisyonlarda olarak değişen unsurların kurumlardaki kültüre göre değişen etkiler olacaktır. Bu araştırma daha emredici bir üslupla organizasyon araştırmaları içerisinde gereksiz tartışmaları oluşturulmasını önleyecektir. İlâveten, bu araştırmaların artarak devam etmesi daha bilgilerin toplanmasına yönelik olarak daha fazla araştırmacıyı araştırmacılar arasından gelişmelerine katkı sağlayacaktır (Tierney, 1988).

Paydaşlar, en çok atıf yapılan paydaşlar işletme Literatürüne Freeman tarafından verilmiştir. Freeman, burada hissedarların bir grup olarak veya da bu etkilenen ve yatırımlarla etkilenen organizasyon unsurlarına göre başarılar sağlayan kişilerdir (Freeman, 1984; Rawlis, 2006). Bu Freeman' ın atıfta bulunduğu şekilde hissedarlar, buna rağmen, burada ayrıca konuşulmuş ve yakın bir bakış açısı ile paydaşlar (hissedarlar) buna rağmen, tanımlanabilen grup ya da bireylerin organizasyonlardan bağımlı olarak yaşamlarını sürdüren kişilerdir (Freeman, 1983; Rawlis, 2006). Bu tanım grupların içerisinde Kurumların ilgisini çekmiştir. Buna yönelik olarak kurumlarda çalışmaya dâhil edilmiştir. Diğer yakın anlamı ile bunların tanım içerisinde finansal olarak organizasyonlara dâhil olması buna yakındır (Post vd., 2002, Rawlis, 2006).

2.9.1.Önemli Dış Paydaşlar

Üniversitelerin bu anlamdaki halkları arasında öğrencileri, öğrencilerin ana ve babalarını, üniversitelerin mezun ettikleri gençleri hizmete alan işverenleri (yani kamu kuruluşlarını ve özel kuruluşları), öğretim üyeleri ve yardımcılarını, çeşitli idari hizmetlerde çalışan üniversite görevlilerini, üniversitelere yeterli ödenek sağlayacak hükümet yetkililerini ve yasama organı üyelerini, yapacakları bağışlarla maddi destek sağlamaları muhtemel yurttaşları ve organizasyonları, kanunun üniversiteleri işbirliği etmekle görevli kıldığı ulusal bilim ve araştırma kurumları ile

yabancı ya da uluslararası benzer kurumları ve nihayet çalışmalarının sonuçlarından yararlandırmak ve genel seviyesini yükseltmekle yükümlü oldukları geniş halk kitlelerini saymak mümkündür (Mıhçıoğlu, 1971).

2.9.1.1.YÖK

1981 Üniversite reformundan önceki yıllarda, Türk yükseköğretim sistemi beş tür kurumdan oluşmaktaydı:

- Üniversiteler,
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı akademiler,
- Bir kısmı diğer bakanlıklara, çoğu Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı iki yıllık meslek yüksekokulları ile konservatuvarlar,
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı üç yıllık eğitim enstitüleri,
- Mektupla öğretim yapan YAYKUR.

Yükseköğretimin tüm düzeyleri için etkili ve koordineli bir merkezi plânlamanın olmaması, özellikle de altmışlı ve yetmişli yıllarda yükseköğretim kurumlarının sayısı, çeşidi ve öğrenci sayıları ile başka birçok hususta gözlenen hızlı artış nedeniyle yukarıda belirtilen yükseköğretim sistemi bir süre sonra başarısızlık ve yozlaşma işaretleri vermeye başlamıştır. Bunlara ek olarak 1960-80 arasında ortaya çıkan siyasi, sosyal ve ekonomik sorunlar, yükseköğretimdeki kötüye gidişi daha da artırmıştır. Bu nedenle yetmişli yılların sonunda köklü bir reform kaçınılmaz hale gelmiş ve sonunda 1981 reformu yürürlüğe konmuştur.

Yükseköğretim, 1981'de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu kanunla ülkemizdeki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, söz konusu kanun hükümleri ve Anayasa' nın 130. ve 131. maddeleriyle kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olan Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir.

Türk yükseköğretim sistemi 1982 yılı itibarıyla yirmi yedi üniversite ile bunlara bağlı fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuvar ve yüksekokullarından oluşan birleşik bir yapıya dönüştürülmüştür. Bu meyanda, YAY Kur'un işlevleri Anadolu Üniversitesi'ne devredilerek uzaktan öğretimin ülkemizde yaygınlaşması hızlandırılmıştır. Anayasa'da yer alan hükümlere uygun olarak getirilen yeni yasal düzenleme ile kar amacı gütmeyen vakıfların özel yükseköğretim kurmalarına imkân sağlanmıştır.

Yükseköğretim Kurulu, Türkiye Cumhuriyeti'nin 1982 Anayasası ile belirlenen yükseköğretim sisteminin temel esaslarına göre oluşturulan Anayasal bir kuruluştur (yok.gov.tr, 25.11.2016).

2.9.1.2.Diğer Üniversiteler

Üniversitenin paydaşları sayılmaktadır. Paydaşlar arası ilişkilerin önem oldukça önemlidir. Üniversiteler kendi yaptıkları akademik faaliyetleri diğer üniversitelerin akademik faaliyetleri ile kıyaslayabilir. Bu ise, akademik faaliyetlerin gelişimi ve farklı boyutlar içerisinde yeniden yapılandırılmasına yarar sağlayabilir.

2.9.1.3.Diğer İş İlişkisindeki Kurumlar

Diğer iş ilişkisi içerisindeki kurumlar, farklı kamu sektörler ve özel sektör için sayılabilecek kurumlardır. Bu kurumlarda da etkin iletişim gerçekleştirilmelidir. Halkla ilişkiler faaliyetleri açısından diğer kamu kuruluşu ve özel kuruluşlarında fikirleri üniversitenin yapıcı faaliyetlerini engellemeyecek şekilde alınabilir. Bu ise iş paydaşlarının farklı görüşler ile birlikte üniversite faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde görüşlerin sistematik olarak eyleme dönüşmesine olumlu yönde etki eder.

2.9.1.4.Halk

Halk, kamu kurumlarının faaliyetlerinden etkilenen birincil insan topluluğudur. Bu topluluğun içerisinde nitelikli bireyler olabilir. Halk, kamu kurumlarına sahip çıkmalıdır. Devlet içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin denetlenmesi ve uygunluğunun belirlenmesi için faaliyetlerin yanlış olmaması

gerekmektedir. Halkla ilişkilerde yanlış bilgiler topluma verilerek (asimetrik bilgiler) toplumun algısı yanlış yönlendirilmeye çalışılabilir. Burada halkın birincil olarak güvenmesi gereken kişiler kaynak kişilerdir. Kamu birincil düzeyde toplumu etkiler bu yüzden kamunun birincil olarak toplumu etkilemesi gerekmektedir. Bunda da en önemli görev akademik liderlerindir.

2.9.2.Önemli iç Paydaşlar

İç paydaşlar halkla ilişkilerde faaliyetlerin yürütülmesi işindedirler. Bu yüzden gerçekleşen faaliyetlerin etkileyen kısmında bulunmaktadırlar. Bu yüzden bu kişilerin toplumla iletişim kurarken daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu arada bilgi açısından sınırlı bilgiler vardır. Organizasyonda sorumluluk düzeylerine göre bilgi alınması gerekmektedir. Üst düzey bir yönetici organizasyonda sorumlu kişidir. Diğer kişiler ise, bu yöneticiye hesap vermek zorundadırlar.

2.9.2.1.Diğer Akademisyenler

Diğer akademisyenler araştırma içerisinde, üniversitenin paydaşları içerinse girer. Üniversiteler IQ evleri olarak diğer akademisyenlerin varlığı ile de gelişirler. Bunun ise, daha düzenli olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Buna ilişkin olarak çeşitli akademik etkinliklerle diğer akademisyenlerin üniversitelere çağırılarak onların da görüşlerinin alınması üniversitelerin gelişimleri açısından üniversiteleri daha ileri noktarla taşıyabilir. Buna ilişkin olarak fuarlar, sergiler, konferanslar gibi etkinliklerle üniversitelerin etkili gelişimi sağlanabilir. Bilim Üniversiteler yardımı ile bilim adamlarının bilim üzerindeki kültürel görüşleri ile gelişir.

2.9.2.2.Öğrenciler

Öğrenciler, üniversitelerin gelişiminde üniversite görevlerinde ikincil düzeyde olan önemli paydaşlardandır. Bu nedenle gerçekleştirilecek faaliyetlerde öğrencilere yönelik de araştırmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Çevre: Organizasyon çevresini ne şekilde tanımlar?

Çevrenin özellikleri nelerdir?

(Cana Yakın? Arkadaş canlısı?)

Görev: Nasıl tanımlanır?

Nasıl belirtilir?

Kararların temelleri kullanılır mı?

Sosyalleşme: İzleyiciler nasıl sosyalleşir?

Nasıl belirtilir?

Organizasyonların hayatta kalmaları için neler yapmaları gerekmektedir?

Bilgi: Bilgiyi ne oluşturur?

Ona kim sahiptir?

Nasıl yayılmıştır?

Strateji: Karara nasıl ulaşılmıştır?

Hangi strateji kullanılmıştır?

Kararı kim vermiştir?

Kötü kararın cezası nedir?

Liderlik: Organizasyonlarda liderlerden kim ayrılmaktadır?

Liderler kimlerdir?

Formal ve infromal liderler var mıdır? (Tierney, 1988).

Yönetim akademik kültür sonuç olarak yönetim ve yönetimin sosyal bütünleşmesini içermektedir (Tierney, 1988).

2.9.3.İdari Personel

İdari Personel yönetimde ayrı bir bölümdür. Bu personelin her daim mutlaka denetim altında tutulması gerekmektedir. Maalesef, üniversite günlük işleri ders takibi vs. direkt olarak bu kişiler tarafından yakınen takip edilmesi gerekmektedir. Akademik personel işleri ve idari personelin akademik kariyer yapmaları ileride

akademik personel ve idari personel arasında meydana gelecek çatışmaları engelleyecektir. Toplam kalite yönetimi her kurumda işleri kolaylaştırır. TQM sertifikaları ile öğrenci mağduriyetleri giderilebilir.

2.10.AKADEMİK LİDERLİKLE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Kültür, liderliği ve liderin rolünü anlamlı kılar; kültürü oluşturmak, yönetmek ve dönüştürmek de liderlik ister. Bazı değişim uygulamaları ve bunlara bağlı gerçekleşen kültürel değişimi vasıfsız ve kültürün önemini kavrayamamış kişilerin elinde başarısızlığa uğrar (Lewis, 1998; Poussard ve Ekmen, 2008). Bu yüzden toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, öğrenen organizasyon oluşturma gibi planlı ve önemli değişimlerde yetkin bir liderlik kültürel değişimin başarısı için en önemli gerekliliklerdendir.

Organizasyon içinde yaşanabilecek çatışmalar (özellikle değişim dönemlerinde), çalışanları ortak amaç ve hedefler etrafında birleştirebilecek dönüşümcü bir lider tarafından başarılı bir biçimde yönetilebilir. Böylece dönüşümcü lider, organizasyon çalışanlarının duygularını inançlarını ve değerlerini şekillendirebilir. Tüm çalışanlar arasında birlik ve bütünlük sağlanılabilir. Kişisel farkındalıklar oluşturarak yüksek başarıya yönlendirebilir (Lewis, 1998; Poussard ve Ekmen, 2008). Zaten kurucular ve lider yöneticiler organizasyon kültürünün oluşumu ve gelişiminde belirleyici bir rol oynadıklarından, lider yöneticinin otoriteri bürokratik, katılımcı veya demokratik liderlik tarzlarından hangisine sahip olduğu, nasıl bir organizasyon kültürü tipinin işletmede hâkim olacağını belirleyecektir (Poussard ve Ekmen, 2008).

Schein' s (2004) teorisinde kültür ve liderlik ve Schneider' in (1987) Etki-Seçim-Etki (ASA) teorisi benzer perspektifleri liderlik rolleri içerinde kuruculuk, bakım ve değişen olarak organizasyon kültürü içerisindeki değişimleri inceler. Her biri içeriğe ilişkin olarak formasyonların organizasyon liderlerinin kararları ile başladığına yöneliktir (Giberson v.d., 2009).

Herhangi bir modeller içerisinden kültürel değer modeli organizasyon literatürü içerisinde sunulmuştur. Her biri farklı değerlerin organizasyon kültürü içerisinde ayrıldığına inanmaktadır (a.g.e., OCI, Cooke and Lafferty 1987; OCP,

O'Reilly v.d. 1991). İlaveten, organizasyon kültürü teorisyenleri tartışma içerisinde organizasyonların teoride dar olarak işlenmiş değerlerine ayar yaparlar (Kluckhohn 1951; Schein 2004). Önerilere yönelik olarak bu özellikli değerlerin en yardımcı olarak organizasyonel süreçlerin anlaşılmasına ilişkin önerileri içermektedir (Meglino ve Ravlin, 1998). Rekabetçi Değer Modeli (CVM) organizasyonel kültüre ilişkin olarak orijinal şekli ile Quinn ve Kimberly (1984)' te sunulmuştur ve daha fazla araştırmalar Cameron v.d. (2007)' de gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma ise, kültürel taksonomilerin, kültürel değerler içerisinde bunların yapısal karakteristikleri ve operasyon içerisindeki modlarını tasvir eder. CVM kültürün organizasyonel deneyimlerinin kıyaslamalarının iki boyut içerisindeki durumlarını belirtir. Boyutlar esneklik değerleri durağanlık ve kontroldür. Bunlar dâhili bakımlara karşı harici rekabetçi pozisyonlardır (Cameron vd., 2007). Bu iki boyut birleşik olarak dört değerli birlikte oluşumdur. Bunlar, Organizasyon kültürü, özellikle Klan Adhokrasi, Hiyerarşi ve Market Kültürüdür (Giberson v.d., 2009).

Cameron ve Quinn (1999) ise, dört farklı organizasyon kültürü tipinden bahsetmektedir. Bunlar (Dani, Burns, Backhouse ve Kochar, 2006).

Klân Kültürü: Bu tür kültürün hâkim olduğu organizasyonlar içsel bütünlüğünü korumaya, çalışanları ilgi, müşterilerine duyarlılık göstermeye ve esnekliğe önem verirler. Diğer bir ifade ile klân kültürüne sahip olan işletmeler içsel bütünlük, müşteri odaklı, çalışanı önemseme ve esneklik gibi temel değer ve inançları benimserler. Bu tür işletmelerde arkadaşça bir çalışma ortamı, ana-baba rolü oynayan bir lider yöneticinin oluşturduğu aile ortamı, geleneklere bağlılık, katılımcılık, ekip çalışması ve organizasyona bağlılık mevcuttur.

Adhokrasi: Yüksek derecede esneklik ve bireysellik göstererek, organizasyonun dış çevredeki konumuna önem veren kültürlerdir. Bireysel inisiyatif ve özgürlüğü teşvik edici, dinamik, oluşturucu ve girişimci bir çalışma ortamı sağlar. Ürünlerin lider konumda olmayı, uzun dönemde gelişmeyi ve yeni kaynaklar oluşturmayı hedefleyen kültürlerdir. Bu kültürlerde liderler; yenilikçi ve risk alıcıdır. Başarı kriterleri, benzersiz ve yeni ürün ve hizmetler sunabilmektir. Organizasyon çalışanlarını bir arada tutan temel değerler, keşfetme ve yeniliğe açıklık ve bağlılıktır.

Hiyerarşi: Bu kültürde içsel bütünlüğü, durağanlığı koruma ve kontrol odaklılık dikkat çeker. Oldukça biçimsel, yapısal ve prosedürlere bağlı bir çalışma ortamı vardır. Yönetici liderler etkin koordinasyon ve organizasyon sağlayan ve çalışan güvenliğinden sorumlu bir rol üstlenirler. Biçimsel kural ve politikalar organizasyon üyelerini bir arada tutar. Bu tür kültürlerde başarı kriteri, düşük maliyetlerle yumuşak plan ve operasyonlar gerçekleştirmektir.

Market Kültürü: Durağanlığı korumaya özen göstererek ve kontrol sağlayıp, organizasyonun dış çevredeki konumuna odaklanan organizasyonlardır. Hedefe odaklılık, uzun dönemde rekabete yönelik hareket eden, başarı ve saygınlığı temel değer olarak kabul eden, ölçülebilen hedeflerin başarılmasını önemseyen ve sonuç odaklı özelliktedirler. Bu kültürlerde liderler; zorlayıcı, üretken, katı, işe yönelik başarı ve rekabet gücü açısından yüksek beklentilere sahip özellikler gösterirler. Organizasyon çalışanlarını bir arada tutan ortak değer kazanma odaklı olup; Pazar payı, etkin stratejiler kullanma ve Pazar liderliği başarı kriterleridir (Poussard ve Ekmen, 2008).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın ana amacı, Türkiye için stratejik sektör olan insan kaynağı yani mesleki yetkinliğe davranışsal olarak tam haiz kişilerin davranışlarının standartlaştırılarak kaliteli, demokrat ve adil organizasyon kültürü ile akademik liderler kazanmaktır.

Bunun yapılması demokrasi kültürünün gelişmesine bağlıdır. Demokrasi kültürü gelişmemiş yerlerde akademik başarı imkansızdır. Genel memnuniyetin olduğu yerde eleştiri oluyorsa sistemde hata meydana gelir. Eleştiren kişi iddasını yazılı olarak ispatının istenmesi gerekmektedir. Sorunu dile getiren kişiden yazılı olarak bunu belirtmesi istenmelidir.

Ana hipotez de incelenecektir.

1.Akademik liderlikle organizasyon kültürü arasında ilişki vardır.

Araştırma süreç odaklı olarak akademik liderlik faaliyetlerinin incelenmesine yöneliktir. Üç adet akademik liderlik boyutu bağımsız değişken olarak oluşturulmuş, birey odaklı akademik liderlik, akademik faaliyetler odaklı akademik liderlik ve yönetsel akademik liderlik türleri mevut oluşturulmuştur. Organizasyon kültürü boyutu ise bağımlı değişken olarak oluşturulmuştur. Organizasyon kültürü ile çalışmalar bir hayli farkı boyutlardadır. Bu nedenle organizasyon kültürüne ait teoriler de toparlanmıştır. Araştırmamızda araştırmaya katılan akademisyenlerin bu üç akademik liderlik boyutuna ilişkin akademik liderlerine ilişkin düşüncelerinin organizasyon kültürü ile olan etkisi incelenecektir. Akademik liderlerin etkinliği teorik olarak, organizasyon kültürüne etki edecek ve bu da kurumsal anlamda akademik liderin çevreye olan etkisini belirleyecektir.

2. Akademik liderlerin bireysel etkinlikleri ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. Akademik liderlerin akademik etkinlikleri ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. Akademik liderlerin yönetimsel (maliyetsel) etkinlikleri ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Diğer hipotezlere ilişkin bulgular Anova analizi beraberinde gerçekleşerek farklıkların sebepleri araştırılacaktır. Eğer anlamlı farklılıklar var ise, bunların nelerden olduğu belirtilecektir.

Cinsiyet, unvan ve akademisyenlerin çalıştıkları bölümler önemli farklılıkların gözlemlenebileceği unsurlardır. Genel olarak literatürdeki diğer araştırmalar, genel olarak liderlikle ilgili çalışmalar erkek ve kadın davranışlarının farklılığını ele alır. Bu yüzden cinsiyet ile **"bireysel, akademik ve yönetimsel"** etkinlikler arasındaki anlamlı farklılıklar araştırılmıştır.

5. Cinsiyet ile bireysel yetkinlikler akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

6. Cinsiyet ile akademik yetkinlikler ile akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

7. Cinsiyet ile yönetimsel etkinlikler ile akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Unvanlar akademisyenlerin olmazsa olmazlarıdır. Akademisyenlerin unvanlarına göre fikirleri gözlemlenmeye ve unvanla **"bireysel, akademik ve yönetimsel"** etkinlik görüşleri arasındaki anlamlı farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

8. Unvanlarla akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

9. Unvanlarla bireysel yetkinliklere ilişkin akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

10. Unvanlarla yönetimsel etkinliklere ilişkin akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Akademisyenlerin çalıştıkları birimler organizasyon kültürlerinin temellerini oluşturmaktadır. Bu nedenle akademik liderlikle **"bireysel, akademik ve yönetimsel"** etkinlik arasında akademisyenlerin çalıştıkları birimler arasında anlamlı farklılıklar araştırılmaktadır.

11. Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre bireysel yetkinlikler ile akademik liderlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

12. Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre akademik yetkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

13. Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre yönetimsel etkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Amerikan Ekonomisi büyümesi Goldman Sancs Araştırmalarına göre 2019 sıkılaştırıcı finansal durumlar ve yüzleşen mali durumları ve yüzleşilen mali uyarıcılara göre %2.9' dan %2.5' e azalmıştır. Öngörülere göre çoklu artış adımları Fed de ki görüşünlerine göre, ekonomiyi korumak için ısınmalardan ve artan enflasyon ve işsizlikten azalan yörüngeler eğilimi 2020' de %3 'e doğru gelecektir. Bunun için şimdi, ne finansal dengesizlikler klasik olaylar beraberinde durgunluk şeklinde görünen endişeler, artan bir biçimde ekonomik gelişimlerin Amerikan tarihinde en mantıklı gelişim olacaktır (goldmansanchs.com).

Dünya Bankası verilerine göre, Amerikan GSMH 2017 verilerine göre, 19,390 Trilyon Dolardır. Çin' in 12,240 tirlyon Dolardır, İngiltere nin 2,622 Trilyon dolardır. Hindistan' ın 2,597 trilyon dolardır. Fransa' nın 2,583 trilyon dolardır.

Bu veriler beraberinde OECD verilerine göre Fransa' da sosyal harcamalar Fransa'da birinci, Belçika' a ikinci Finlandiya' da üçüncüdür.

Eğitim harcamalarına göre, Türkiye' de eğitim harcamaları akademik anlamda, 2000 yılında %0,63; 2001 yılında %0,57, 2002 yılında 0,71; 2003 yılında 0,75; 2004 yılında 0,70; 2005 yılında 0,80; 2006 yılında 0,77; 2007 yılında 0,78; 2008 yılında 0,77; 2009 yılında 0,92; 2010 yılında 0,85; 2011 yılında 0,89; 2012 yılında 0,90; 2013 yılında 0,97; 2014 yılında 0,97; 2015 yılında 0,94; 2016 yılında 1,07 dir (Kaynak sgb.meb.gov.tr).

Edudation at Glance 2018 Türkiye de 2015 yılındaki verilere göre 804,987; GSMH Oranı (%25) harcanmıştır. Belçika da GSMH Oranı 220,858; (%45) harcanmıştır. Almanya' da 1,334,874; GSMH Oranı (%48) harcanmıştır. Amerika' da 6,814,719; GSMH Oranı (%56) eğitime harcanmıştır. Japonya da 209,545,400; (%40) (million of local currency) eğitime harcanmıştır (OECD, 433).

Ekonomik büyümenin en temel kaynağı yetenek ve bilgi birikimidir. Bu ise büyük ölçü de eğitime yapılan yatırımlara bağlı olup beşeri sermaye yatırımı olarak tanımlanır. Beşeri sermaye hem verimlilik artışı hem de teknolojik ilerlemenin sağlanması için gereklidir. İnsanların uzmanlaşmaları, becerilerini geliştirmeleri, yaparak öğrenmeleri verimlilik artışı sağlar. Teknolojik ilerleme ise aynı üretim faktörleri kullanılarak daha fazla çıktı elde etme olanağı sağlıyor (Yıldırım, 2011).

Liderlik üniversiteler açısından yöneten kişi anlamına gelmektedir. Üniversite insan kaynağının akademik liderlere bağlı olarak hizmet ederler. Akademik lider, diğer insan kaynağının akademik davranışlarına etki edecek ve üniversitelerin dünya çapındaki saygınlığı ve ülkenin itibarını arttıracaktır. Bu sayede beyin göçü duracak ve ülkenin akademisyenleri ülkelerini kalkındıracaklardır.

Bilgili insan ve bilgisiz insan bir olmadığı için. Akademik liderler, ülkenin gelişmesinde birincil derecede önemlidirler. Bu kaliteli akademisyenleri elinde bulunduran ülkeler Ar-ge faaliyetlerinde ilerlerler. Ürünler üretir ve farklı piyasalarda bu ürünlerini kullarak GSMH' larını geliştirirler. Adaletli gelir dağıtımı ile birlikte insanlar daha mutlu hale gelirler.

Bu yapıya önem vermeyen ülkeler rekabet düzeni içerisinde yok olurlar. Ya da sömürülürler. Bilgi işçileri "information workers" ülkeler için altın niteliğinde insanlardır. Bu nedenle bu insanların iyi bir biçimde korunması ve bunların üniversitelerde istihdam edilmesi gerekmektedir.

Türkiye üçüncü ve dördüncü olarak bu ülkelerin içeresinde rekabet eder şeklinde yerini almıştır.

- Yazılım İhraç Eden Ülkeler: Amerika, Japonya, Almanya, Fransa, Kanada.
- Yazılım İhracatı Geçiş Ülkeleri: Çin ve Rusya.
- Gelişen Yazılım İhracatçıları: Arjantin, Brezilya, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Filipinler, Güney Afrika, Güney Kore, Kosta Rika, Letonya, Litvanya, Macaristan, Meksika, Pakistan, Polonya, Romanya, Slovenya, Sri Lanka, Şili, Tayland ve Ukrayna.
- Başlangıç aşamasındaki ülkeler: El Salvador, Endonezya, İran, Küba, Mısır, Ürdün, Vietnam ve diğerleri.
- Rekabet edemeyecek ülkeler: Bolivya, Paraguay, Gambia, Nigeria, Suriye, Afganistan (Carmel, 2003; Alican 2006)' dan alıntı.

Akademik liderlik faaliyetlerinin önemi araştırılacak ve üniversiteler için akademik liderliğin bir bütün olarak ele alınması, ayrıca akademik liderlik faaliyetlerinin daha etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma Sınırlılıkları

Tezimize konu olan Ana kütle Türkiye' de ki tüm kamu üniversiteleridir. Örneklemimiz ise, medya gözlemlerimize dayanarak Türkiye' de en çok haberlere konu olan üniversitelerden gelişigüzel bir biçimde seçilmiştir. Bu üniversiteler yerelde çok önemlidirler. Kültürleri Osmanlı Devletine Başkentlik yapmış ve Kurtuluş Savaşında önemli savaşlara sahne olmuş bölgelerdir. Bu nedenle kültürel olarak birinci sırada incelenmeleri gerekmektedir.

Eskişehir, Bursa, Kütahya, Bilecik ve Afyon illerinden katılımcıların önceden oluşturulan anket sorularına verdikleri yanıtlar şeklinde birincil veriler toplanmıştır. Araştırmaya Bursa Uludağ Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi ve Bilecik Üniversitesinden katılan 215 akademisyenin yanıtları SPSS 22.0 programında incelenmiştir.

3.3.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

2547 sayılı kanuna göre, üniversite, bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim bilimsel araştırma yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü yüksek okul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yüksek öğretim kurumudur.

Araştırmamız dekanlar ve müdürlere yöneliktir.

Dekan;

- Fakülte kuruluna başkanlık etmek, fakülte kurullarının kararlarını uygulamak ve fakülte birimleri arasında düzenli çalışmayı sağlamak. Birimleri arasında düzenli çalışmayı sağlamak,
- Her öğretim yılı sonunda ve istendiğinde fakültenin genel durumu ve işleyişi hakkında rektöre rapor vermek,

- Fakültenin ödenek ve kadro ihtiyaçlarını gerekçesi ile birlikte rektörlüğe bildirmek, fakülte bütçesi ile ilgili öneriyi fakülte yönetim kurulunun da görüşünü aldıktan sonra rektörlüğe sunmak,
- Fakültenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevini yapmak,
- Bu kanun ile kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

Fakültenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasında ve geliştirilmesinde gerektiği zaman güvenlik önlemlerinin alınmasında, öğrencilere gerekli sosyal hizmetlerin sağlanmasında, eğitim - öğretim, bilimsel araştırma ve yayını faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesinde, bütün faaliyetlerin gözetim ve denetiminin yapılmasında, takip ve kontrol edilmesinde ve sonuçlarının alınmasında rektöre karşı birinci derecede sorumludur.

Üniversiteler ülkeler için önemli kurumlardır. Gelişmiş ülkelerde üniversiteler daha yüksek derecelerdedir. Türkiye' de ise durum pek iç açıcı değildir.

Türkiye' de üniversiteler dünya çapında ilk 500' e sadece iki üniversitemiz girebilmektedir. İngiltere de ki Times Higher Education dergisinin (2018) dünyadaki en iyi üniversiteleri listesinde Sabancı ve Koç üniversiteleri yer aldı. İlk 1000' de ise, 12 üniversite yer almaktadır (bbc, 2018).

Center of the World University Rankings ' e göre, (2018) yılında ilk 500' e hiçbir üniversite giremezken; ilk 1000' te 13 üniversite yer almaktadır (hurriyet, 2018).

Dünya Üniversiteleri Akademik Sıralaması (ARWU) sonuçlarına göre, (2018) ilk 500' de bir tane üniversitemiz bulunmaktadır. 436. Sırada bulunan İstanbul Üniversitesi (academilist.com, 2018).

İnsanların haklarını kullanmaları konusunda yapısal yanlışlıklar bulunmaktadır. Bu yanlışlıklar kişilere hakları adil bir biçimde gerçekleştirilmediğinde kafaları karışmaktadır. Bu kafa karışıklığının olmaması için belli kurallar getirilmelidir. İşsel süreçler ilişkisel süreçlere uygulanmalıdır. İnsanlar hakları 1982 anayasası ilkesi gereği eşit bir biçimde gerçekleştirilmelidir.

Verilere göre, Türkiye' de yanlış olan bir şeyler bulunmaktadır. Bu da organizasyonun kültürünün diğer kültürlerden düşük olmasıdır. Maalesef mesleki saygınlık ve çatışmalar ünvana göre kaynaklanmaktadır. Unvanlar da değerlere göre

verilmeyince çatışma çıkmaktadır. Tez izleme jürisi tez yazan kişiye uygun olarak belirlenmelidir. Zorunlu tez üyesi atanması kısmından kaçınılması gerekmektedir. Böyle olursa tez amacından çıkar. Sağlıklı bilim üretilemez. Bu da IQ seviyesine göre danışman; tez izleme komitesi ve tez jüri üyesi atanmasını gerektirmektedir.

Akademik liderlik çalışılarak Toplam Yayın Kalitesi, Toplam Akademik Kalite arttırılabilir. Akademisyenlik bir süreçtir. Bu süreci iyi bir şekilde ele alan bir yayın maalesef yoktur. Şu an akademik işlemlerin, akademik liderin ve diğer akademik faaliyetleri bir çatı altında toplayan bir sistemin süreç bazında ele alınarak, süreç verimliliği esasına göre yapılandırılması gerekmektedir. Vizyoner olmayan kişilerin üniversitelerde istihdam edilmesi ve akademik lider olarak kendilerinin görülmesi sonuç olarak akademik fiyaskoya neden olur. Bu da dediğimiz gibi Dünya sıralamasında ilk 500' e bile zor giren, hatta yıllaca giremeyen üniversitelere sahip olmak demektir. Çünkü akademisyen mutlu değil, çalışan mutlu değil, demek ki bir şeyler eksik.

3.4.ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Akademik Liderlikle ilgili Türkçe yazında kaynak sıkıntısı yaşanmaktadır. Hulusi Doğan' ın 2002 yılında yazmış olduğu Pazarlama Üzerine Makaleler ve Akademik Liderlik Kavramı isimli kitapta akademik liderlik kavramı 147-161 toplam 14 sf. ele alınarak incelenmiştir. YÖK veri tabanında Akademik Liderliğe ilişkin tez bulunmamaktadır. Akademik Liderliğe ilişkin çalışmalar Amerika' da yoğun olarak yapılmaya başlanmıştır. Proquest veri tabanı taranarak çoğunluğu Amerika' da olmak üzere Dünya genelinde akademik liderlikle ilgili 1950-2016 yılları arasında 5.939 adet doktora tezi yapılmıştır. 2010-2016 yıllarında 2.845 doktora tezinin mevcuttur. Son 6 yılda mevcut akademik liderlikle ilgili araştırmaların son 6 yılda büyük ivme kazandığı görülmektedir. Akademik liderlikle ilgili doktora araştırmacısından istenen ancak mevcut literatüre ilişkin yenilik getirmektir.

1.Chenna T.Flood' un 2007 yılında yapmış olduğu DEVELOPMENTAL NEEDS OF WOMEN IN LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION isimli çalışmasında aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik liderliği kadın ihtiyaçlarına göre beş boyutta incelemiştir.

- Gerçeklik
- Bağlantı
- Aracılık
- Tamlık ve
- Kişisel Berraklık boyutlarıdır.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Araştırma kadın ihtiyaçlarının giderilmesi ve liderliğin öneminin anlaşılması için gerçekleştirmiştir. Burada farklı inanışların, farklı ırkların ve farklı cinsiyetteki izleyicilerin liderliğin gelişmesine olan etkilerini incelemiştir. Araştırmanın akademik liderliğin teorik gelişimine katkı sağlayacağı kabul edilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika'da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Sonuçları

Bir açıklama bu bulgular için bu limitlerin temelli olarak sonuçların bu araştırmanın temellerine dayanmaktadır. Bu da katılımcıları yalanlayabilir. Bu araştırmada Kafkasyalı bayanlar frekans olarak en fazlalarıdır. Bu bayanların 51 yaş ve üzeri yüksek kilolu bayanlardır. Bu bayanlar 50 yaşın altındalardır. Bu seviyedeki yöneticiler daha fazla kilodadır. Bu faktörler sonuçlara etki edebilir.

Üniversitelerdeki Kafkasyalı akademisyenler akademideki kariyerlerinde liderlik ve gelişim olarak memnunlardır. Bu ise, gerçeklik ve aracılık olarak liderliğin gelişimi ile ilgilidir. Ayrıca, bu yer olarak öğrenilen, insanın iş yaşantısı ve aile yaşantısının dengede olmasını gerektirmektedir. Araştırma bulguları bayanlar için genel olarak bu kıstasların dört ya da beş kıstas olarak tamamını doğrulamaktadır.

2.Frank Flores CORTEZ, 1993 yılında yaptığı ACADEMC LEADERSHIP IN ADVANCEMENT ACTIVITIES: A DIMENSIONS OF THE DEAN' S ROLE IN AMERICAN HIGHER EDUCATION isimli çalışmada aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Akademik liderlik faaliyetleri içerisinde ve yönetimsel olarak etkinliğin sağlanmasına yönelik olarak bu çalışma yapılmıştır. Mevcut durum içerisinde Amerikan eğitim sisteminin yetersizliği bu çalışmanın motivasyonudur. Amerikan eğitim sisteminde gelirlerin yetersiz oluşu ve yönetimsel zafiyetlerin giderilmesi maksadı ile bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika'da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Sonuçları

Diş okullarının gelişimi okulların finansal gelişime bağlıdır. Amerikan diş okullarının stratejik planlar gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Dekanların ve birincil yöneticilerin ilk olarak fon artış politikası, stratejik planlama ve program evrimini okullarına uygulamaları gerekmektedir. Fakültenin personeli bunu yapmakta yetersiz kalmaktadır. Gönüllü kişiler tarafından bu uygulama gerçekleştirilebilir. Fon sağlanması bu yönde olumlu katkı yapabilecektir. Birçok diş okulu amaçlarını gerçekleştirmede başarısız olmaktadır. Her yıl gerçekleşen düzenli gelirler diğer bağışlardan daha önemlidir. Araştırmada Amerikan diş okullarının yapısı incelenmiştir. En iyi organizasyon yapısı yoktur. *"En iyi organizasyon yapısı insan karakteristiklerine, ihtiyaçlarına ve yaklaşımlarına göre belli olur."*

3.Freidah Maniah' ın 2016 yılında yaptığı THE RISIG OF BLACK WOMEN IN ACADEMIC LEADERSHIP POSITION IN USA: LIVED EXPERIENCES OF BLACK FEMALE FACULTY çalışmada aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

- Siyahi bayan akademik liderlere göre kişisel başarı nedir?
- Akademik liderlerin başarı için kullandığı akademik liderliğin boyutları nelerdir?
- Dünya üzerinde benzer alanlarda çalışan kişilerin ilgilileri ve liderlik pozisyonları gibi konularda akademik liderlerler neler yapmaktadır?

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Önemi

Araştırma Yükseköğrenimdeki siyahi bayanların deneyimlerinin farkındalığı arttırmak ve bu siyahi bayan akademisyenlerin deneyimleri anlamlı yapmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Yükseköğrenim benzer stratejiler dâhilinde bu problemlerin çözümü için Siyahi Bayan Fakültesi ve diğer toplulukların çözümünden faydalanılacaktır. Bilgiler içerisinde siyah bayan liderler yükseköğrenimde keşfedilecektir. Karşılaşılan güçlükler, yükseköğrenim harika ve ödüllendirilmesi gereken bir iştir.

Birisi bu araştırma ödüllerini uygun olmayan bir yerde ve bir uzmanlık alanında edinirse harika bir başarıya imza atmış olur. "*Böyle kişilerin ırksal özelliklerine göre hakkı yenmektedir."* Siyahi Bayanların birçok baskı altında önemli akademik liderlik pozisyonları için aday gösterilmemesine rağmen, elde ettikleri başarılar insanı cesaretlendirmektedir. Siyahi Bayan fakültesinde çalışan bayan akademisyenlerin önlerine konulan bariyerlere rağmen yükseköğrenimde liderlik pozisyonlarında artan bir başarı göstermesiktedirler. Şu an yönetici olarak iki dekan bulunmaktadır. Bu dekanların departmanları ise önemli değildir. Bu dekanların sayıları artmaktadır.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika'da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Sonuçları

Araştırmacılar sonuçların yükseköğrenim sistemini daha ileri noktalara götüreceğini, bunun siyahi bayan fakültesini daha ileri noktalara taşıyacak stratejilerin oluşturulmasını tahmin etmektedirler.

4.Robert A. Kleinschmidth' in 2011 yılında yapmış olduğu JAZZ MUSICIANS AS ACADEMIC LEADERS: IMPROVISATION IN HIGHER EDUCATION isimli çalışmada aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Katılımcı deneyimlerini kullanarak literatüre bakış açısı içerisinde etkili bir biçimde tanımlamaktadır. Bu farklılıklara bir kılavuz oluşturmaktadır.

Örneğin, Jazz müzisyenler takım çalışması yaparak iletişimsel olarak ortak çalışmaya dayalı bir iletişim yapısı oluşturmuşlardır (Berliner, 1998). Yükseköğretim kurumları hükümetsel yetkiyi paylaşmışlardır. Komplex organizasyon ünitesi oluşturmuşlardır (Birnbaum, 1988). Şimdiki liderlik teorileri işbirlikçi yaklaşımları içermektedir. Yetkisel olanlardan daha etkili olabilmektedir (Helgesen, 1995). Bu temel benzerlikle, daha yapılacak olan çalışmalar katılımcı deneyimlerini içeren daha karmaşık ilişkileri ortaya çıkarabilir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Sorusu

İlişkileri açıklayan ve jaz müzisyenlerinin deneyimlerini akademik liderlik pozisyonlarına liderlik eden bir kılavuz olacaktır. Akademik liderliğin araştırılması jaz müzisyenlerinden daha özellikli ve daha iyi bir uygulama olacaktır. Etkili iletişim ve takım çalışması jaz müzisyenleri arasında çok önemlidir. Çünkü birlikte gerçekleştirilen çalışmalar tam katılım ve bütünleşme içerisinde küçük topluluk fikirlerini beraberinde gerektirmektedir (Berliner, 1998). Burada yapılmak istenen çok yüksek başarının elde edilmesi için akademisyenlerin deneyimlerinden faydalanmaktır (Cambor, Lisowitz, & Miller, 1962).

Akademik liderlikte uygulamalı olarak katılımcı deneyimleri kullanılmaktadır. Bu çalışma devam eden bölümde teorik çatı altında çalışma bittiğinde bir kılavuz olacaktır. Fikir olarak potansiyel ilişkiler paralel temalar çerçevesinde ileri sürülmüş literatür içerisinde yüksek öğrenimde organizasyon, etkili liderlik ve metaforik uygulamalar jazın literatür olarak geliştirilmesinde kullanılmıştır. Jaz müzisyenleri taktik bilgilerinin, dâhil olan kültürün, süre gelen iletişimin ve potansiyel yüksek düzeyde oluşum ve birlikte oluşturulan ürün ile ilgili olarak akademik emirlerinin daha faydalı hale getirilmesini sağlamaktadırlar.

Birnbaum (1988), Sample (2002), Wheatley (1999) ve Helgesen (1995) ayrıca üzerinde kabul etmişlerdir ki; aynı biçimde liderlik hakkında üzerinde fikir birliği yapılarak organizasyonların; birbirine dış bağlı organizasyonlar olarak, kendilerini çevreye ve yükseköğrenime uydurmak gereksinimi içerisindedirler. Farklı fikirlerle yapılan birlikte gerçekleştirilen liderlik basit değildir. Çünkü devamlı olarak etkili liderlik uygulamaları açısından birkaç perspektiften bakılarak literatüre ilave edilmektedirler. Yeni bir yol olarak düşünülen birlikte liderlik yükseköğrenimde perspektifler açısından jaz müzisyenleri tarafından başarılmıştır. Jaz müzisyenleri özenle çalışarak, bilgiye ilişkin geniş bir vücut meydana getirmişlerdir (Berliner, 1994).

Sanat uygulama yolları içerisinde, gelişimsel varlık içerisinde, doğru bir biçimde kullanılmıştır. Bu başarılı işlemsel süreç çoklu ve örtüşen fikirlerle ilgilidir. Bu işlemsel süreçlerin performans ile ilgilidir. İmtiyazlı bir uzmandır. Geliştirici ve yenilikçi araştırmaların gözükmeyen bağlantısı olmuştur (Sawyer, 1992). Seçimler

yaparak jaz müzisyenlerine kılavuz geliştirmişlerdir. Buradaki iletişim benzer olarak liderlik ekosistemlerin bağımsız ilişkilerine kılavuzluk etmiştir (Alterhaug, 2004). Evrimsel süreç içerisinde, liderlik çabaaları kolektif olarak gelişemektedir. Bu kontekst içerisinde gelişim için potansiyel biçimlendirme ile liderlik yükseköğrenim içerisinde tanımlanmaktadır. Ya da diğer kompleks çevre içerinde tanımlanmaktadır. Jaz müzisyenleri kolektif olarak performans gerçekleştirirler. Çünkü jaz dili birlikte konuşulmaktadır. Yükseköğrenim bu perspektif içerisinde işbirlikçi liderlik biçiminde oluşmaktadır.

5.Robert E. Schmidt 1996 yılında yapmış olduğu The Role of Head of Department in New British Universities isimli doktora tezinde aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Yeni üniversitelerde bölüm başkanlarının rolleri açıklanmaktadır. Bu akademik amaçlar üniversitelerde bölüm başkanlarının önemine vurgu yapmaktadır. Bölüm başkanlarının karşılaşmış olduğu bu aktiviteler, belirsizlikler çatışmalar ve baskılar bu şartlar altında bölüm başkanlarının akademik amaçlarına ulaşma ve akademik rollerin kavrayışsal çatısının geliştirilmesini sağlamaktadır. Araştırma posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma soruları posta yoluyla katılımcılara uygulanmıştır. Bütün bölüm başkanları dört yeni üniversitede bu örnek olay araştırmasını gerçekleştirmiştir. Üç bölüm başkanı bu üniversitelerde farklı alanlarda çalışmaktadırlar.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Sorusu

Araştırmanın aktiviteleri bölüm başkanlarının ortaya çıkarılması ile ilgilidir. Burada ana odak noktası şudur: Çalışılan örnek olayların bölüm başkanlarının rolleri ile teorilerinin konseptlerinin kavrayışsal bir çatı içerisinde verilmesidir. Araştırma bulguları görüşülmüştür ve karşılaştırılmıştır. Diğer bölüm başkanlarının rolleri ile ilgili olarak şunlardan bahsedilebilir. Sonuç olarak birbirleri ile ilişkili olan bölümler esasen hepsi eski üniversitelerin bölüm başkanları ile ilgilidir. Bu esaslar literatür içerisinde tanımlanmıştır. Araştırmanın değerlendirme kısmında ise, metodoloji ve

gidişat ile ilgilidir. Ayrıca araştırma geçerliliği ve bu araştırmanın amaçlarının tanımlanması aşağıda belirtilmiştir.

Öneriler etkililik kımsı atındadır. Bölüm başkanları ile ilgili olarak teorik moraller ve rollerin belirlenmesi ile ilgilidir. Gelecek için temel bir araştırma konusu bulunmaktadır. Araştırmanın değerlendirme kısmında, araştırma çok ilgi çekici ve kullanışlı bir tanımlama şeklinde belirtilmiştir. Bölüm başkanları yeni İngiliz Üniversitelerine destek sağlamaktadırlar. Bu ilk çokça bilinen çalışma bölüm başkanlarının rolleri ile ilgildir. Üniversiteler birçok çalışmanın bölüm başkanlarının rolleri ile ilgilidir. Eski üniversitelerin literatürde tanımlandığı şekli ile bölüm başkanlarının rolleri ile ilişkilidir. Bu araştırma göstermektedir ki, bölümsel rollere rağmen eski üniversiteler ve yeni üniversiteler çeşitlenebilmektedir. Birçok zorluk, baskı ve stres altında her bir akademik sektörün akademik yayın olarak bazen zorluklarla yüzleştiği durumlar bulunmaktadır.

Bölüm başkanının rolü karmaşıktır ve talepseldir. Konusu birçok baskı içerisindedir. Bölüm başkanlarına yapılan bu baskıların temel sebebi üniversitelerin (paydaşlarının) hissedarların baskılarıdır. Bölüm başkanlarının sözleşme içindeki rolleri bellidir. Bölüm başkanlarının pozisyon olarak akademik ani işe dönüşleri bulunmaktadır. Bölümler ve üniversitelerin yardımcı yöneticileri bulunmaktadır. İkili roller olarak akademik lider ve yöneticiler; ani değişim oranı, yükseköğrenimde zor bir ekonomik hava ve özellikle yeni açılan İngiliz üniversiteleri bu koşullar altında bunları gerçekleştirmek oldukça zordur. Burada tartışmaların ana kaynağı bölüm başkanlarının rolleri ile ilgili olmaktadırlar.

Sonuç olarak, bu dengelerin tekrar sunulması gerekmektedir. Bu üniversitelerin insan kaynağının üniversitede olması gerekmektedir. Aynı zamanda üniversitelerin bölümlerinde bu atmosferin olması gerekmektedir. Akademisyenlerin yönetilmelerinin zor olması, özellikler akademik personelin disiplini ile ilgili olarak ve çözülmesi gerekli olan tartışmalarla ilgili olmaktadır.

Akademik kaynakların kazanılması ve akademik kaynakların çeşitlendirilmesi ekonomik iklim içerisinde oldukça zordur. Tartışma süresince akademik yöneticiler için akademik liderlik ve akademik yönetim boyutlarının rollerinin tanımlanması önemlidir. Bu akademik taraflar arasında yapılan anlaşmalar

için kaçınılmaz ve önemlidir. Üniversiteler içerisinde akademik yöneticiler için akademik bölümlerin akademisyenler tarafından yönetilmesi ile ilgilidir.

Şöyle ki, akademik çevre hızla değişmektedir. Özellikle yükseköğrenimle ilgili olarak değişiklikler sık olarak gözlemlenmektedir. İş tanımları artık vakit yokluğu nedeni ile geçersiz hale gelmektedir. Akademik kurullar tarafından iş tanımları geçerli olarak kabul edilmemektedir. İş tanımları bazı kurumlarda halen vardır. İş tanımlamalarının yapılması için süreç içerisinde bulunmalıdır. Ön değerlendirme kısmında bulunmaktadır.

Bölüm başkanları için en önemli problem akademik rollerinin yeniden tanımlanmasıdır. Akademik rol tanımları ışığında uzun mesailer ve uzun çalışma sürelerinin olmasından ileri gelmektedir. Büyük tehlikeler bununla birlikte mevcut olmaktadır.

Bölüm Başkanları birçok fiziksel ve mental hastalıkla karşı karşıya gelebilmektedir. Bunlarla baş edememektedirler. Bölüm başkanlarının akademik personelleri bundan muzdarip olmaktadırlar. Bölüm başkanlarının aileleri ve yerel halk ise bundan muzdarip olmaktadır. Bölüm başkanının kişisel sağlığı da bununla birlikte zarar görmektedir.

Burada net olan bölüm başkanlarının akademik rollerinin desteklenmeleri gerektiğidir. Benzer destekler delegasyon sistemi ile diğer akademik liderlere sorumlulukları oranında verilebilir. Alıştırma ve geliştirme, zaman ve stres yönetimi önemli yönetim teknikleridir. Organizasyonel mekanizmalar ya da benzer topluluklar için bu yönetim teknikleri uygulanmaktadır. Organizasyonel mekanizmalar oganizasyonlar yönetim yapılarının desteklenerek daha da organizasyonları daha iyi da biçimlenebilmesi için gereklidir. Organizasyonel mekanizmalara ilişkin yönetimsel süreçler organizayonların daha bilgi yüklü bir biçimde nihai olarak yayılması ile ilgilidir.

İlk yaygın araştırma süreci içerisinde bölüm başkanlarının yeni üniversiteler içerisinde rolleri incelenmiştir. Devamen, bölüm başkanlarının rolleri bulunmaktadır. Bu tek yönlü bir yol alış değildir. Amaçlara ulaşmak için başka türleri ve yolları da bulunmaktadır. Yeni üniversitelerin kendi kimliklerini bulmaları gerekmektedir. Bu konu ile ilgili olarak gelişen büyüleyici bir konu olarak akademik araştırmacıların eğitim yönetimi akademik rolleri içerisinde yeni finansal destek sağlanmaktadır.

6.Donald Gary Goff' un yazdığı JOB SATISFACTION OF COMMUNITY COLLEGE ACADEMIC DEANS isimli doktora tezinde aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Akademik işler olarak genel iş tatmini seviyelerini belirlemek gerekmektedir. Akademik topluluk komiteleri ve akademik kolejdeki akademik dekanların ve genel akademik iş tatmin düzeylerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunların akademik ölçek olarak akademik kariyer içerinde olan topluluk kolej başkanları ile ilgili olması gerekmektedir.

Ek olarak, bu doktora araştırması MSQ içselliği ve dışsallığı iş tatminini tarafını ve önceden belirlenmiş akademik ilişkilerin ve bu akademik ilişkilerin akademik dekanlar ile ilgili taraflarının akademik dekanların genel akademik iş tatmin düzeylerini tanımlamaktadır. Ayrıca sekiz kişisel demografik karakteristikler bulunmaktadır. Araştırmada beş ünite karakteristikleri bulunmaktadır. Bu araştırma karakteristikleri çerçevesinde araştırma gerçekleştirilecektir. Akademik genel iş tatmini içerisinde araştırılmıştır.

Son olarak, akademik dekanlar kendi profesyonel akademik planları arasında konuyu tartışmışlardır. Akademisyenler, gelecek on seneye ilişkin olarak kendi akademik durumlarını planlamışlardır. Akademik liderlerin istekleri akademik liderliğin kendi araştırma yollarında araştırma ile ilgili yöntemler bulunmaktadır. Topluluk kolejlerinde kolej başkanlıkları Mc Cleney tarafından seçilmiştir. McClenney (2001) Akademik dekanların amaçları bu araştırma için Robillard (2000) tarafından araştırmada belirtilmiştir.

Topluluk kolej yöneticileri, akademik görevlerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar. Akademik kredilere göre akademik danışmanlık yapılması gerekemektedir. Akademik transfer programları, kredi mesleksel/teknik eğitim programları, devamlı öğretimidir. Akademik transfer programları herhangi bir kombinasyonun listedeki programlardan seçilerek uygulanırlar. Akademik iş tatmini "insanların işlerinde hissettikleri duygudur". Akademisyenlerin işlerindeki bakış açıları ile ilgili araştırma Spector (1997) tarafından tanımlanmıştır.

İş memnuniyeti kümülatif bir göstergedir. İş memnuniyeti değişkenleri hem dâhili hem de hariç taraf değişkenleri beraberinde ölçülmektedir. Weiss ve diğ. (1967)' e göre, ve Herzberg (1966), dâhili iş memnuniyeti tarafı, iş içerikleri ile ya da işin kendisi ile ilgili olmaktadır.

Dahili İş Memnuniyeti: İş memnuniyetinin başlangıçta memnuniyetsizlik bulunmadığı durumudur.

Harici İş Memnuniyeti: İş içerikleri ya da iş çevreleri ile ilgili olarak iş memnuniyetsizliklerinin olduğu fakat bu memnuniyetsizliklerinin ilk anda olmadığı durumudur.

Personel karakteristikleri yaş, cinsiyet, etnik durum, mezuniyet derecesi ve imtiyazlarında bağlı olan ve mevcut dekanların pozisyonları ile ilgili dekanların toplam yıllık maaşları, dekanların haftada çalışma saatleri ile ilgili olarak bir sene ile dört sene arasında gerçekleştirilen profesyonel planlar bulunmaktadır. Önümüzdeki beş on yıl için gerçekleştirilen profesyonel planlar dekanların daha önemli sorumlulukları ile ilgilidir.

Personel karakteristikleriyle ve kolejlerin biçimsel olarak büyüklüğü, yeri, tam süreli olması işlerine bakan yarı süreli fakülte danışmanları vardır. Tam süreli ve yarı süreli personelin danışmanlığı yapılmaktadır. 2003 sonbahar dönemi içerisinde bordolu çalışan ikiye katlanmamış bulunmaktadır. Araştırmada akademik kariyer durumları dekanların profesyonel planları içerisinde dört seneden on seneye kadar belirlenmiştir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika'da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Sonuçları

Amerikan Topluluk Kolej Birlikleri' nde (AACC) liderlik krizleri ilişkisel ve daha iyi bir biçimde tanımlanabilmektedir. Kelly (2002)' de bu ilişkiyi tanımlamıştır. 526 gerekli olarak (yaklaşık olarak 50%' si mevcut topluluk koleji başkanlarının) başkanlığa ilgileri devam etmektedir. Yeni topluluk kolejleri başkanları 2007' de 934' ü (yaklaşık olarak topluluk koleji başkanlarının 80%)' başkanlığı istemektedirler. Yeni başkanlarının 2012' den itibaren göreve başlayacakları belirtilmiştir. Bu araştırma için sonuçlar beş içeriğin sadece 72' sinin ya da %36 sının topluluk koleji dekanlarının devam eden bir biçimde akademik dekanların başkanlıkları istediklerini göstermektedir. 72 akademik dekan sadece 10 tanesi (%5)'

i akademik dekanlar olarak kariyer tahminlerinde topluluk kolejleri başkanı olmak istemişlerdir. 2007 ve sadece ek olarak 20 adedi (%10)' u akademik dekanlar olarak başkanlıkları isteyenler 2012' de raporlanmıştır. Bu veri akademide oluşabilecek liderlik krizlerinin AACC tarafından öngörüldüğü belirtmektedir. Bu krizlerin olacabileceğine katılmamakla birlikte sadece %15' lik yani n=30 için akademik krizlere yakalanmamak için akademik dekanların projelerini tamamlaması gerekmektedir.

2007 itibariyle 536 akademik pozisyon boşluğunun 2012 itibariyle 934' e çıktığı belirtilmektedir. 900 topluluk koleji başkanları ve binlerce başkan yardımcıları teker teker domino taşlarının yere düşmesi gibi 1950' li yıllarda emekli olmaya başlamışlardır. Bu pozisyonlara ilişkin atamalarda akademik dekanların pozisyonları planlanmış ve hazırdır. Başkan yardımcıları ve başkanların önceden belirlenmiş boş akademik pozisyonlar için varsayımsal olarak atanmalarının gerekli olduğu gözlemlenmiştir.

Weisman and Vaughan (2002) raporunda başkanların yüzdeler olarak akademik yönetimsel yol içerisinde akademik dekanların ana akademik personel ya da başkan yardımcısı olarak başkanlığa aday oldukları belirtilmektedir. Bu bulgular 200 dekanın akademik başkan yardımcısı olarak bunlara ilâve 198' inden 37' sinin dekan olarak 2012' de bu pozisyonlara başvurduğu görülmektedir.

Akademik kolejde çalışan 200 dekan içerisinden 15' inin kariyer beklentileri bulunmaktadır. 2008 yılında Kampüse başkan olarak 198 dekandan 26' sının 2012' de başkan olmak istedikleri görülmektedir. Sonuç olarak sadece akademik dekanların 43,5%' ünün (n=87) planlanan akademik yol içerisinde istedikleri pozisyona gelebilmektedirler. Akademik liderlik krizi ile karşılaşıldığında diğer akademik üye pozisyonlarıyla uyumlu olarak akademik liderlik yolunda (akademik başkan yardımcılığı ve kampüs başkanlığı / akademi üyesi ünvanları) genel olarak topluluk koleji başkanları olarak telaffuz edilmiştir.

Akademik dekanların genel iş tatmini düzeyleri akademik liderlik yollarında tutarlı olarak daha az düzeyde önemlidir. Akademik dekanların gelecekte dekan ya da diğer pozisyonlarda olacakları belirtilmiştir. Akademik dekanlar bu değişiklikleri gördüklerinde tatmin olmamış olabilirler. Topluluk koleji dekanları ödülleri farklı biçimde olabilmektedir. CC liderlik krizi daha önemli olarak, akademik dekanların

isteklerini akademik liderlik patikasına taşımaktadır. Akademik dekanların yaşları ayrıca liderlik krizlerinin etkilemektedir.

65 yaşın üzeri ya da 127 adet akademik dekanın, 50 yaş ve üzeri akademik dekanların 1960' larda emeklilik çağlarına geldikleri anlaşılmaktadır. Emekliliğe ilişkin alarm oranı, ana akademik başkan yardımcıları pozisyonları için de geçerlidir. Sadece 25 dekan (%13)' ü dekan işten ayrıldıktan sonra çalışılmıştır. Bu dekanların yaşı 45' den azdır. Bunlardan %35' i için sadece n=66 akademik dekan için anket uygulanmıştır. Katılımcılardan 50 yaşın altında olan, daha az sayıdaki topluluk kolej başkan yardımcıları ve başkanları için ek olarak toplantıların daha uygun bir yönetimsel liderlik içerisinde olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Yaşlanan akademik liderlerden dolayı bunlara mümkün olarak topluluk koleji ile ilgili gerçekleşecek krizlere başkanlıkları varsayımları altında, topluluk kolej başkanları, topluluk kolej liderleri krizi ile ilgili olarak Amerikan Topluluk Koleji bu varsayımlara katılmamaktadır.

Bu araştırmada ayrıca daha kısa dönemlerin etnik toplulukları ile ilgili de kısımlar bulunmaktadır. Bu araştırmalar akademik dekanlara da hizmet etmektedirler. Sadece bunların %10' u ya da 22' si dekanları Afrika asıllı siyahi Amerikalı, Hispanic (Koyu Esmer), Asyalı ya da Doğal Amerikan şeklinde tanımlamıştır.

Potansiyel mevcut ulusal etnik olayları topluluk koleji başkanları olarak (%14) daha AACC' yi ve yerel topluluk kolej sınırlarında tanımlanmıştır. Özel gereksinimler, alıkoyma, deneme ve denetleme gereklidir. Bunların ulusal topluluk koleji ile ilgili olarak etnik farklılıklar şeklinde gösterilmektedir. Bu toplulukların akademik dekanları ne memnuniyetsizlerdir ne de işlerinden memnundurlar.

Weisman and Vaughan (2002) ' e göre, topluluk koleji başkanları önümüzdeki yıllarda dört senelik süre zarfında, %56 oranında araştırmada anket katılımcılarının isteklerini akademik yola uydurmuşlardır. 112 akademik dekanların (dekan olarak kalması istenen, başka bir konuma getirilmesi beklenen, emekliliği istene, bölümüne başkan olarak geri dönmesi istenen). Bu dekanların 88' i akademik yollarını başkan olarak tamamlamak istedimişlerdir.

Bu çalışma Biddle' nin (1979)' da rol çatışması ve rol belirsizliği teorileri bunların bulgularını açıklamaktadır. Biddle (1979)' in rol çatışması teorisi dâhili ve

harici baskılar altında kişiden kişiye değişen pozisyona bağlı olan stresi tanımlamaktadır. Bu eşitsizlik, motivasyon ve iş tatminini etkilemektedir. Bu veri göstermiştir ki araştırma soruları iki raporda %50 içsel işlerin iş tatmini tarafı ve %66' sı dışsal tarafı skorları akademik dekanlar için ne memnuniyetsizlik ve ne de stresin ve eşitsizlikle ilgilidir.

Biddle' in rol belirsizliği teorisi şunu vurgular ki, az bilgi olduğunda ve bilgi amaçlar ve sorumlulukları eşit olmadığı anda, belirsiz olduğu anda ya da tutarsızlık olduğu anda, çalışan telaşlanmaktadırlar. Yetersiz performans göstermektedirler. Ayrıca, iş memnuniyetsizliği göstermektedirler.

Genel iş memnuniyetlerinin ana kütle ortalaması 3,828' dır. Akademik dekanların rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları denge içerisindedir. Fakülte gereksinmelerine göre, öğrenci ihtiyaçlarına karşıt olarak, bunu gerçekleştiren akademik yöneticiler benzer akademik başkan yardımcıları, kampüs başkanları/ akademik üye, ya da topluluk kolej başkanlarıdır.

Montez, Wolverton ve Gmelch (2003) vurgulamışlardır ki; akademik dekanlar fakülte, yükseköğrenim ve kamuda aktif olarak çalışmaktadırlar. Dekandan umulan süreçler sorasında eğer beklentileri gerçekleşmezse, araştırmacılar karşı savunma gerçekleştirmektedir. Burada araştırmacılar ayrıca dekanların sıklıkla zor durumlar içerisinde kaldıklarını belirtmektedirler. Olayları daha iyi yapmayla ilgili üzere zor görevleri vardır. Bu ayrıca ilave bir vaziyette beklentilerin tam anlamıyla karşılanmaması ile ilgilidir. Bay ya da bayan olarak akademik liderlik bileşenlerinden daha iyi olmaktadır. Zıt olarak akademik dekanların iş memnuniyet düzeylerini etkilemektedir.

Burada yapılan vurgu, akademik baskılar Biddle (1979)' da incelenmiştir. Montez, Wolverton ve Gmelch (2003) topluluk kolej başkanları olarak genel iş düzeylerine ilişkin memnuniyetleri çatışma ve belirsizliler beraberinde akademik dekanların skorlarına %15' lik bir etki etmektedir. Bu bileşimler aşağıdaki listede boyutlar olarak belirtilmiştir. (Başkan olma istemesi, akademik patikada yol almayı istemek, yaş, etnik durum, iş tatmini düzeyleri ve rol çatışmaları ve belirsizlik) bunları içermektedir.

Bu topluluk koleji liderlik krizleri daha üstün bir biçimde Amerikan Birliktelik Topluluk Kolejleri tarafından tanımlanmıştır (AACC). AACC ve bölgesel

kurumlar bu faktörlere göre tanımlar oluşturmuşlardır. Bu durumla baş edilmesi gerekmektedir. Topluluk koleji liderleri bu yüzyıl için gereklidir. Bunlar yapılırken gerçekleştirilen başarısızlıklar bulunmaktadır. Akademisyenlerin taleplerinin akademik şef personelleri, kampüs başkanları ve semt başkanları ile ilgili olarak daha iyi bir biçimde olabilmesi gerekmektedir. Bu durumun içsel ve dışsal sonuçları vardır. İş tatmini skorları araştırma sorununda içsel ve dışsal sonuçlar olarak açıklanmıştır.

Dışsal iş tatmini tarafları iş genel memnuniyetsizliğinde daha negatif etkiye sahiptir. Dahili ve harici iş memnuniyet sonuçları araştırma sorusunda açıklanmıştır. Bu sonuçlar dahili ve harici iş memnuniyeti skorları araştırma sorularında açıklanmıştır. İki boyut olarak dışsal ve içsel olarak bulunmaktadır. dışsal faktörler iş memnuniyetsizliğinde negatif etkiye sahiptirler.

Herzberg (1966) motivasyonu hijyen teorisi içsel özellikleri şudur ki: hijyen (dışsal) boyutlar iş içeriği ile ilgili olarak işle ilgili çevresel faktörlerle ilgilidir. Herzberg (1966)' in de vurguladığı gibi, dışsal boyutlar iş memnuniyetsizliği ile ilgilidir. Bu yüzden genel iş memnuniyeti ana kütle ortalaması (3,828) olarak ne memnuniyetsizlik ne de memnuniyet bu işi içerik olarak dâhil edebilmektedir. Çevresel memnuniyetsizlikler akademik dekanlar için memnuniyet düzetine göre ana kültle ortalamasını etkileyebilmektedir.

İş içerikleri ve çalışan çevre araştırma düzeyine etki edecek bir sebep olabilmektedir. Düşük seviye iş memnuniyeti ve ayrıca ilave faktörler liderlik krizlerine etki edebilmektedir. Sonuç olarak kişisel demografik karakteristikler çalışmada belirtilmektedir. Burada üç dâhili değişkende belirtildiği şekli ile, bayan dekanların erkek meslektaşlarından daha mutlu oldukları bulunmuştur.

Bu araştırma bulguları istatistiksel açıdan anlamlı olmaktadır. Veriler araştırma bulgularının sonucunu açıklamamaktadırlar. Bu araştırmaların hipotezlerinin doğruluğu ya da yanlışlığı ileride gerçekleştirilecek araştırmalara yön verecektir. Bu konu ile ilgili farklı araştırmalar yapılamasını sağlayacaktır. Bu kişisel demografik karakteristikler araştırma bulguları yönünden istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Deneyimler açısından genel iş memnuniyetini açıklayacak rol oymamaktadırlar.

Bu sonuçlar beş ünite karakteristiklerini içermektedirler. Dördüncü ünite araştırma sorusu içerisinde açıklanmıştır. Ayrıca, bu deneyimler genel iş memnuniyeti olarak memnuniyetsizliklere ilişkin farklılıkların açıklanmasında rol oynamamaktadır. Kişisel ve bölümsel demografik karakteristikler başlangıçta araştırma içerisinde belli bir bakış açısı çerçevesinde incelenmiştir. Kişisel ve bölümsel görünüm ve sorumluluklar olarak akademik dekanları teoride desteklemektedirler.

Sadece cinsiyetsel demografik karakteristik, dâhili ve harici iş boyutları bu genel iş memnuniyeti farklılıklarını açıklanmaktadır. Sonuç olarak araştırma soruları iki boyutlu olarak harici ve dâhili iş boyutları; geriye kalan kişisel (daha az cinsiyet) ve bölümsel demografik karakteristikler açısından açıklayıcılık olarak üç ya da dört kat daha önemlidir.

Araştırmalar verilerden sorular beş dâhili iş memnuniyeti ve daha yüksek olarak genel iş memnuniyeti skoru dekanların daha benzerdir. Bir dekan ya da diğer yönden ilerlemektedir. Dekanlar daha az memnuniyet seviyesinden skor olarak akademik liderlik patikalarına doğru ilerlerlemektedirler. Eğer daha memnun dekanlar varsa, bunların en azından memnun olan dekanlar başkanlık için olanları takip ediyorlarsa, bu ulusların topluluk kolejleri açısında ulusun kısa ya da uzun dönemde etkileyebilir mi?

Bu ayrıca AACC Amerikan Topluluk Kominite Kolejleri tarafından liderlik krizlerine işaret ederek tanımlanmaktadır. Bir olası açıklama bunu benzer dekanların memnun olmayan iş değişikliği istememişlerdir. İş memnuniyeti deneyimleri yeni ya da farklı pozisyonlarda olabilmektedir. Diğer olası deneyimler şunlardır ki, en azından memnun olan dekanlar kendi aracılarını ve akademik liderlik patikalarını pozisyonların değişikliğine neden olabilmektedir. Akademik dekanlar etki edebilecek seviyede kurumlarında ve değişiklikte ihtiyaçların mevcut pozisyonlar içerisinde akademik yollarına nihai olarak değişiklikleri etkileyebileceğine inanabilimektedirler.

Araştırma sonuçları altı dâhili genel iş memnuniyeti kariyer beklentilerini içermemektedir. Buna rağmen, veri göstermektedir ki, buldukları beş soru içerinde yüksek genel iş memnuniyeti skoruna göre, daha az benzerdir. Akademik dekanların akademik liderlik patikalarını daha azına doğru taşımatkadır. Her bir birden dörte ve

beşten on yıllık periyodlara taşıyacaktır. Fakat bu istatistiksel açıdan önemli değildir. Zıt olarak genel iş memnuniyeti skoru, daha benzer olarak akademik dekanların akademik liderlik patikalarında ilerlemelerini sağlamaktadır.

Dekanların kendi mevcut işsel pozisyonlarında iş memnuniyeti olmamaktadır. Herhangi bir pozitif değişiklik yüksek eğitim yönetimi pozisyonu daha fazla iş memnuniyeti sağlayabilmektedir. Daha az veri olarak araştırma içerisinde çalışmalar akademik dekanların neden daha akademik liderlik yollarında ilerlemek istediklerini desteklemektedir.

7.JAMES D. BURNS 2007 yılında yapmış olduğu, Analyses of Transactional and Transformational Leadership on Job Satisfaction of College Faculty isimli çalışmasında, tezimizle ilgili olarak aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Akademik liderin organizasyon kültürünü etkilediği varsayımına bağlıdır. Liderlik davranışları ve kolej ve üniversite fakülte üyelerinin iş memnuniyeti, üç araştırma soruları olarak gösterilmiştir.

Ne, eğer dönüşümsel ve işlemsel liderlik davranışları ve iş memnuniyeti arasında anlamlı bir istatistiksel ilişki var mıdır?

Hangisi, eğer, spesifik liderlik davranışları en önemli olarak iş memnuniyetine katkı sağlamaktadır?

Ne, eğer, farklılıklar var ise bu iş memnuniyetleri arasında tam süreli ve ilave fakülte üyelerinden mi kaynaklanmaktadır?

Ön deneysel dizayn ve niteliksel korelasyon analizleri bu çalışma içerisindedir. İş gören iş memnuniyeti araştırmalarında kullanılmıştır. Artan rekabetçi piyasa koşulları içerisinde kar odaklı eğitimsel kurumlar vardır. Potansiyel büyük miktarda yakın gelecekte emekli olacaklardır. Bunlar hem gelişimsel olarak geleceğin liderlerinin oluşmasında büyük paya sahip olacaklardır (Government Accountability Office, 2006).

8.Crystal Waits' in 2016 yılında yaptığı, Women in Leadership in Higher Education: A Look at Leadership Style isimli çalışmada aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Liderlik karakteristikleri bayan başkan yardımcılarında yükseköğretimde neye maruz kalmaktadırlar?

Liderlik davranışları Bayan Başkan yardımcılarında beklenenden diğer liderlere ilişkin hangi farklılıklar nedir?

Dönüştürücü liderlik kalitesi ya da karakteristikleri MLQ' da hangilerinde yaygındır?

Akademik Liderlikle İlgili Amerika'da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Sonuçları

Bulgular ve Değerlendirmeler Yaygın olarak bayan başkan yardımcıları arasında yükseköğretimde MLQ olarak ölçülmüş değişim aralığındaki liderlik etkileri davranışları, idealleştirilmiş etkileri, davranışları, ilhamsa motivasyon entelektüel dürtüler ve bireyselleştirilmiş düşüncelerdir.

Karşıt araştırma şirketinin anketi Mind Garden, şirketinden oluşturulmuştur. Bunlar evrensel kurallara göre karşılaştırılmıştır. Katılımcılar çalışma içerisinde 3 ve 4 ile dönüşümsel liderlik karakteristik toplam ortalamalarına göre puanlanmıştır. Araştırma kıyaslamaları ideal frekansların geçerli olduğunu göstermektedir (Bass & Avolio, 2014).

Katılımcılar ideal frekansları transformasyonel liderlere uydurmaktadır. İdeal frekans dönüşümsel liderlere koymaktadır. Ek olarak, mevcut olarak kabul edilmiş kıyaslamalar bulunmaktadır. Ayrıca MLQ' nin kuralları ile kıyaslama yapılmıştır. MLQ kuralı ideal etkilerin- davranışların, ideal etkilerin-bireysel dürtülere ilişkin skorlar 3' te bulunmaktadır. Bireysel düşünce kuralları katılımcıların araştırma içerisinde üstesinden gelinmektedir. Kuralların çalışma içerisinde dönüşümsel liderlik olarak gösterildiği gibi araştırma dönüşümselidir. Liderlik sitillerinin ortalama lider taleplerini MLQ ya göre daha fazla göstermektedir.

9. Leonardo TERRAZAS, 2005, Perspectives of Sprituality an its influence on leadership in higher education isimli çalışmada aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Bu araştırmada birkaç istatistiksel analiz gerçekleştirilmiştir. Bunlar araştırmanın bölüm 3 ve 4 te ilk araştırma soruları beraberinde yüsek öğrenimde liderlik tanımlanmıştır? Yöneticiler yükseköğretimde liderliği nasıl tanımlamaktadırlar? Bölüm 4 ikinci araştırma sorusu olarak yöneticiler yükseköğretimde kutsallığı nasıl tanımlamaktadırlar? Beşinci bölümde üçüncü ve son soru kutsallık liderlikte araştırmanın katılımcılarına nasıl yansımaktadır? Devam eden paragraflarda, burada araştırmada ve neticede her bir bölümde görüşülecektir.

Örneklem analizlerinden tanımlamalara ilişkin olarak veriler bölüm içerisinden sunulmaktadır. Demografik veriler sunulmuştur. Liderlik aktiviteleri sunumlarla birlikte öykünmelik olarak sunulmaktadır. Son olarak, diğer bilgilere ilişkin kısım sunulmuştur. Romanlara ilişkin olarak görüşülenler, akademik yöneticilere ilişkin olarak Amerikan kurguları çalışma için seçilmiştir. Tavsif edilmiştir.

Burada akademik yönetimlerin öykünme davranışlarında bireysel performansların grup davranışları içerisindedir. Akademisyenlerin bireysel hareketlerini kontrol etmek için kanıt olarak sunulmuştur. İşleyen arakdemik yönetimsel hareketler öykülerde kontrol edilmiştir.

Mevcut müzik liderleri ve yöneticilerinin raporlarında akademik liderlerin yönetimsel pozisyonlara yeterince deneysel bilgiye dayalı hazırlıkları bulunmamaktadır. Sonuç olarak araştırmacılar buradan müzik yöneticileri öğrenciler olarak akademik liderlerin mevcut yönetim kabiliyetlerini geliştirecekleri bir yönetimsel programa ihtiyaçları bulunmaktadır. Buradaki öneriler katılımcılardır. Vurguların açıklamaların Eğitimsel Hazırlıkların bölüm içerisinde yazılamaktadır. Önemli kanıtlar olmaktadır. Katılımlar olarak SCDM için etkinliğin geliştirilmesi gerekmeektedir. Etkili ve tamamlanmış müzik yönetim programları önemlidir. Yöneticilerin deneyimleri ve liderlik stilleri, R&D' ya göre, sınıf görüşmeleri, düzenli üniversite kursları ve hizmet programları, yöneticilere benzer teoriler beraberinde, yönetim süreçleri ve prosedürleri ile ilgili olarak, profesyonel bilgi, teorinin pratikte uygulanması gerekmektedir.

Tekrar, insan ilişkilerinde, personel, finans, liderlik çalışmaları, iletişim türleri, kâğıt üzerinde çalışma teknikleri, deneysel hazırlıklar ve öğretme metotları program içerisinde müzik yöneticileri öğrencilerine uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, idame ettirilen öneriler daha ileriki çalışmalarda önerilmiştir.

Kişisel deneyimlerden bulgularından kanıt olarak test edilen kişisel deneyimler ve liderlik başarıları arasındaki ilişki bilgilerini kabul edilebilir bir biçimde desteklerler. Diğer kişisel faktörler aynı biçimde incelenmiştir.

10.Maria Magdalena Rivarola, 2003, Professors' Perceptions of Institutional Context and Academic Role in Paraguay: A Study of the National and Catholic Universities and the Question of Reform isimli çalışmasında aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Sosyal bilimler Profesörlerinin Paraguay Üniversitelerinde öğretime, araştırmaya ve geniş topluluğa ilişkin akademik rollerini tanımlamaktır.

Kurumsal yapıya ilişkin algıları ve Profesörlerin rolleri içerisinde verilmiştir. Derin bir biçimde üniversite organizasyonlarının sosyal yapı içerisindeki durumlarını içermesi ile ilgilidir. Akademik kültüre ilişkin literatür yükseköğretimde en önemli tanımlayıcıların akademik rollerdeki, disipliner, kurumsal ve Profesyonel birleşiklerine ilişkindir. Teorik perspektifler bu çeşitli süreçler içerisinde değişen Profesör davranışlarının her bir boyuttaki düzeyleri ile ilişkindir. Bir çok literatür alanı, araştırmalardan gelişmiş ülkelerden özellikle Amerika ve Avrupa' dan kaynak gösterilmiştir. Bu araştırma biçimi önerileri çatılarından biçimlendirilmiştir. Benim ilk araştırmam, daha sonra analitik kategorilerin yüksek bir biçimde akademik ayarlamalardan az bir biçimdedir. Sosyal ve akademik kontekst içerisinde teorilerin biçimlendirilmesi gerekmektedir. Kategorize edilmektedir. Bunların çelişkisel olarak Paraguay'da var olmayan biçimi ile araştırmaya dâhil edilmiştir.

Amerikadaki ve Avrupadaki akademik merkezlerindedir. Akademisyenlerin ürettikleri teoriler daha iyi ve daha üstündür. Latin Amerika ülkelerinde başarılmış olarak akademik bilgilerin ve tekniklerin araştırılması gerekmtekdir. Entelektüel paradigma içerisinde akademik literatürün geliştirilmesi sağlanmıştır. Sıklıkla, burada olan bilimsellik ve entelektüel paradigmalar içerindedir. Geliştirilmiş merkez

topluluklar bulunmaktadır. Çelişkisel olarak akademisyenler tanımlanmaya ve anlaşılmaya çalışmışlardır. Sonuç olarak analitik kategoriler sadece kavrayışsal ve uygulamaya yönelik sınırlamalar değildir. Ayrıca araştırmayı gerçekleştiren akademisyenlerin görüşüne göre çalışmanın planı ile ilgilidir.

Araştırma sahiplerinin izni alınarak araştırma gerçekleştirlmiştir. Tekrar izinsiz gerçekleştirilmesi engellenmiştir. Buradan Profesörlerin yanıtlarının iki üniversite için araştırmaların kategorilerinin kurumsal tanımlayıcılara uygun olmadıkları görülmektedir. Katılımcılarım kontekst içerisinde yeniden bu kategorileri tanımlamışlardır.

Paraguay üniversitelerindeki Profesörler, teorik kurumsal özelliklere dikkat çekmişlerdir. Daha ileriki araştırmalarda Paraguay üniversiteleri analitik kategorilerin oluşturulmasında, dikkatli bir etnografik olarak fotoğraftaki yaşamlarında kültürel sembollerle, değerlerle, inanç yükseköğretim kurumlarını oluşturmaları gerekmektedir. Buna benzer olarak gerçekleştirilen araştırmalarda, öykünmeci kategoriler benzer güç ve kurumsal sosyal şebekeler, dayanışma beklentileri bulunmaktadır. Derin olarak köklü taraflı politikalar bulunmaktadır. Baskın olarak üniversitelerdeki günlük hayat biçimlendirmektedir.

Burada takip eden seviyelerde ana bulgular araştırma içerisinde iki merkezi boyutta Profesörlerin algıları vardır. Anlayışları akademik rollere ilişkin olarak vb. disipliner taahhütler ve kurumsal üyeliklerdir. Sona gelinirken burada önerim birkaç uygulama ile gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu araştırmanın gerçekleştirdiği değişikliklerin takip edilmesidir.

Birkaç örnek içerisinde, dokuz başarılı uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Literatür olarak grupların kurumlarının uygulamaları belirtilmiştir. Her şeye rağmen, sınırlılıkların bir kaçı farklılıklar olarak yedi köle, üniversite ve işletme sektörleri olarak tanımlanabilir. Tutarsızlıklar liderlik görüleri ve kurumsal şeffaflık ölçüleri ile ilgili olarak eşleştirilen limitli örnekler olarak yeterlilik gelişim programları bulunmaktadır. Program evrimleri olarak önerilen okulların bu büyüklükleri ile ilgili olarak fırsatların daha iyi noktalar gelmesi gerekmektedir.

Tablo 7: Literatür ve Araştırma Bulguları Arasındaki İlişki.

TABLO

Literatür ve Araştırma Bulguları Arasındaki İlişki

Başarılı Uygulamalar	İlişki Seviyesi	Tanımlama
Kültürel Varlıklar	Düşük	Sadece iki kurum varlıkların danışılmasına doğru yazarlar anketler tarafından yazılmış ve grup görüşmeler öncelikli olarak uygulanması yönetimsel niteliklere bağlıdır.
		Literatür beraberinde yüksek öğrenim ve araştırma bulguları adres eder ki, bunların dayanıklılığı popülasyonlar faktörlerden isteksizliğe değişimlerin var olan süreçler itibariyle anlayış eksikliği yetenek yönetimleri ile ilgili olarak kurumsal görevlerle ilgilidir.
Kurumsal Şeffaflık	Orta	Bu literatür vurgular ki, ayrıntılandırılmış iletişim stratejileri yetenek yönetimini destekler, özellikle işletme sektöründe.
		Bu kolejler ve üniversiteler, çalışma içerisinde uygulanan birkaç yetenek yönetimi yer etmiştir ki, şeffaflığa doğru yazılan ve sözel iletişim tekniklerini içermektedir.
Liderlik Taahhütleri	Orta	Birçok CHRO program yöneticileri değer olarak liderlerin içerdiği yatırımların yetenek yerleştirildiği şeffaflıkların hem yazılı hem de sözel olarak oluşturulmasıdır.
Organizasyonel ve Liderlik Rekabetleri	Düşük	Yeteneklerin yönetilmesi düzenli olarak gösterilmemesi yaygın olarak uygulamada araştırma kurumlarını icermektedir. Bu method anahtar birleşik olarak, yetenek yönetim programıdır. (Charan, 2008).
		Başarılı program bağlantıları olaylar beraberinde rekabetlere etki eder. Buna rağmen, bu sadece kanıt olarak araştırma çalışmalarında iki kurumu içermektedir.
Yetenek Değerlendirmesi	Orta	Kolejlerin beş tanesi ve üniversiteler bireylerin 360 derece anonsları ve MBTI bir parçası olarak onların liderliğinin ya da yönetim gelişim programlarıdır.
Bireysel Gelişim Planlama	Orta	Beş program kolejlerin ve üniversiteleri içeren bu bileşik düz bir biçimde birerlerin yapısal olarak literatürü desteklemesidir. (Clunies, 2007).
		Literatüre benzer olarak, rakıp olarakbenzer planların fırsatlara katılması beraberinde eğitmek, rehberlik etmek ve düz belirlemedir. (Hareketsel öğrenme).
Koçluk ve Mentorluk	Yüksek	Her bir alan daha az formülize edilmiş olarak kurumlar arası çalışma literatürde kıyaslanmıştır.
Hareketli Öğrenme	Orta	Üç kurum kuruluş hareket planı onların yetenek yönetim süreci parçasıdır.
		Araştırmacılar Charan (2008) Hernez- Broome ve Hughes (2005), ve Bisbee (2005) önermiştir ki öğrenmeler sınıfın ötesinde yapılmaktadır. Birkaç program bu çalışmada gösterilmiştir. Bunlar farklı zorluklar içerisinde zor kullanarak program amaçlarının iş aktiviteleri üzerindeki etkisi ile ilgilidir.
Program Evrimi	Düşük	İki kurum program ölçüm başarısı evrimin ötesinde özel spesifik gelişimsel önermeleri içermektedir. (Seviye 1, Kirkpatrick Model). Literatür önermektedir ki bunların ölçülebilir kanıtları benzer genel müdürlerin bağlantıları uzun dönem etkilikle bağlanmıştır. (Hernez- Broome & Hughes, 2005).

11.PATRICIA BURGH HOUSE, 2001, WOMEN IN HIGHER EDUCATION ADMINISTRATION: A SYNTHESIS OF THE LITERATURE isimli çalışmasında aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Birkaç örnek içerisinde, doku başarılı uygulamalar beraberinde literatürde tanımlandığı gibi kurumlar içerisindeki gruplara uygulanmıştır. Herşeye rağmen, birkaç sınırlıkları beraberinde zıtlıklar yedi kolej ve üniversite ve işletme sektöründe tanımlanmıştır.

Tutarsızlıklar liderlerin görüşleri ve kurumsal şeffaflık beraberinde örneklerle sınırlandırılarak uygun ve program gelişimlerinin uyumlaştırılması ile birlikte olmuştur. Buradan öneriler okulların büyüklüklerinin fırsatlara bağlı olarak alanlarda daha başarılı olmasını sağlayacaktır.

- Kronolojik Kalıplar Literatür Evrimi ile ilgilidir.
- Literatür Çatışmaları bulgular içerisinde ortaya çıkarmaktadır.
- Literatürdeki tutarsızlık bu yaklaşımların daha üst cinsiyet temelli çalışmalar vardır.
- Bayan Kolej Üyeleri ve Yönetim Terfileri yavaş bir biçimde artmaktadır.
- En çok kullanılan bariyerler bayan yöneticilerin gelişilmelerin için vardır.
- Yaygın Liderlik Stilleri olarak Yaygın bayan liderlik stillerine ait çok atıf yapılan doküman yoktur.
- Bayanların Liderlik Karakteristikleri ile ilgilidir.
- Literatür içerisinde Androjen Daha önemli hale gelmiştir.

12.Tammy M. Campbell, 2016, Dean Transformational and Transactional Leadership Traits and Faculty Job Satisfaction: A Quantitative, Non-experimental, Correlational Study isimli çalışmasında aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Bu bölüm içerisinde bu sunumların uygulamaları içerisinde yapılan çalışmalar daha ileri hareketleri gerçekleştirmiştir. Bu özel amaçlar miktar olarak, deneysel olmamaktadır. İlişkisel çalışmalar olarak bu çalışmaların işliklerinin dekanlar transformasyonel ve işletimsel liderlik davranışlarını ve fakültelerin genel iş tatminlerini iki çoklu kültürel topluluk kolejleri olarak açıklamaktadır.

Dekanların liderlik davranışları ve fakülte genel iş tatminleri Arizona toplulukları kolejleri İspanya Amerikalılara göre daha iyi yüzdelik başarı ortalamasına sahiptir. Bütün dönüşümsel liderlik davranışları ve dönüşümsel liderlik davranışları, olası ödüllenmeler, pozitif korelasyonlar beraberinde fakülte iş tatminini sağlamaktadır. İşlemsel liderlik davranışları, pasif yönetimler tahmin edilmesidir. Fakülte iş tatmini üzerinde negatif korelasyonlara sahiptir. Sadece liderlik davranışları önemli korelasyonlar olarak iş tatminine sıra dışı yönetimdir.

Çoklu regresyon analizlerine göre, dekanlar transformasyonel liderler davranışları, birey düşünceleri, iş tatminine yönelik en olumlu etkileri vardır. Bu sonuçlar çalışmalar olarak araştırmalar bilginin vücuduna ek olarak dönüştürücüdür. İşlemsel liderlik teorilerinin iş tatmini üzerindeki etkilerine yöneliktir. Uzmanlaşmış dekan liderlik davranışları ve onların etkileri Arizona Topluluk Kolejleri fakülte iş tatmini daha iyi bir değer vermektedir. Kolej yöneticilerinin görevlerinin daha iyi değer sağlamaktadır. Bu akademik dekanların eğitimlerinin gelişiminde dekanların iş tatminini sağlama görevi bulunmaktadır. Artan iş memnuniyeti bütün endüstrilerde görevlerin verimli ve organizasyonel etkililiğe göre gitmesine yardımcı olmaktadır (Hsieh, 2016; Song & Cathoth, 2011).

Kolej yöneticiler liderlik davranışlarını iş tatmini ve özel durumlarla yönetim vazgeçirmeye çalışabilmektedir. Bu sonuçlar daha iyi bir biçimde geliştirilmiş çalışmalar ile Lorber ve Skela Savič (2012) çalışmasında dört Sloven hastanesi için şu bulgulara ulaşmıştır. Bu ilişkiler pozitif etki göstermektedir. Liderlik ve iş tatmini ile ilgilidir. Bu çalışmanın ilk yarısında doğrulanmış olarak daha iyi iş tatmini sonuçları bulunmaktadır. Dönüşümsel liderlik kalitelerini birkaç araştırma için doğrulamıştır (Amin ve diğ.., 2013; Liu ve diğ., 2010; Li ve Hung, 2009; Negussie ve Demissie, 2013; Oladipo Kolapo, ve diğ. 2014; Rothfelder ve diğ., 2013; Ruggeri, 2009; Wang ve diğ., 2012; Yang, 2012).

Bu çalışma ayrıca Negussie ve Demisssie (2013) kabul edilen şekli ile, çalışma bütün dönüşümsel liderlik davranışlarının ve sadece işlemsel liderlik davranışlarının kalitesi, beklenen ödüller, iş tatmini ile Etopyadaki hemşireler ile yapılan araştırmalar pozitif ilişki göstermiştir. Önceki çalışmalar bu ilişkileri liderlik davranışları ve diğer iş tatmininin diğer endüstriler ve kültürler için, ilişkili olarak tanımlamıştır. Bu çalışma ise ilk olarak sonuçları itibariyle, Arizona Topluluk kolejlerini ve İspanyol Amerikalılara göre daha fazla miktardadır.

Teorik çatılar beraberinde araştırmaların çatısı bu ilişkilerin anlaşılması gerekmtekdir. Açıklanması vasıtası ile bu kültürel etkilerin farlılıklarının açıklanmasıdır. Buna rağmen, bu çalışma, bulguları itibariyle İspanyol Amerikan kültürünün Arizona Topluluk Koleji benzer etkiye sahip olarak liderlik davranışları ile iş tatmini arasında endüstriler olarak ve kültürler içerisinde önceki çalışmalara benzerlik göstermektedir. İleride yapılacak araştırmalar bu çalışmanın aynısını yapacaktır.

Bu çalışmalar diğer endüstriler ve kültürler için genişletici bir çalışma olacaktır. Gelecek araştırmalar bu başlık içerisinde faydalanılacaktır. Daha büyük bir ölçek içerisinde bunları içeren ve bunlar daha fazla kolej arkadaşlarına ve üniversiteleri bu farklı kültürleri daha büyük örneklem hacmi ile gerçekleştirecektir.

13.Kathrine E. Hoye, 2006, University Intellectual Property Policies And University-Industry Technology Transfer In Canada isimli çalışmada aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

Katılımcıların davranışları araştırmacılar tarafından sınırlı değişim olarak tanımlanmıştır. Katılımcıların vurguları görüşmeler içerisinde tutarlı bir biçimde değerlendirilmiştir. Burada onlar Üniversite endüstri etkileşimi olumlu olmakla birlikte katılımcı davranışlarını açığa vurmuşlardır. Burada daha fazla gerçekleştirilen araştırmalarda katılımcıların vurguladıkları konuların sınırlı-değişen davranışlar içerisinden de katılımcıların işletme bilgilerine ulaşmaları gerekmektedir. İlk deneyimler lisanslama ve girişim oluşturma yaptıkça öğren felsefesine uygun olmaları tavsiye edilmiştir.

Bu katılımcıların ticari başarılarının açıklanmasına ayırdım etmekle birlikte, zıt olarak pozisyonlarının fakülte kurucularının az işletme bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duydukları ve bu gereksinimlerinin başarılı transfer teknolojileri oluşturmak için gerekli oldukları belirtilmektedir. Bu çalışma ayrıca fakülte kurucularının motivasyonlarını daha önemli olarak daha karmaşık bir biçimde onların tasvirlerinin literatürde zamanla belirtildiği bilgisini göstermektedir.

Katılımcılar geniş bir aralıkta başarıları değişmektedir. Araştırma faydalarını içeren bir çalışmadır. Katılımcıların öğrencileri, sınıf arkadaşları ve ülkenin ekonomisi ile gerçekleştirilmiştir. Bunların söylemleri teknoloji transferleri ile ilgili olarak gerçek ödüllerin, yan ürün üretilmesinde eğlenceli bir durum olduğuna bağlamaktadırlar.

Bu öğelerin hiçbiri önceki çalışmalarda yakalanmamıştır. Bu karmaşıklık bu motivasyon araştırmalarında uygun olarak modellerin üretilmesinde ve uygun alanlarda kurulmasında, girişimciliği ve endüstriyel psikolojiye benzer olarak gerçekleştirilmiştir. Burada tartışma başarı gereksinmeleri ile birlikte kalite

sonuçlarının literatür için bir köprü oluşturmaktadır. Bu çeşit çalışmalar umulan yönetimsel test edilebilmektedir. Hipotezler (örneğin akademik girişimciler yüksek seviyede başarılar elde ederler girişimci olmayan meslektaşlarından ziyade) bunlar önemli varlık belirten başlıklardır.

Bunlar araştırma içerisinde teknoloji transfer araçlarında araştırılacaktır. Bu analizler teşvikler beraberinde Ip politikaları ile yönetilen teoriler karmaşık olmayacaktır. İlk araştırma teşvikleri, bunların üniversitede üniversite IP politikalarına göre kanalize etmek ile ilgilidir. Katılımcıların görüşleri iki olası muhtemel alanda değerlendirilmiştir.

İlk olarak, bu sahipliklerin aşılandığı duygusal ve kültürel önemleri ortaya çımaktadır. Ortaya çıkardığı fakülte yatırımcıların teknolojilerini tanımlamaktadırlar. Bunları güç vererek onları teknoloji transferleri içerisinde gerçekleştirdiği örneklerdir. Sunumsal olarak IP politikası mesajların güçlendirilmesidir.

Üniversite yönetimlerinde benzer olarak katılımcıların üniversite yöneticilerinin kültürlerine ilişkin olarak genelde yaptıkları çalışmalar olarak gözlemlenmektedir.

İkinci olarak ise, bu destekçilerin fakülte yatırımcılarını naz bir güven içerisinde TTSO' larla rekabet halinde sonuç olarak özgürlük olarak bağımsız çalışmalarıdır. Bu araştırmada esas nokta negatif deneyimlerin etkileşimlerin TTSO üyeleri ile destekçi olduklarıdır. Burada her bir açıklama yüksek düzeyde istekli IP Sahipliği bir sefer onları etkileyeceğidir.

Aksine bulguların nicel olarak yürütülmesi Amerika içerisinde, belirsiz bir biçimde finansal isteklerin teknoloji transfer davranışlarını tanımladığıdır. Zıt olarak, bulgular nicel çalışmalar Amerika'da düşünülmüştür. Net olmamakla birlikte finansal teşvikler teknoloji transfer davranışlarında anahtar davranış olmuştur. Yaygın finansal teşvikler katılımcıların kararlarından etkilenmiştir. Bunlar, biraz belirsiz, belki de bir sonucun grup kurallarına ilişkin olarak kutlanılmayan ve bu başlık içerisinde dost canlısı olmayan kararlardır.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika'da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Sonuçları

Analizler önermiştir ki motivasyon gücü güdülere yönelik olarak IP politikaları tarafından üniversite üyelerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu

hazırlıklar kurumsal değişikliklere göre biçimlenir gözükse de, organizasyonel tarih, grup kuralları, liderlik ve kültürdür. Bu bulguların anlamı şudur ki, bu olası olmamakla birlikte sunumu ve güdülerin önerilmesidir. Üniversite IP politikaları olmaksızın araştırmaların algıları bu politikaların, önemli olarak bu değerleri azaltmaktadır. İleri kıyaslamalar içerisinde üniversitelerdeki politika sistemleri içerinde olmaktadır.

14.Thomas Charlie McCain, 1983, THE FUNCTIONS OF THE ACADEMIC DEAN IN TOE UNITED NEGRO COLLEGE FUND COLLEGES AS PERCEIVED BY PRESIDENTS, DEANS AND DEPARTMENT CHAIRPERSONS isimli çalışmada aşağıdakiler belirtilmektedir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika' da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Amacı

İdeal ve gündeme ilişkin fonksiyonların akademik dekanların başkanlar, dekanlar ve departmanların baş yöneticileri olarak algılanmalarına yönelik olarak bunların aralarındaki seviye farklılıklarını belirlemekten ileri gelmektedir.

Araştırma problemi araştırma içerisinde akademik dekanların algılarının ideal ve gündeme ilişkin olarak bunların başkanlardan ve bölüm yöneticilerinden benzer akademik, personel, öğretim, eş ve öğrenci odaklı ve yönetimsel olmasıdır.

Araştırmacı seviyelere ilişkin olarak tartışmaların başkanlar arasında, akademik dekanlar ve departman bölüm yöneticileri ahenksizdir. İhtimal derecesi üzerindeki ve ideal ve güncel fonksiyonlar olarak akademik dekanların bu üç gruba ilişkin olarak algılarının belirlenmesine ilişkindir. Merkezi araştırma olarak varsayımların birkaç temelde literatürle ilgili olarak değerlendirilmesidir.

İlk olarak, balkan ve departman yöneticileri akademik dekanların beklentilerinin dekanların fonksiyonlarını etkilemesi üzerine görüşler belirtmektedir. Her bir birey bekler ki akademik dekanların fonksiyonel olarak farklılıkları kendi bay ve bayan kendi kişisel görüşleri ile ilgilidir. Başkanları beklerler ki akademik dekanların fonksiyonları yöneticiler olarak daha yönetici departman başkanları dekanın daha fazla etkili olmasıdır. Akademik aktivitelerin savunulması ve diğer fakülte faydalarına ilişkin olmasıdır.

İkincil olarak, akademik dekanlar bay ve bayan olarak kendi kişisel fonksiyonel beklentileri bulunmaktadır. Sonuç olarak, bunların hangileri beklentileri

akademik dekanların sorumluluğudur? Son olarak, potansiyel fonksiyonelsizlik başkanlar arasındadır. İdeal ve güncel fonksiyonlar akademik varsayımların tanımlanması ve bu üç grup arasında anlaşılan şekli ile ilgilidir.

Akademik Liderlikle İlgili Amerika'da Gerçekleştirilmiş Doktora Tezinin Araştırma Sonuçları

Bu çalışma içerisinde sistematik araştırmalar ilişkilerin ideal ve gündeme ilişki fonksiyonların akademik dekanların düşünceleri ve varsayımlarıdır. Farklılıklar algıların ideal ve gündeme ilişkin olarak akademik dekanların başkanlar, dekanlar ve bölüm başkanlarının rol teori içerisinde farklılıklarının açıklanmasıdır. Rol teorisi çok kullanışlıdır. Çünkü bir bakışta bireylerin aynı bicinde davranışları ve organizasyonla olan ilgilerini ortaya çıkarır.

Sonuç olarak, bir rol bölümü modeli teorik olarak seçilmiş ve hazırlanmış farklılıkların ideal ve güncel fonksiyonlarının akademik dekanların gruplar arasındaki algısal farklılıklarını göstermektedir. Grafiksel olarak akademik dekanın (odakla ilgili) etkileşimlerinin başkanlar ve bölüm başkanları (rol verenler) gösterilmektedir. Her bir birey akademik dekanın talebine uygun olarak bölgesel beklentiler ve algılara yönelik olarak davranışları tasvir edilmektedir. Her bir kişi akademik dekanın kendi algıları ve beklentilerine göre davranmaktadır. Bu amaçların başarılmasında çalışma içerisinde, araştırma tasarımı tanımlayıcı ankette belirtilerek araştırmaya dâhil edilmektedir. 68 araştırma enstürümanı başkanlara, akademik dekanlara ve bölüm başkanlarına posta ile gönderilmiştir. Bunların 41' i UNCF kurumlarında çalışmaktadır.

Araştırma enstrümanı belli bilgilere ek olarak ideal ve güncel algıların beş türü olarak akademik fonksiyonların akademik dekanların algılarının, akademisyenlere ilişkin, personele ilişkin, öğretim personeline ilişkin, öğrenciye ilişkin ve yöneticilere ilişkin olarak belirtilmiştir. Katılımcılara algılarının 5' li likert ölçeğinde ideal görev ölçeğine ve güncel fonskiyon ölçeklerine göre yanıtlamaları istenmiştir. Katılımcılara ayrıca yanıtların iki açık ve kapılı olarak sorulmuştur.

İlk olarak, akademik dekanların en önemli fonksiyonları sorulmuştur.

İkincil olarak ise, bunların ilgili alanlarda kurumların bunların ilgili alanlarda ilgilerinin birkaç anlaşılmazlığın kurumlarda nerede olduğu akademik dekanların sorumluluklarına yönelik sorulmuştur.

Genel yanıtlara ilişkin oranlar %63,1 oranındadır. Bu yanıtların %65,7' si başkanlardan, %81,1' i akademik dekanlardan ve %58,4' ü bölüm başkanlarından gelmiştir. Buna rağmen, araştırma rasyoneli çalışma içerinde verilerin tamamı, sadece kurumların yanıtlayanların her bir seviye içerisinde kurumların örnekleme hipotezler içerinde test edilerek dâhil olması ile ilgilidir.

3.5.NİCEL YÖNTEMLER

Akademik liderlikle ilgili olarak araştırma sorularının ve bu soruların cevaplarının belli olduğu bu kısımda, araştırmanın nitelikleri belirtilecektir. Bilgi üretme kısmının en önemli aşaması olan bu kısımda araştırma ile ilgili belirgin anket, veriler, hipotezler ve değişkenler ile ilgili istatistiksel işlemler belirtilecektir. Araştırma kısmında anket kısmının oluşturulmasına ek olarak, anketin uygulanması, araştırma evreni ve güvenlik ve geçerlilik, araştırma hipotezleri, değişkenler ve diğer hipotezler kısmı ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

3.5.1.Anket Formunun Oluşturulması ve Toplanması

Hipotezlerin doğruluğunun sınanabilmesi maksadı ile nicel verilere gereksinim vardır. Bu nedenle araştırma esnasında akademik liderlik ve organizasyonel kültür arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi maksadı ile nicel verilerden yararlanılacaktır. 215 akademisyene akademik liderlik ve organizasyon kültürü arasındaki ilişkinin bulunabilmesi maksadı ile sorular yöneltilmiştir. Veriler yüz yüze görüşme ve bilgisayar ortamından veri havuzu oluşturulması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Hazırlanan anket üç kısımdadır. Bu kısımlardan ilki demografik verilere ilişkin olan kısımdır. İkinci kısım ise, akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin kısımdır. Üçüncü bölüm ise, organizasyon kültürüne ilişkin kısımdır. Her bir bölüm kendi içerisinde gruplandırılarak anket katılımcılarına sorulara ilişkin yanıtlar vermeleri istenmiştir. Anket ölçekleri akademik liderlik ölçeği Xu' dan ve organizasyon kültürü ile ilgili ölçek UWF' den alınmıştır.

XU, Xiaoyong, YU Fen, SHI Jiannong, Ethical Leadership and leaders Personalites Jiannong Shi. Vol 39 2011. (Burada test ettikleri ölçekler; We examined

relationships between ethical leadership and leaders' personality dimensions using the Ethical Leadership Scale (Brown, Treviño, & Harrison, 2005) and the NEO Five-Factor Inventory: Form S (Costa & McCrae, 1996; McCrae & Costa, 1987).

SCHNEIDER Sherry K., EMAN EL SKEIKH, ROSEMARY HAYS, THOMAS PAM VAGUAN ve SUSAN E., 2013, UWF Faculty ADVANCE Report on the 2012 Faculty Culture Survey. WALCH Revised August 20.

İlk bölüm demografik verilerin toplandığı bölümdür. Cinsiyet bilgileri, unvan bilgileri, yönetim görevinin olup olmadığı, Fakülte/Yüksekokul/MYO, akademik yıl bilgileri yer almaktadır. 5 soru yer almaktadır. Burada ilk üç soruda çoklu yanıtlar şeklinde katılımcılardan yanıt vermeleri istenmiştir. Diğer iki soruda ise, sadece yanıt vermeleri istenmiştir.

İkinci bölümde akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin olarak soruların bulunduğu kısımdır. 37 soruda katılımcılara 7' li likert ölçeği ile anket sorularına yanıtlar vermeleri istenmiştir.

Üçüncü bölümde organizasyon kültürüne ilişkin 28 soru yer almaktadır. Bu sorulara da 7' li likert ölçeği şeklinde yanıtlar alınmıştır.

3.5.2.Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Türkiye'de ki üniversiteler oluşturmaktadır. Örneklemimiz ise, Türkiye'deki beş üniversitedeki akademisyenlerdir. Örneklemimiz 215' dir. Bu sayı araştırma hipotezlerin doğrulanabilmesi maksadı ile yeterlidir. Araştırma Türkiye' de mevcut olarak bulunan beş üniversitede (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi ve Afyon Kocatepe Üniversitesi) katılımla gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden gerçekleştirilen analizler mevcut üniversitede çalışan akademisyenlerin akademik liderlerini değerlendirmelerine ilişkin olarak gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırma çerçevesinde 2000 adet akademisyenin odası teker teker gezilmiştir. Bu akademisyenlerden 215 tanesi ile görüşme sağlanmıştır. Akademisyenler ile tek tek görüşülmüş ve akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin geliştirilmesi gereken özelliklere ilişkin olarak konuşmalar gerçekleştirilmiştir.

Bunun haricinde akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin olarak dekanlarla görüşülmüş ve bilimsel anlamda akademik faaliyetlerde etkinliğin sağlanmasına yönelik olarak görüşleri incelenmiştir.

Akademik liderlikle ilgili olan çalışmalar genel olarak akademik liderlerin cinsiyetleri ve yönetimsel olarak beklentilerine ilişkindir. Ayrıca bulgular cinsiyet açısından Anova analizine dahil edilerek literatür için bayanların yüksek öğrenimde akademik liderlerinden beklentileri de araştırma bulguları sayesinde literatüre eklenecektir.

3.5.3.Geçerlilik ve Güvenilirlik

Ölçek geçerliliği, görünüş ve kapsam geçerliliği olarak iki açıdan değerlendirilmiştir. Görünüşte geçerlilik, bilimsel topluluğun, göstergenin gerçekten yapıyı ölçtüğüne dair bir yargısıdır. Kapsam geçerliliği ise, ölçeğin kavramsal alandaki tüm fikirleri veya bölgeleri örneklemesidir (Neuman, 2012). Bu araştırma da akademisyenler tarafından akademik liderlik faaliyetlerinin daha etkili olarak gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır.

Ölçek güvenilirliğini sınamak için Croanbach Alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach Alpha yöntemine göre ölçeğin güvenilirliği α= 0,948; Buna göre ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu söylenebilir.

Araştırma hipotezlerinin doğruluğunu sınamak için anket formu hazırlanarak, bu yönde ankete katılanların verdiği yanıtlar incelenmiştir. Hazırlanan anket toplam 74 sorudan oluşmaktadır. Hazırlanan ilk 5 soru demografik değişkenler, 37 soru bağımsız değişkenler, 28 bağımlı değişken sorusu olarak incelenmiştir.

Tablo 8: Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach' s Alpha	Değişken Sayısı
0,948	**74**

Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach' s Alpha katsayısı 74 anket değişkeni sonrası 0,948 olarak bulunmuştur. Bu ise anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.5.4.Verilerin Analizi

Araştırma niş liderlik konusu akademik liderlikle organizasyon kültürü konularının kesişimini araştırmaya yönelik olarak gerçekleştirilecektir. Bu nedenle ilgili üniversitelerde çalışan akademisyenlerin akademik liderlerinin önceden sınıflanmış akademik liderlik alanlarına göre görüşleri alınarak, ilgili akademisyenlerin akademik liderlerine yönelik memnuniyet düzeyleri araştırılacaktır. Veriler birincil elden anket şeklinde toplanmıştır. Ayrıca anketörlerle tek tek görüşülerek yükseköğrenimin geleceğine ilişkin düşünceleri öğrenilmiştir.

Verilerin analizinde güncel istatistik programından faydalanılmıştır. Kontrol değişkenlerine ve ifadelere ilişkin veriler, frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak değerlendirilmiş ve sonuçlar tablo haline getirilip yorumlanmıştır. Kontrol değişkenleri açısından anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla Anova analizi yapılmıştır.

3.5.5.Araştırma Hipotezleri

Araştırma Türkiye için stratejik sektör olan üniversitelerin daha rekabetçi bir yapıya dönüştürülebilmesi için yapılacaklar belirlenmiştir. Ana hipotezle akademik liderlik ve organizasyon kültürü arasındaki ilişki bulunacaktır. Araştırma hipotezleri ana hipotezler ve alt hipotezler olarak belirtilmiştir. Ana hipotezler beş tane alt hipotezler üç adettir.

3.5.5.1. Akademisyenlerin Demografik Özellikleri

Demografik Bulgular akademisyenlerin cinsiyet, unvan, yönetim görevi, çalışılan birim, akademik tecrübe gibi değişkenlere vermiş oldukları yanıtlardır. Bu kısımda ankete katılanların demografik bilgileri gösterilmektedir.

Akademisyenlerin cinsiyetleri incelendiğinde %45,1 olarak nb= 97 frekansa sahip bir kısım bayan katılımcıları oluşturmaktadır. Aynı şekilde, %54,9’ luk kısım ise, ne=118 frekans değeri ile Erkek akademisyenleri oluşturmaktadır.

Tablo 9: Akademisyenlerin Demografik Özellikleri.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Bayan	97	45,1	45,1	45,1
Erkek	118	54,9	54,9	100,0
Toplam	215	100	100	

Akademisyenlerin unvanlarına bakıldığında Araştırma Görevlilerinin ankete katılan araştırmacılar içerisindeki yüzdelik dilimi, %40,5' tir. Araştırmaya katılan kişilerin araştırma görevlileri olarak frekansları 87' dir. Öğretim görevlilerinin ankete katılan araştırmacılar içerisindeki yüzdelik dilimleri %19,5' tir. Öğretim görevlilerinin araştırmaya katılan kişiler arasındaki frekansı 42' dir. Araştırmaya katılanlar arasında Dr.Öğr. Üyesi unvanına sahip kişilerin oranı ise, %22,8' dir. Araştırmaya katılan Dr.Öğr. Üyesi' ların frekansı 49' dur. Araştırmaya katılan kişiler içerisinde Doç.Dr. unvanına sahip kişilerin oranı %9,8' dir. Doç.Dr. ünvanına sahip olanların frekansları 21' dir. Araştırmaya katılanların oranı %7 oranında Prof.' dür. Araştırmaya katılan kişilerin frekansları 15' dir. Araştırmaya katılan bir kişi kayıp değer olarak %0,5 olarak kaydedilmiştir. Araştırmaya katılan fakat unvan belirtemeyen katılımcıların frekans değeri ise 1' dir. Araştırmaya katılan kişilerin toplam frekansı 215 olup, kümülatif yüzdeleri %100' dür.

Tablo 10: Akademisyenlerin unvanları.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Ar.Gör.	87	40,5	40,5	40,5
Öğr.Gör.	42	19,5	19,5	60,0
Dr.Öğr.Üyesi	49	22,8	22,8	82,8
Doç.Dr.	21	9,8	9,8	92,6
Prof.Dr.	15	7,0	7,0	99,5
Eksik	1	0,5	0,5	100
Toplam	215	100,0	100,0	

***Akademisyenlerin Yönetim Görevi**

Akademisyenlerin çalıştıkları üniversite birimlerine baktığımız zaman ankete katılıp üniversitelerde çalışan akademisyenlerin Fakülte' den 178 frekans ile, %82,8' lik dilimi oluşturdukları gözlemlenebilmektedir. Diğer ankete katılan akademisyenlerin 11 frekans ile %5,1 i yüksek okul dan üniversite değişkenine dahil olmuştur. Diğer ankete katılan akademisyenlerin 26 frekans ile %12,1' lik kısmı ise diğer ankete katılan akademisyenleri belirtmektedir. Toplam 215 frekans ile %100' lük katım oranında akademisyenlerin çalıştıkları üniversite birimleri belirtilmiştir.

Tablo 11: Akademisyenlerin Yönetim Tecrübesi.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Var	**46**	**21,4**	**21,4**	**21,4**
Yok	**164**	**76,3**	**76,3**	**97,7**
Eksik Değer	**5**	**2,3**	**2,3**	**100**
Toplam	**215**	**100,0**	**100,0**	

***Akademisyenlerin Çalıştıkları Üniversite Birimleri**

Akademisyenlerin çalıştıkları üniversite birimlerine baktığımız zaman ankete katılıp üniversitelerde çalışan akademisyenlerin Fakülte' den 178 frekans ile, %82,8' lik dilimi oluşturdukları gözlemlenebilmektedir. Diğer ankete katılan akademisyenlerin 11 frekans ile %5,1 i yüksek okuldan üniversite değişkenine dahil olmuştur. Diğer ankete katılan akademisyenlerin 26 frekans ile %12,1' lik kısmı ise diğer ankete katılan akademisyenleri belirtmektedir. Toplam 215 frekans ile %100' lük katım oranında akademisyenlerin çalıştıkları üniversite birimleri belirtilmiştir.

Tablo 12: Akademisyenlerin Çalıştıkları Birimler.

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Fakülte	178	82,8	82,8	82,8
Yüksek Okul	11	5,1	5,1	87,9
Meslek Yüksek Okulu	26	12,1	12,1	100
Toplam	215	100,0	100,0	

***Akademisyenlerin Akademik Tecrübeleri**

Akademisyenlerin akademik tecrübelerine zaman ankete katılıp üniversitelerde çalışan akademisyenlerin normal dağılım tablosu üzerinde, 10 modda 10,38 ana kütle ortalamasında devam ettikleri görülmektedir. Standart sapması 8,78' dir. En çok akademisyenlerin çalıştıkları deneyimler frekans olarak bakıldığı zaman 2,4 ve 22 yıl olarak ankete katılanların değişken içerisindeki değeri belirtilmiştir. 1 seneden az olmak üzere ve 42 ve 44 sene olmak üzere bir dağılım gözlenmektedir. Toplam 215 frekans ile %100' lük katım oranında akademisyenlerin akademik tecrübeleri belirtilmiştir.

3.5.5.2. Ana Hipotezler

"Araştırmanın ana sorusu akademik liderlik ile organizasyon kültürü arasında bir ilişki olup olmadığıdır."

H1: Akademik liderlikle organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5.5.3. Alt Hipotezler

"Araştırmanın hipotezinde amaç farklılıkları tespit edilmektedir, ancak soruna çözüm önerisi geliştirmek için, bu farklılıkların hangi konularda ve hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek gerekmektedir. Bu noktada alt hipotezlere ihtiyaç vardır. Aynı anda istatistik hipotezleri olan bu alt hipotezler aşağıdaki gibidir."

H2: Akademik liderlerin "bireysel yetkinlikleri" ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Akademik liderlerin "akademik yetkinlikleri" ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Akademik liderlerin "yönetimsel (organizasyonel) yetkinlikleri" ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5.5.4. Diğer Hipotezler

"Diğer hipotezlere ilişkin bulgular anova analizi beraberinde gerçekleşerek farklıkların sebepleri araştırılacaktır. Eğer anlamlı farklılıklar var ise, bunların nelerden olduğu belirtilecektir."

H5: Cinsiyet ile **"**bireysel yetkinlikler" ile akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H6: Cinsiyet ile "akademik yetkinlikler" ile akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H7: Cinsiyet ile "yönetimsel yetkinlikler" ile akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H8: Unvanlarla "bireysel yetkinlikler" akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H9: Unvanlarla "akademik yetkinlikler" ilişkin akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H10:Ünvanlarla "yönetimsel yetkinliklere" ilişkin akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H11: Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre akademik kalite bağlamında "bireysel yetkinlikler" ile akademik liderlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H12: Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre akademik kalite bağlamında "akademik yetkinlikleri" arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H13: Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre akademik kalite bağlamında "yönetimsel etkinlikleri" arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3.5.6. Değişkenlerin Tanımlanması

Değişkenler aşağıda belirtilen şekli ile tanımlanmıştır.

Tablo 13: Değişkenler

dsorumluluk: Dekanımız/ müdürümüz fakültedeki sorumluluklara kendini adamıştır.
dalçakgönüllü: Dekanımız/ müdürümüz alçak gönüllü bir insandır.
dsaygı: Dekanımız / müdürümüz herkese saygı gösterir.
dkişiseliş: Dekanımız / müdürümüz günün büyük bir bölümünde kendi kişisel işleri ile ilgilenir.
dfakülteenönemlihoca: Dekanımız / müdürümüz Fakültenin / yüksekokulun / MYO' nun en önemli hocasıdır.
daraştırmaengüçlü: Dekanımız / Müdürümüz araştırma yönü en güçlü hocadır.
dakademikar: Dekanımız / müdürümüz akademik araştırmalarda çok aktiftir.
döğretmenlikrolü: Dekanımız / müdürümüz öğretmenlik rolüne kendini adamıştır.
dçalışancesaret: Dekanımız / Müdürümüz çalışanları cesaretlendirir.
dfakültekişilertarsevilir: Dekanımız/ Müdürümüz Fakülte / Yüksekokul / MYO tarafındaki kişiler tarafından sevilir.
dçalışanakademikişaksaklık: Dekanımız / Müdürümüz çalışanların akademik aksaklıklarından haberdardır.
dçalışankararmek: Dekanımız / Müdürümüz Çalışanları karar mekanizmalarına dâhil ederek cesaretlendirir.
dçaba: Dekanımız / Müdürümüz: Fakülteyi / Yüksekokulu/MYO' yu diğer üniversitelere tanıtmak için çaba gösterir.
ddiğerakademisyendavet: Dekanımız / Müdürümüz: Fakülte/ Yüksekokula/ MYO' ya diğer akademisyenleri davet eder.
dçalışanakdemik: Dekanımız / Müdürümüz: Çalışanları akademik yayınlar konusunda bilgilendirir.

dkişilerarasıilişki: Dekanımız / Müdürümüz: Kişiler arası ilişkilerde kendi yönetim ekibini kurar.
dçalışaniyiilişki: Dekanımız / Müdürümüz: Çalışanları ile iyi kişiler arasında ilişkilere sahiptir.
dbaşarılarındandol: Dekanımız / Müdürümüz: Başarılarından dolayı saygı duyulur.
dgücünübenimprob: Dekanımız / Müdürümüz: Gücünü benim problemlerimin çözümü için kullanır.
düniversiteçalışanları: Dekanımız / Müdürümüz: Üniversite çalışanları tarafından saygı duyulur.
değerbiriş: Dekanımız / Müdürümüz: Eğer bir işi yapacak işi yapmıyorsa arkadaşımın yanında olurum.
dçalışaniletişim: Dekanımız / Müdürümüz: Çalışanlar ile iletişim kurarken ilgili olduğunu gösterir.
dçalışanfikri: Dekanımız / Müdürümüz: Çalışanların fikrini alır.
dçalışanağırbaşlı: Dekanımız / Müdürümüz: Çalışanlar ile iletişim halindeyken ağırbaşlı ve naziktir.
diyiifade: Dekanımız / Müdürümüz: Çalışanlar ile iletişim halindeyken kendini iyi ifade eder.
diknaedici: Dekanımız / Müdürümüz: Fakülte/ Yüksekokul/MYO ile ilgili konularda konuşurken ikna edicidir.
dheryetki: Dekanımız / Müdürümüz: Her zaman yetkinin kendisinde olduğu hissi veren bir ses tonu ile konuşur.
dkamuiçi: Dekanımız / Müdürümüz: Kamu içerisinde hiçbir çalışanı rencide etmez.
ddistenmeyendurum: Dekanımız / Müdürümüz: İstenmeyen durumlar olduğu zaman personellere adil davranır.
dakademikterfi: Dekanımız / Müdürümüz: Akademik terfilerimizde herkese adaletlidir.

daraştırmakaynakları: Dekanımız / Müdürümüz: Araştırma kaynaklarının dağıtılmasına yönelik olarak bizlere adil davranır.
dfakültekaynakları: Dekanımız / Müdürümüz: Fakülte/Yüksekokul/MYO kaynaklarının yönetiminde yeteneklidir.
ddersdışıprogram: Dekanımız / Müdürümüz: Ders dışı programlarla kurum içi ilişkilerin geliştirilmesinde önem verir.
dorganizasyonyeteneği: Dekanımız / Müdürümüz: Organizasyon yeteneğine sahiptir.
dişlerde: Dekanımız / Müdürümüz: İşlerde zamanlaması iyidir.
dayanışma: Dekanımız / Müdürümüz: Dayanışma zeminin oluşmasına zemin hazırlar.
dfakültehedef: Dekanımız / Müdürümüz: Fakültenin /YüksekOkulun/ MYO' nın hedeflerine ulaşmak için yöntemler geliştirir.
dkurumiçi: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Kurum içi sorumluluklar adil olarak paylaşılır.
düniversitedışı: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Üniversite dışındaki proje ve çalışmalar desteklenir.
döğrencisayısıçokluğu: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Öğrenci sayısının çokluğu kaliteli araştırma yapmayı engeller.
dçalışanbeklenti: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Çalışanlardan beklentiler mantıklıdır.
daraştırmaizni: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Araştırma izin ve bütçeleri desteklerini yeterlidir.
dçalışanperformansı: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Çalışanlar performanslarına göre ödüllendirilir.
dderslerindağılımı: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Derslerin dağılımında tek söz sahibi yöneticilerdir.
ddersyükleri: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Ders yükleri araştırma çalışmalarını engellemeyecek düzeydedir.

düretkençalışanlar: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Üretken çalışanlar diğer çalışanlar tarafıdan takdir edilir.
dçalışanlarahemiş: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Çalışanlara hem iş ve hem de kişisel sorumlulukları için bol bol fırsat verilir.
dçocuksahibi: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Çocuk sahibi olan çalışanlar kariyerlerini daha az düşünürler.
dkişiselsorum: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda Dekanımız / Müdürümüz: Kişisel sorumlulukların kariyer sürecinde ilerlemeyi engeller.
dyöneticilerişte: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Yöneticiler her zaman problemleri dinlerler.
dçalışanlaryaptıklarıiş: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Çalışanlar yaptıkları işlere kendilerini adayan kişilerdir.
dgenelolarakkadın: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Genel olarak kadınlara yönelik organizasyon ilkimi iyidir.
dgenelolaraköğ: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Genel olarak öğrencilere yönelik organizasyon iklimi iyidir.
dyöneticilerdiğer: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Yöenticiler diğer fakültelere göre çalışanlarına daha fazla fırsat sağlarlar.
dkaynaklareşit: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Kaynaklar eşit olarak sunulur.
dakademikkadro: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Akademik kadoların dağıtımlında adaletli davranılır.
dçalışan: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Çalışanlara tehdit ve ayrımcılık uygulanır.
dçalışanyönetim: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Çalışanlar ile yönetim arasıdaki ilişkiler iyidir.
dçalışangüvenir: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Çalışanlar birbirlerine güvenirler.

dçalışanlarsaygı: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Çalışanlar birbirlerine saygı duyarlar.
dpolitikalarıçalışan: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Politikaları çalışan ayrımı yapılmadan tekm bir biçimde uygulanır.
doldukçaçok: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Oldukça çok tarıtlşma olduğu hissedirlir.
dçalışanlarınakademik: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Çalışanlarınd akademik yükseltmelerinde performansa bakılır.
dakademikyükseltmeler: Fakültemizde/ Yüksekokulumuzda/MYO' muzda: Akademik yükseltmeler çalışanların performansını olumlu yönde etkilerler.

3.5.7. Değişkenlerin Gruplandırılması

Değişkenler üç ana başlık altında gruplandırılmıştır. Çalışan akademik personeldir.

Bunlar; **bireysel yetkinlikler**, **akademik yetkinlikler** ve **yönetimsel yetkinlikler**dir.

Bireysel Yetkinlikler

1.Alçak gönüllü bir insandır.

2.Herkese saygı gösterir.

3.Çalışanları ile iyi kişilerarası ilişkilere sahiptir.

4.Çalışanlar ile iletişim halindeyken ağırbaşlı ve naziktir.

5.Çalışanlar ile iletşim halindeyken kendini iyi ifade eder.

6.Dayanışma zeminin oluşmasına zemin hazırlar.

7.Günün büyük bir bölümünde kendi kişisel işleri ile ilgilenir.

8.Üniversite çalışanları tarafından saygı duyulur.

Akademik Yetkinlikler

1.Fakültedeki sorumluluklarına kendini adamıştır.

2.Fakültenin/Yüksekokulun/MYO' nun en önemli hocasıdır.

3.Araştırma yönü en güçlü hocadır.

4.Akademik araştırmalarda çok aktiftif.

5.Öğretmenlik rolüne kendini adamıştır.

6.Fakültedeki/ Yüksekokuldaki/MYO' yu diğer üniversitelere tanıtmak içinçaba gösterir.

7.Fakülte/Yüksekokula/MYO' ya diğer akademisyenleri davet eder.

8.Başarılarından dolayı diğer çalışanlar tarafıdan saygı duyulur.

9.Fakülte/Yüksekokul/MYO ile ilgili konularda konuşurken ikna edicidir.

10.İstenmeyen durumlar olduğu zaman personeline adil davranır.

11.Akademik terfilerimizde herkese adaletlidir.

12.Araştırma kaynaklarının dağıtılmasında bizlere adil davranır.

13.Fakülte/Yüksekokul/MYO kaynaklarının yönetiminde yeteneklidir.

14.Ders dışı programlarla kurum içi ilişkilerin geliştirilmesine önem verir.

15. Fakültenin/Yüksekokulun/MYO' nun hedeflerine ulaşmak için yöntemler geliştirir.

Organizasyonel Yetkinlikler

1.Çalışanları cesaretlendirir.

2.Eğer bir işi yapılacak bir işi yapmıyorsa arkadaşımın yanında olurum.

3.Kamu içerisinde hiçbir çalışanını rencide etmez.

4.Çalışanları karar mekanizmalarına dâhil ederek cesaretlendirir.

5.Kişiler arası ilşikilerde kendi yönetim ekibini kurar.

6.Gücünü benim problemlerimin çözümü için kullanır.

7.Çalışanlar ile iletişim kurarken ilgili olduğunu gösterir.

8.Çalışanların fikrini alır.

9.Her zaman yetkinin kendisinde olduğu hissi veren bir ses tonu ile konuşur.

10.Organizasyon yeteneğine sahiptir.

11.İşlerde zamanlaması iyidir.

3.5.8. Ana Hipotez Akademik Liderlik Türleri Bulguları

Ana hipotez akademik liderlik Türlerine ilişkin bulgular her bir akademik liderlik türü için aritmetik ortalama belirlenmiş ve bu sorulara verilen yanıtlara ilişkin standart sapmaları belirlenmiştir. Ayrıca ana hipotez türlerine ilişkin korelasyon, regresyon ve anova analizleri uygulanarak, bu ana hipotez unsurları organizasyon kültürü arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanmıştır. Anova analiz tekniği ise, bu gruplar arasındaki ilişkilerin farklılığının tespiti içindir. Hipotezler bu istatistiksel tekniklere göre test edilerek kabul ya da reddedilebilirlikleri hesaplanmıştır.

***Akademik Liderlikle Organizasyon Kültürü Arasındaki İlişki Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma**

Akademik Liderlikle grubuna verilen yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Organizasyon Kültürüne ilişkin olarak ortalama 4,64 standart sapma 1,06 olarak bulunmuştur. Akademik Liderlikle ilgili olarak 5,10 aritmetik ortalama ve standart sapma 1,37 olarak bulunmuştur. Örneklem sayısı 214' tür.

Tablo 14: Akademik Liderlikle Organizasyon Kültürü Arasındaki İlişki Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma.

	Ana Kütle Ort.	S.S.	N
DOC	4,4645	1,06468	214
DAL	5,1014	1,37163	214

***Akademik Liderlikle Organizasyon Kültürü Arasındaki İlişki**

H1: Akademik liderlikle organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Elde edilen korelâsyon analizi bulgularına göre anlamlılık değeri, p=0,00<0,05 olduğu için aralarındaki bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların akademik liderlik ile organizasyon kültürü arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre, korelâsyon katsayısının +1 ile -1 arasında değişmesi durumunda, ilişkinin şiddeti **(r = 0,687)** olduğu için ilişki pozitif yönde bir ilişki vardır. İlişki ise aynı yöndedir.

Tablo 15: Akademik Liderlikle Organizasyon Kültürü Arasındaki İlişki.

	DOC	DAL
DOC (Pearson)	1,000	**0,687**
DAL (Sig.)	**0,687**	1,000
DOC	.	**0,000**
DAL	**0,000**	.
DOC(N)	214	214
DAL	214	214

Bu model istatistiksel açıdan anlamlıdır. (p=0,000<0,05). Bağımlı değişken olan organizasyon kültürü, bağımsız değişkenler ise akademik liderlik kapsamında katılımcılara yöneltilen sorulardır. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişikliğin %68,7 'ini açıklamaktadır. Modeldeki değişkenler modele anlamlı bir katkı sağlamaktadır. Akademik liderlik faaliyetleri ile organizasyon kültürü arasına anlamlı bir ilişki bunmaktadır. İlgili verilere göre (H1) hipotezi kabul edilmiştir.

3.5.9.Alt Hipotez Akademik Liderlik Bulguları

Alt hipotez akademik liderlik türlerine ilişkin bulgular her bir akademik liderlik türü için aritmetik ortalama belirlenmiş ve bu sorualara verilen yanıtlara ilişkin standart sapmaları belirlenmiştir. Ayrıca alt hipotez türlerine ilişkin korelasyon, regresyon ve anova analizleri uygulanarak, bu alt hipotez unsurları organizasyon kültrü arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanmıştır. Anova analiz tekniği ise, bu gruplar arasındaki ilişkilerin farklılığının tespiti içindir. Hipotezler bu istatistiksel tekniklere göre test edilerek kabul ya da reddedilebilirlikleri hesaplanmıştır.

***İnsana Yönelik Davranışlar Akademik Liderlik Türleri Bulguları**

H2: Akademik liderlerin "bireysel etkinlikleri" ile organizyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çok değişkenli regresyon analizine ilişkin analiz çıktısı ise, Şekil 'de görülmektedir. Bu nedenle akademik liderlerin bireysel etkinlikler ile organizasyon

kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Akademik Liderlikde bireysel akademik yetkinlikler organizasyon kültürü değişkeninin %59,7 unu açıklamaktadır. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır. P=0,000<0,05' den olduğu için regresyon çıktısı istatsitiksel açıdan anlamldır.

Tablo 16: İnsana Yönelik Davranışlar Akademik Liderlik Bulguları.

Model	R	R Kare	Uydurulmuş R Kare	Tahmin edilen Std. Hata
1	0,597[a]	0,356	0,353	0,85644

Tablo 17: İnsana Yönetlik Davranışlar F değeri Tablosu.

Model	Kareler Toplamı	Df	Ana Kütle K.K.Ort.	F	Sig.
Regresyon	85,942	1	85,942	117,168	0,000[b]
Residual	155,501	212	0,733		
Toplam	241,443	213			

Tablo 18: Anlamlılık düzeyi.

Model	Stndrtlştrlmmş. Coe.		Stnd. Coe.	T	Anl.
Constant	B	Std.Hata	Beta		
DPEOPLE	1,740	0,258		6,730	0,000
	0,609	0,056	0,597	10,824	0,000

Çok değişkenli regresyon analizine ilişkin analiz çıktısı ise, Tablo 'da görülmektedir. Bu nedenle akademik liderlerin bireysel etkinlikler ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu model istatistiksel açıdan

anlamlıdır. Akademik Liderlikde bireysel akademik yetkinlikler organizasyon kültürü değişkeninin %59,7' unu açıklamaktadır. Mode istatistiksel açıdan anlamlıdır. P=0,000<0,05' den olduğu için regresyon çıktısı istatsitiksel açıdan anlamldır.

***Akademik İşlere Yönelik Davranışlar Akademik Liderlik Türleri Bulguları**

H3: Akademik liderlerin "akademik etkinlikleri" ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19: R ve p değerleri.

Model	R	R Kare	Uyd.R Kare	Tahmini hata ort.
1	**0,704[a]**	**0,495**	**0,493**	**0,75838**

Tablo 20: F ve Sig. Değeri.

Model	Kareler T.	Df	Ana K. K.	F	Sig.
Regresion	**199,512**	**1**	**119,512**	**207,793**	**0,000[b]**
1 Resid.	**121,931**	**212**	**0,575**		
Toplam	**241,443**	**213**			

Tablo 21: Anlamlılık değeri.

Model	Stndrtlştrlmmş. Coe.		Stnd. Coe.	T	Anl.
Constant	B	Std.Hata	Beta		
DPEOPLE	1,827	0,190		9,607	0,000
	0,518	0,036	0,704	14,415	0,000

Çok değişkenli regresyon analizine ilişkin analiz çıktısı ise, Tablo ’da görülmektedir. Bu nedenle akademik liderlerin bireysel etkinlikler ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Akademik Liderlikte bireysel akademik yetkinlikler organizasyon kültürü değişkeninin %70,4’ unu açıklamaktadır. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır. P=0,000<0,05’ den olduğu için regresyon çıktısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

***Yönetimsel İşlere Yönelik Davranışlar Akademik Liderlik Türleri Bulguları**

H4: Akademik liderlerin “yönetimsel etkinlikleri” ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22: R Kare Testi.

Model	R	R Kare	Uyd. Kare	R.	Tah. Ort.	Hata.
1	0,652[a]	0,425	0,422		0,80942	

Tablo 23: Anlamlılık Testi.

Model	Kareler T.	Df	Ana K. K.	F	Sig.
Regresion	**102,549**	**1**	**102,549**	**156,526**	**0,000[b]**
1 Resid.	**138,894**	**212**	**0,655**		
Toplam	**241,443**	**213**			

Tablo 24: Anlamlılık Değeri.

Model	Stndrtlştrlmmş. Coe.		Stnd. Coe.	T	Anl.
Constant	B	Std.Hata	Beta		
DPEOPLE	2,160	0,192		11,232	**0,000**
	0,554	0,044	0,652	12,511	**0,000**

Çok değişkenli regresyon analizine ilişkin analiz çıktısı ise, Tablo’ da görülmektedir. Bu nedenle akademik liderlerin bireysel etkinlikler ile organizasyon

kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Akademik Liderlikte bireysel akademik yetkinlikler organizasyon kültürü değişkeninin %65,2' unu açıklamaktadır. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır. P=0,000<0,05' den olduğu için regresyon çıktısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

3.5.10.Diğer Hipotez Akademik Liderlik Bulguları

Diğer hipotezler bölümünde yöneticilerin deneyimleri dört gruba ayrılmıştır. Bu ayrımlar ise deneyimi en az olandan en fazla olana doğru gruplandırmaların yapılması ile gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin yaşları üç bölüm içerisinde değerlendirilerek hipotezlerin kabul edilebilirliği sınanmıştır. Bu bölümlendirmeler ise genç, orta yaşlı ve yaşlı yöneticilerin sınıflandırılmasına ilişkindir. Yöneticilerin sektörel deneyimlerine ilişkin olarak dört gruba ayrılarak sınıflandırma gerçekleştirilmiştir. Bunlar, en az deneyimliden en deneyimliye doğru sınıflandırılma biçimindedir. Her bir grup için oluşan frekanslar tablolar halinde sunulmuştur. Bu sayede gerekli bölümlendirmeler yardımı ile gelecekte bilişim teknolojilerinin kullanılması açısından ilgili her bir grup için, görüşleri arasında anlamlı istatistiksel farklılıkların olup, olmadığı analiz edilecektir. İstatistiksel analiz yöntemi olarak OneWay ANOVA tekniği kullanılmıştır.

***Cinsiyet İle Bireysel Akademik Liderlik Faaliyetlerine İlişkin Görüşler Arasındaki İlişki**

H5: Cinsiyet ile **"**bireysel yetkinlikler" akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmamızda 1.Grup 97 Bayan, 2.Grup 118 Erkek Bulunmaktadır.

Levene varyans homojenlik testi=1,209; sonuçlarına göre, df1=1;df2=213;Sig.0,273.

Tablo 25: F değeri ve anlamlılık.

	Kareler Toplamı	Df	Ana Kütle Ort.	F.	Anl.
Gruplar Arası	0,725	1	0,725	0,668	0,415
Gruplar Beraberinde	231,050	213	1,085		
Toplam	231,775	214			

Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=0,668, Sig.=0,415). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H5) hipotezi reddedilmiştir.

***Cinsiyet İle Akademik Yetkinlikler Akademik Liderlik Faaliyetlerine İlişkin Görüşler Arasındaki İlişki**

H6: Cinsiyet ile "akademik yetkinlikler" ile akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmamızda 1.Grup 97 Bayan; 2. Grup 118 Erkek bulunmaktadır.

Levene varyans homojenlik testi=1,183; sonuçlarına göre, df1=1;df2=213;Sig.0,278.

Tablo 26: F ve Sig. Değeri.

	Kareler Toplamı	Df	Ana Kütle Ort.	F.	Anl.
Gruplar Arası	0,034	1	0,034	0,016	0,898
Gruplar Beraberinde	446,299	213	2,095		
Toplam	446,334	214			

Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=0,016; Sig.=0,898). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H6) hipotezi reddedilmiştir.

***Cinsiyet İle Yönetimsel Yetkinlikler Akademik Liderlik Faaliyetlerine İlişkin Görüşler Arasındaki İlişki**

H7: Cinsiyet ile "yönetimsel etkinlikler" ile akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmamızda 1.Grup 97 Bayan; 2.Grup 118 Erkek vardır.

Levene varyans homojenlik testi=2,079; sonuçlarına göre, df1=1;df2=213;Sig.0,151.

Tablo 27: F ve Sig. Değeri.

	Kareler Toplamı	Df	Ana Kütle Ort.	F.	Anl.
Gruplar Arası	0,392	1	0,392	0,250	0,618
Gruplar Beraberinde	334,072	213	1,568		
Toplam	334,464	214			

Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=0,250; Sig.=0,618). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H7) hipotezi reddedilmiştir.

***Unvanlar İle Akademik Yetkinlikler Akademik Liderlik Faaliyetlerine İlişkin Görüşler Arasındaki İlişki**

H8: Unvanlarla "bireysel faaliyetleri" ile ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

87 Ar. Gör, 42 Öğr.Gör., 49 Dr.Öğr.Üyesi, 21 Doç.Dr., 12 Prof.Dr., 1 Eksik Değer, mevcuttur. Araştırmaya 215 kişi katılmıştır.

Levene varyans homojenlik testi=0,485[a]; sonuçlarına göre, df1=4;df2=209;Sig.0,747.

[a]; grup sadece Dinsan değişkeni için hesaplamayı hariç tutumuştur.

Tablo 28: F ve Sig. Değeri.

	Kareler Toplamı	Df	Ana Kütle Ort.	F.	Anl.
Gruplar Arası	29,420	5	5,884	2,755	**0,020**
Gruplar Beraberinde	416,914	209	1,995		
Toplam	446,334	214			

Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı

bir farklılık yoktur (F=2,755, Sig.=0,020). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H8) hipotezi kabul edilmiştir.

***Unvanlar İle Akademik Yetkinlikler Akademik Liderlik Faaliyetlerine İlişkin Görüşler Arasındaki İlişki**

H9: Unvanlarla "akademik yetkinliklere" ilişkin akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

87 Ar. Gör, 42 Öğr.Gör., 49 Dr.Öğr.Üyesi, 21 Doç.Dr., 12 Prof.Dr., 1 Eksik Değer, mevcuttur. Araştırmaya 215 kişi katılmıştır.

Levene varyans homojenlik testi=0,548[a]; sonuçlarına göre, df1=4;df2=209;Sig.0,700.

[a]; grup sadece Dakademik değişkeni için hesaplamayı hariç tutumuştur.

Tablo 29: F ve Sig. Değeri.

	Kareler Toplamı	Df	Ana Kütle Ort.	F.	Anl.
Gruplar Arası	29,420	5	5,884	2,950	**0,014**
Gruplar Beraberinde	416,914	209	1,995		
Toplam	446,334	214			

Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=2,950, Sig.=0,014). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H9) hipotezi kabul edilmiştir.

***Unvanlar İle Akademik Yetkinlikler Akademik Liderlik Faaliyetlerine İlişkin Görüşler Arasındaki İlişki**

H10:Ünvanlarla "yönetimsel yetkinliklere" ilişkin akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

87 Ar. Gör, 42 Öğr.Gör., 49 Dr.Öğr.Üyesi, 21 Doç.Dr., 12 Prof.Dr., 1 Eksik Değer, mevcuttur. Araştırmaya 215 kişi katılmıştır.

Levene varyans homojenlik testi=0,517[a]; sonuçlarına göre, df1=4;df2=209;Sig.0,723.

[a]; grup sadece Dyönetim değişkeni için hesaplamayı hariç tutumuştur.

Tablo 30: F ve Sig. Değeri.

	Kareler Toplamı	Df	Ana Kütle Ort.	F.	Anl.
Gruplar Arası	44,489	5	8,898	6,413	**0,000**
Gruplar Beraberinde	289,975	209	1,387		
Toplam	334,464	214			

Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=6,413, Sig.=0,000). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H10) hipotezi kabul edilmiştir.

***Cinsiyet İle Akademik Bireysel Yetkinlikler Akademik Liderlik Faaliyetlerine İlişkin Görüşler Arasındaki İlişki**

H11: Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre cinsiyet açısından "bireysel yetkinlikler" ile akademik liderlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Gruplarda 1. Grup; 178 fakülte de çalışan akademisyen, 2.Grup; 11 yüksekokulda çalışan akademisyen ve 3.Grup 26 MYO' da çalışan akademisyen vardır.

Levene varyans homojenlik testi=2,922; sonuçlarına göre, df1=2;df2=212;Sig.0,056.

Tablo 31: F ve Sig. Değeri.

	Kareler Toplamı	Df	Ana Kütle Ort.	F.	Anl.
Gruplar Arası	13,038	2	6,519	6,318	**0,020**
Gruplar Beraberinde	218,737	212	1,032		
Toplam	231,775	214			

Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=6,318, Sig.=0,020). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H11) hipotezi kabul edilmiştir. Yüksek okul ile MYO' da çalışanlar arasında daha anlamlı olup, fakülte ile MYO arasında daha az anlamlıdır.

***Cinsiyet İle Akademik Yetkinlikler Akademik Liderlik Faaliyetlerine İlişkin Görüşler Arasındaki İlişki**

H12: Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre; cinsiyet açısından "akademik yetkinlikler" arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Gruplarda 1. Grup; 178 fakülte de çalışan akademisyen, 2.Grup; 11 yüksekokulda çalışan akademisyen ve 3.Grup 26 MYO' da çalışan akademisyen vardır.

Levene varyans homojenlik testi=2,773; sonuçlarına göre, df1=2;df2=212;Sig.0,065.

Tablo 32: F ve Sig. Değeri.

	Kareler Toplamı	**Df**	**Ana Kütle Ort.**	**F.**	**Anl.**
Gruplar Arası	20,316	2	10,158	5,055	**0,007**
Gruplar Beraberinde	426,018	212	2,010		
Toplam	446,334	214			

Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=5,505, Sig.=0,007). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H12) hipotezi kabul edilmiştir. Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre yönetimsel etkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılıklar fakülte ve MYO arasında daha anlamlıdır. Yüksekokul ile MYO arasında da anlamlı olup, fakülte ile MYO ya göre biraz daha anlamlıdır.

***Akademisyenlerin Çalıştıkları Bölümler İle Yönetimsel Yetkinlikler Akademik Liderlik Faaliyetlerine İlişkin Görüşler Arasındaki İlişki**

H13: Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre, cinsiyet açısından "yönetimsel yetkinlikler" arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Gruplarda 1. Grup; 178 fakülte de çalışan akademisyen, 2.Grup; 11 yüksekokulda çalışan akademisyen ve 3.Grup 26 MYO' da çalışan akademisyen vardır.

Levene varyans homojenlik testi=1,769; sonuçlarına göre, df1=2;df2=212;Sig.0,173.

Tablo 33: F ve Sig. Değeri.

	Kareler Toplamı	**Df**	**Ana Kütle Ort.**	**F.**	**Anl.**
Gruplar Arası	17,320	2	8,660	5,789	0,004
Gruplar Beraberinde	317,144	212	1,496		
Toplam	334,464	214			

Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=5,789, Sig.=0,004). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H13) hipotezi kabul edilmiştir. Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre yönetimsel etkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılıklar fakülte ile MYO arasında daha anlamlıdır. Yüksekokul ile MYO arasında da anlamlı olup, fakülte ve MYO ya göre biraz daha az anlamlıdır.

***Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları**

H1: Akademik liderlikle organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2: Akademik liderlerin "bireysel yetkinlikleri" ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H3: Akademik liderlerin "akademik yetkinlikleri" ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H4: Akademik liderlerin "yönetimsel yetkinlikleri" ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H5: Cinsiyet ile **"**bireysel yetkinlikler" ile akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	RED
H6: Cinsiyet ile "akademik yetkinlikler" ile akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	RED
H7: Cinsiyet ile "yönetimsel yetkinlikler" ile akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	RED
H8: Unvanlarla "bireysel yetkinlikler" akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KABUL
H9: Unvanlarla "akademik yetkinlikler" ilişkin akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KABUL
H10:Ünvanlarla "yönetimsel yetkinliklere" ilişkin akademik kalite bağlamında akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KABUL
H11: Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre akademik kalite bağlamında "bireysel yetkinlikler" ile akademik liderlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KABUL
H12: Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre akademik kalite bağlamında "akademik yetkinlikleri" arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KABUL
H13: Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre akademik kalite bağlamında "yönetimsel etkinlikleri" arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KABUL

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

- Akademik liderlik konusu Türk Üniversiteleri için oldukça önemlidir. Akademinin amacı haklarını olumlu yönde kullanabilen insan yetiştirmektir. Biraz hızlı düşünmekte fayda var. Sizi düşünen önemli kişileri düşünmekte fayda var. İş yapma yeteneği kendini geliştirmekle olur. İnsani değerler bunda önemlidir. İnsan hakları bunda önemlidir. Doğruluk çok önemlidir. Doğruya yönelmeyen insanın psikolojisi bozulur.
- **"Kalite"** insani mutlu etmektir. İhtiyaçları karşılanamayan insanlar mutsuz olurlar. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak problem çözmeye benzer. İhtiyacı karşılanamayan insan mutsuz olur. Akademilerde de yetersiz insan kaynağı problem meydana getirir. Akıl hastalıklarına yol açar. Beyaz rengi saflığı ve doğruluğu temsil eder. Eğer beyaz kelimesi insana farklı bir anlamı çağrıştırıyorsa, o kişinin kültüründe bir farklık olabilir. Akademi de kültür de bu yüzden önemlidir. Problem çözmek önemlidir. Eğer bir çiçeğe bakmıyorsan ve en önemlisi sevmiyorsan; onun çiçek açmasını beklemek mantıksızdır. Bir insani yetiştirmek kolay değildir. Yoğun emek ister. Kalite sürecinde de insan ihityaçlarını karşılamıyorsan, istediğin hizmeti almayı bekleyemezsin. Kaliteli gıda tüketmezsen sık olarak hasta olursun. Annemin yemekleri oldukça kaliteli o yüzden sık sık hasta olmuyorum. Dünyada bilimsel olarak davranışlarını en çok araştırmak istediğim kişi annemdir. Herkes çok ufak hatalarını görür o affeder. Herkes suçu sende arar. O başkasının hatasını görür. Suçun sende olmadığını sana anlatır. Bunu yapacak sistem gerekli. Anne sevgisi hayattaki en kaliteli üründür. Ben o sevgi ile mevcut konumuma eriştim. Her gün Afrikada yüzlerce kişi gıda bulamadığı için vefat ediyor. Bunun nedeni nedir? Gelişmiş ülkelerdeki insanlarla az gelişmiş ülkelerdeki insanların farkı nedir? Dini, ırkı, vs. değil… Bunun nedeni kalitedir. Sevgiyi hak edene vermektir. Terör örgütleri insanların arasındaki sevgiyi yok etmeye çalışıyor. Çeşitli insanları kullanarak onların sevgisizliğinden besleniyor. Fesatlık onların geçim kaynağı.
- **Adalet,** hakların kişiye teslim edilmesindeki eşitliktir. Adil bir yönetim herkes için gereklidir. Maalesef 15 Temmuz öncesi ülkemizde bazı terörist oluşumlar adalet' e hâkimdir. Bütüm Türk milleti olarak o kişilerden

müzdarip olduk. Millet olarak devlet yönetiminde bulunan bu teröristler bizlere hakkımızı vermediler. Kapitalizmi ve Dini birlikte kullanarak Milletin saf ve temiz duyguları ile Türk Toplumunu yok etmeye çalıştılar. Bizler Atatürk' ü Türk Milletinin manevi babası olarak kabul ettik. Manevi değerlerimizi ondan öğrendik. Milletimiz yılmadı ve direndi. Milletçe çok hakkımız yendi.

- **Demokrasi,** hakların kullanılmasındaki eşitliktir. Her birey insan olarak doğar. Ana rahmine düştükleri anda hakları vuku bulur. Demokrasi özgürlük demektir. Fikri hakların kullanılmasındaki sigorta anlamına gelir. Demokrasinin tam olarak mevcut olduğu ülkelerde gelişmişlik olur. Hakların kullanılmasında iyi niyet toplumu geliştirir. Irkçılığı demokrasi bitirir. İslam demokrasi dinidir. Demokrasi ilk olarak Aristo ile birlikte topluma yönelik olmuştur. Tam temsili demokrasi ile insanlar yönetilmişlerdir. İnsan hakları evrensel beyannamesi demokratik bir beyannamedir. Amerika' da da demokrasi vardı. Fakat maalesef bu kişiler Amerika' da da mevcut saklanma yerleri maalesef Amerika. İnsan eğer kendini tanıtmazsa bu teröristler gittikleri o ülkede etkili oluyorlar. Devlet içerisine sızıyorlar. Her türlü yasa dışı işi yasal bir biçimde gerçekleştiriyorlar. Magna Carta' da buna örnektir. Demokrasinin olmadığı ülkelerde oligarşi hakim olur. Halk mutsuz olur. Atatürk' ün belirttiği halkçılık ilkesi demokrasi gereğidir. Milli irade hakları uğrunda savaşır. Bastığın yerleri toprak diyerek geçme tanı. Düşün altındaki binlerce kefensiz yatanı. Sen şehit oğlusun incitme yazıktır atanı. Verme dünyaları alsan' da bu Cennet vatanı. Bu vatan için şehit düşen herkes ve aileleri bu vatanın hissedarıdır. Şu an demokratik olmayarak adil ücret alamasalarda ilerleyen süre zarfında Vatanlarından hak ettikleri değeri alacaklardır. Şehit aileleri çocukları siyaset ve devlet yönetimine getirilmelidir.
- Bu çalışmanın literatür taraması aşamasından elde edilen bulgulara göre Türkiye deki üniversitelerin İlk 500' e giren üniversite sayısı olduça düşüktür. Çeşitli endexler farklı özelliklere göre üniversite başarı durumlarını göstermektedirler. Fakat başarılı üniversitelerde kurum kültürleri gelişmiştir. Akademik kurumların başarıları ile kurum kültürleri arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Kurum kültürü, akademik lideri etkilemektedir. Bu

nedenle kurum kültürünün başarılı oluşması, akademik liderin başarısını olumlu yönde etkileyebilecektir.

- Akademik liderlik literatüre baktığımızda; bulgular genel olarak, adalet ve demokrasi ile ilgilidir. Siyahi ırkın yönetime getirilmemesi söz konusudur. Finansal olarak meydana gelen başarısızlıklar söz konusudur. Akademisyenlerin sağlık problemlerine sebep olabilecek iş yükleri söz konusudur. Bu problemlerin bir an önce çözülmesi gerekmektedir. Akademik personellerin sorunları evrenseldir. Dünyanın hangi üniversitesine giderseniz gidin aynıdır. Maalesef kaliteli insan kaynağı ve bu kaynağın iyi bir biçimde korunması gerekmektedir.
- Bu çalışmaya konu olan araştırmaların bulguları genel olarak; Akademik lider davranışları ve organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kadın akademisyenlerin erkeklere göre daha fazla akademik liderlik davranışları sergiledikleri görülebilir. Bu durum kadın akademisyenlerin organizasyon kültürünü daha fazla savunduğu anlamına gelir.
- Akademik liderlik organizasyon kültürünü etkilemektedir. Bu nedenle akademik liderlerin etkinliği önemlidir. Akademik liderler etkinliklerini arttırarak organizasyon kültürünün daha ileri noktalara taşınmasında anlamlı etkiler göstermelidirler. Bu nedenle üniversitelerde seçilecek akademik liderlerin bireysel, akademik ve yönetimsel yetkinlikleri üst düzeyde olan kişilerin seçilmesi gerekmektedir. Bu organizasyon kültürüne etki edecek ve organizasyonun bilimsel anlamda daha ileri noktalara gelmesine etki edecektir. Bu etki oranı ortalama olarak %68,7 olarak bulunmuştur.
- Akademik liderlerin bireysel yetkinlikleri ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Akademik liderlerin bireysel yetkinlikleri organizasyon kültürünü olumlu yönde etkileyecektir. Bu etki de akademik liderlik faaliyetlerinde %59,7 etki oranına sahiptir. İnsani etkiler olarak insana yaklaşım sürecimizde üçüncül etki yapmaktadır. Bu nedenle akademik liderlerin ilk olarak akademik faaliyetlerinde etkinliği sağlaması gerekmektedir.
- Akademik liderlerin akademik yetkinlikleri ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Akademik liderlerin akademik yetkinlikleri

ile organizasyon kültürü arasında %70,4' lük bir ilişki bulunmaktadır. Akademik liderlerin akademik yetkinliklerinin organizasyon kültürünü etkilemede en temel boyut olduğunu göstermektedir.

- Akademik liderlerin yönetimsel etkinlikleri ile organizasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Akademik liderlerin organizasyonel etkinlikleri ile organizasyon kültürünü etkilemektedir. Akademik liderlerin organizasyon kültürünü %65,2' lik oranda etkilemesi ikincil boyut olarak incelenecektir. Bunun çeşitli unsurları olabilir burada olması gereken organizasyonel anlamda süreçleri kontrol edebilecek yetkin kişilerin olması organizasyon kültürünü ikincil olarak etkilemektedir. Bunlar güç kaynağı olarak değerlendirildiğinde akademik liderin; ilk olarak akademik faaliyetlerde yetkinliği olan, ikinci olarak yönetsel yetkinliği olan ve üçüncü olarak bireysel davranışlarında iyi olan kişiler olması gerekmektedir.
- Cinsiyet ile bireysel yetkinlikler akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu ise, 0,668 oranında etki etmektedir. Erkeklerin ilgili soruya vermiş oldukları yanıtlar daha tutarlıdır. Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=0,668, Sig.=0,415). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H5) hipotezi reddedilmiştir.
- Cinsiyet ile akademik yetkinlikler ile akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık vardır. F değeri 0,016 olarak bulunmuştur. Bu etki oranı düşük düzeydedir. Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=0,016; Sig.=0,898). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H6) hipotezi reddedilmiştir.
- Cinsiyet ile yönetimsel etkinlikler ile akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=0,250; Sig.=0,618). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H7) hipotezi reddedilmiştir. Bayan akademik liderlerin akademik yaşantında

akademik farklılık istedikleri fakat bayan ve erkeklerin akademik liderlikten beklentilerinde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

- Unvanlarla akademik liderlik faaliyetlerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=2,755, Sig.=0,020). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H8) hipotezi kabul edilmiştir.
- Unvanlarla bireysel yetkinliklere ilişkin akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=2,950, Sig.=0,014). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H9) hipotezi kabul edilmiştir.
- Unvanlarla yönetimsel etkinliklere ilişkin akademik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=6,413, Sig.=0,000). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H10) hipotezi kabul edilmiştir.
- Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre bireysel yetkinlikler ile akademik liderlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=6,318, Sig.=0,020). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H11) hipotezi kabul edilmiştir. Yüksekokul ile MYO' da çalışanlar arasında daha anlamlı olup, fakülte ile MYO arasında daha az anlamlıdır.
- Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre akademik yetkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=5,505, Sig.=0,007). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H12)

hipotezi kabul edilmiştir. Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre yönetimsel etkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılıklar fakülte ve MYO arasında daha anlamlıdır. Yüksekokul ile MYO arasında da anlamlı olup, fakülte ile MYO' ya göre biraz daha anlamlıdır.

- Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre yönetimsel etkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Elde edilen verilere göre akademik liderlere ilişkin değerlendirmelerin cinsiyete göre farklılığı One-Way Anova istatistiksel analiz testine göre anlamlı bir farklılık yoktur (F=5,789, Sig.=0,004). İlgili verilere göre ve gerçekleştirilen analiz çerçevesinde (H13) hipotezi kabul edilmiştir. Akademisyenlerin çalıştıkları bölümlere göre yönetimsel etkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılıklar fakülte ile MYO arasında daha anlamlıdır. Yüksekokul ile MYO arasında da anlamlı olup, fakülte ve MYO ya göre biraz daha az anlamlıdır.
- 215 akademisyenle yapılan görüşmeler ve diğer gözlemler sonucu elde edilen bilgilere göre, Fakütle, Yüksekokul, MYO sekreterlerinin koordinatörlük şeklinde akademisyenler tarafından idare edilmesi gerekmektedir. Diğer Rektörlüğe bağlı bütün birimlerin amirlerinin de akademisyen olması gerekmektedir.
- Günümüzde üniversitelerimizin yapısı yurtdışında mevcut bulunan özellikle Amerika' da ki eğitim sistemine uygun olarak yapılandırılmaktadır. Fakülte isimlerine bakacak olursak bu buradan anlaşılabilir. Fakat mevcut yapımızın Türkiye' ye has özgün bir nitelik kazanması gerekmektedir. Bu nedenle fakültelerimizin mezun olunan mesleklere göre isimlendirilmesi yerinde olacaktır. Mesleksel isimlendirme olmaksızın mezun mezuniyetinin önemini kavrayamamaktadır. Bilgi ile üretim dengeye gelmemektedir.
- Günümüzde fen ve edebiyat fakülteleri birleşiktir. Böyle olunca bilim yeterli ölçüde gelişememektedir. Fen Fakülteleri ile Edebiyat Fakülteleri ayrılması gerekmektedir. Yönetimsel anlamda yönetimde etkinliğin sağlanabilmesi için kendi alanından dekanların fakültelerin yönetimlerine gelmeleri gerekmektedir. Bilimsel ve araştırma yönlerine dahil olarak problemlerin belirlenmesi, tektik edilmesi ve çözümünde bunlar önemlidir. Bunların uygulanmadığı üniversitelerde akademik başarının olması bir hayli güçtür.

Akademik kalitenin gerçekleştirilmesi için bu koşula uygun hareket edilmesi gerekmektedir.

- İngilizce sınavları adı altında çeşitli sınavlar yapılmaktadır. Bu sınavlar İngilizce bilgisini ölçmekten ziyade İngilizce yeteneğini ölçmektedir. Bu yüzden İngilizce bilen akademisyenler mağdur olmakta ve öğretim üyeliğine yükselememektedirler. Bu duruma ilişkin olarak genel TOEFL düzeyinde İngilizce sınavları gerçekleştirilmesi ve İngilizce bilenle bilmeyenin ayrılması gerekmektedir.
- Fakültelerin başlarına da farklı alandan dekanlar atanmaktadır. Bu ise gemi kaptanını, şoförden, şoförü gemi kaptanından yapmaya benzer. Bu şekilde bilim ilerlemez. Doğru bir biçimde yol alınabilmesi için her alandan akademisyenin kendi alanından yerlere gelmesi gerekmektedir.
- Akademisyenlerin uluslararası standart puanlarının olması gerekmektedir. Böyle olursa akademisyenler belli standartlara göre derecelendirilirler. Eğitim ihtiyacı sürekli bir ihtiyaçtır. Bu nedenle bu standartların olması eğitim ihtiyacını düzgün bir biçimde biçimlendirecektir. Buna göre akademik puanı en yüksek akademisyen otomatik olarak akademik lider olarak atanmalıdır.
- Akademik liderlerin etkili olarak çevreyi dönüştürmeleri gerekmektedir. Akademik liderlerin etkili olduğu toplumlar gelişirler. Bu yüzden akademik liderlerin inisiyatif alarak, çevreyi etkilemeleri gerekmektedir. Akademik liderlerin çevreyi etkilemesi gerekmektedir. Her akademisyene görevleri ile ilgili şehri yeniden yapılandırmaya ilişkin senelik projeler üretmeleri istenmelidir.
- Öğrenciler içinde 3. Nesil Üniversitelerde kumu iktisadi teşebbüslerinde çalıştırılmalıdır. Öğrencilerin iş tecrübelerini geliştirmek için öğrenciler üniversitenin kamu iktisadi teşebbüslerinde çalıştırılmalılardır. Bu sayede deneyim kazanarak piyasada daha çok direnç sağlayabilirler. Öğr.Gör. de projelerde kaynaklardan yararlanmaları gerekmektedir. Öğrencilere de kaynak aktarılmalıdır.
- Akademik tez danışmanların faaliyetleri de denetlenmelidir. Bu gün tez ile ilgili yapılan faaliyetler form şeklinde oluşturulmalı, danışmanın performansı denetlenmelidir. Bu gün tez danışmanları öğrencileri ile yeteri kadar ilgilenmemekte, yüksek lisans eğitim hayatlarına ve kariyerlerine olumsuz

olarak etki edebilecek hatalar meydana getirebilmektedirler. Bu yüzden araştırmacılar kendilerinden kaynaklanmayan hatalardan ötürü büyük vakit kaybetmektedir. Lisansüstü öğrencilerinin kaydı zamana göre silinmemelidir. Araştırmaya istenilen üniversiteden danışman ve jüri belirlenmesi gerekmektedir. Tez izlemede YZ alan öğrencilerin durumu bölüm başkanlarınca denetlenmelidir.

- İyi akademisyenler rektörlüğe aday olmamaktadırlar. Rektörlüğü zor ve yorucu bir süreç olmak olarak görmektedirler. Rektör atamaları ilgili üniversitenin tüm aday havuzunun olduğu bir sistem vasıtası ile gerçekleştirilmelidir. Bu ise mevcut çıkardığımız akademik liderlik ölçeğindeki puanlara göre olmalıdır. Buna göre en yüksek akademik, bireysel ve organize yeteneği olan akademisyenler akademik liderler olarak atanmalıdır.
- Yüksekokul ve MYO' lara ise, organizasyonel demokrasi kültürü içerisinde yine mevcut akademisyenlerden akademik liderlik puanına göre atamalar gerçekleştirilmelidir. Üniversitelerde rektör ve rektör haricinde alt atamalar yine bütün akademisyenlerin verilerinin hazır olduğu, YÖKSİS tarafından otomatik olarak akademik puanlara göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Rektörler diğer alt birimlerin yöneticilerini iyi tanımadan atamaktadırlar. Türkiye' de Meslek Yüksekokullarına müdürler üniversitenin bulunduğu şehirden gerçekleşmektedir. Rektörler, şu an Meslek yüksekokulu müdürlerini gerekçeye göre atamalıdırlar. Rektörler ise, Meslek yüksekokullarının taleplerini atandıktan sonra boş vermektedirler. Rektörler üniversitelerde gelişimin önünü tıkamaktadırlar. Rektörlerin atamalara ve kadrolara ilişkin yetkileri kaldırılmalıdır. Akademisyenlerin yapmış oldukları akademik çalışmalar, akademik liderliği anlamlandırır. Başarılara kayıtsız kalınmamalıdır.
- Akademik senatonun demokratikliği tartışılması gerekmektedir. Aristo çağında olan tam demokrasinin üniversitelere kazandırılması gerekmektedir. Bu yüzden sendikalar çok gereklidir. Aka Sen bu konuda akademisyenlerin ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Üniversiteler demokrasinin hakim olduğu kurumlar olmalıdır. Hak kavramı bulumakla birlikte, bir kişinin hakkının diğer kişilere yedirilmemesi gerekmtedir.

- Akademik etkinlikler rektör tarafından zorunlu olarak görevlendirme seklinde gerçekleştirilmeli. Akademisyenlerin bilimsel etkinliklerdeki harcamaları (maliyetleri) devletçe karşılanmalıdır.
- Kadro talebi bölüm başkanlarına bırakılmalıdır. Cinsiyet ayrımı olmadan kadrolar önce başarı durumu daha sonra da cinsiyete göre adil olarak paylaştırılmalıdır. Kadro talepleri senato onayı ile yapılmalıdır. Kadro talepleri düzenli olarak takip edilmesi gerekmektedir. Üniversitelerden tedviren atamaların kaldırılması gerekmektedir.
- YÖK üniversitelerin yeniden yapılanması ile ilgili kararları vermelidir. YÖK senatosuna Cumhurbaşkanı olmadığında YÖK başkanı başkanlık yapmalıdır. Bu konsey her ay düzenli olarak toplanmalıdır. YÖK senatosu ilgili tüm üniversitelerin rektörlerinden oluşması gerekmektedir. İlgili tüm faaliyetsel kararlar rektörlerin haricinde senato onayı ile çıkarılmalıdır. Senatoda rektörler sadece başkanlık yapmalıdırlar. İzleme ve denetleme faaliyetleri yapmaları gerekmektedir.
- Bulgularımız ışığı altında akademik kalite arttırılmalıdır. Her akademisyenin bilimsel standartlara uygunluğu üniversite yönetimleri tarafından desteklenmelidir. Burada önemli olan araştırmacı bakış açısının akademisyenlere kazandırılmasıdır. Üniversiteler akıl, bilim, barış, huzur ve sevgi yuvalarıdır. Bu yüzden bu temel değerlerin de akademisyenler tarafından içselleştirilmesi gerekmektedir. Üniversitelerde akademisyenlere akademik kalite belgesi verilmelidir.
- Salt liderlik teorileri liderlerin vereceği kararları inceler. Salt kararı incelemek içinden çıkılmaz bir puzzle gibi bir araştırmacıyı rahatsız eder. Karar vereceğiz fakat hangi kararı? Karar vereceğiz fakat neye göre vereceğiz? Cevabı bilinse de yine de araştırma yapılması gerekiyor. Burada bizim liderlikle ilgili olarak liderlerin yaptıkları işlerde en isabetli kararları verebilmesi için bu araştırma gerçekleştirilmiştir. İyi bir lider doğal yeteneklerinin yanında işsel yeteneklerini ve diğer yeteneklerini de geliştirmelidir. Fakat iyi bir lider çok iyi bir insan mıdır? İnsanlar sevdiklerinin arkasından giderler. Bu yüzden liderin sevilmesi de gerekmektedir. Sevgi bir pekiştireçtir. Sevgi bir güçtür. Gerçek sevgi sevidiğini her türlü kötü durumda bırakmamaktır. Aile maalesef birbirini

gerçekten seven insanlardan oluşamıyor. İlişkiler önemli bir ekonomik potansiyel barındırıyor. Bu konu ile ilgili Harvard Business Review' de yazdığım yorumda da belirttiğim gibi akrabalar aile ilişkilerine ilişki öncesinde ve ilişki sonrasında iki kişi arasındaki ilişkiye yönelik olarak bilgisizliklerinden dolayı negatif yönde etki edebiliyor. Bu yanlış evlilikler milli ekonomiye olumsuz yönde etki edebiliyor. Akrabalar yanlış evliliklere sebep olabiliyor. Evlenmeden önce kişilerin akrabalarının da psikolojik durumlar araştırılmalıdır. Gerçek evlilikler gerçekleşmeyince bireyler evli insan davranışları göstermiyor. Bu insanların oluşturduğu toplumlardan doğru insan davranışı beklenemiyor. Doğru insanlar toplumda suçlu olarak görülebiliyor. Suç oranları artıyor. Nikahlar kanuna aykırı bir biçimde gerekleşebiliyor. Ailelerin uzmanlar tarafından oluşturulması gerekmektedir. Nikahlarda kanun çiğneniyor ve yetki gaspı yaşanıyor. Tarafların beyanları bilimsel gerçeklere aykırı olabiliyor. Gerçekten birbirini seven toplumdaki psikolojik buhranlar yüzünden doğru kişiler ile evlenemiyorlar. Toplum psikolojisi bu yüzden düzenli olarak denetlenmelidir. Ailelerin psikolojik durumları kontrol edilmelidir. Bunun için bu konununda doktora tez konusu olarak araştırılması gerekmektedir.

- Bu gün Amerika' da sosyal problemler sürekli olarak devam etmektedir. Bunun nedeni gelir adaletsizliğidir. Kapitalizm insanlığı sömürmektedir. İnsanlar mevcudiyetlerini başka yerlerde aramaktadırlar. Dünya bir ailedir. Her çeşit insanları içinde barındırır. Fakat iyilerin güçlü olması gerekir. Bu tez ile akademik liderlik teorileri evrensel bir boyut kazanmıştır. Her insan yaptığı işlere göre değerlendirilir. Başarılarına göre değerlendirilir.
- Bulgularımız Türk üniversiteleri için bir akademik yönetim modeli olarak uygulanabilir. Burada ilk olarak, akademik etkinlik için akademik çalışması kaliteli olan liderlerin seçilmesi, organizasyonel kabiliyeti yüksek olan liderlerin seçilmesi ve daha sonra bireysel yetkinlik konusunda yetkin olan kişilerin akademik lider olmaları gerekmektedir. Buradan süreç yönetimi ile ilgili olarak ilgili süreçlerin alt işlemleri tanımlanıp buradan Türk Yükseköğretimi için akademik etkinliğe ilişkin bir yönetim modeli oluşturulabilir.
- Dünya genelindeki bütün üniversiteler ortak veri tabanı oluşturarak yayınların izlendiği bir veri tabanı oluşturmaları gerekmektedir. YÖK bilim adamlarının

yayınlarını takip etmesi gerekir. ISSN numaraları, DOI numaralarına göre bu kayıtlar yapılmalıdır. Yayın olduktan sonra bu ISSN numaraları Dünya Akademik Veri Tabanına kaydedilecek. Doçentlik ve Profesörlük jüri bilgileri buradan alınmalı. Aynı şekilde Bütün konferanslar için YÖK' ten sistem numarası alınması gerekmektedir. Aynı şekilde bu konferanslara katılan akademisyenlerin puanları sisteme otomatik olarak geçmesi gerekmektedir. Bu da barkod sistemi gibi akademisyenlere verilen kimlik id kartından takip edilsin. Bu sadece resmi kurumlar için değil, özel kurumlar içinde zorunlu hale getirilmelidir.

- Rektörler genel aylık toplantılarda dekanlar, bölüm başkanları ve MYO müdürleri ile birlikte genel bir toplantı yapmaları ve bilimsel akademik çalışmaların durumlarını konuşmaları gerekmektedir.
- MYO' larda ve diğer üniversite kurumlarında ders dağılımları adil olmalıdır. Dersler öncelikli olarak Üniversite' deki akademisyenlere verilmesi gerekmektedir. Bu otomasyon sistemleri vasıtası ile zorunlu hale getirilmelidir. Diğer durumlarda dışarıdan sözleşmeli kişilerin ders vermesi gerekmektedir. Mevcut olarak bazı akademisyenlerin bu yollarla hakkı yenebilmektedir.
- MYO' lar da gerçekleştirilen idari faaliyetlerde öğretim elemanlarına idari açıdan özgürlüklerin sağlanması gerekmektedir. Öğretim elemanlarının kendi istekleri doğrultusunda farklı üniversitelere gidebilmelerinin önü açılmalıdır. Maalesef Türkiye' deki üniversitelerde Rektörler öğretim üyesi olarak müdür atamaktadırlar. Öğretim görevlileri ve araştırma görevlileri akademisyen olarak görülmemektedirler. Rektör tarafından bir günlüğüne atanan müdürlerin, ne öğrenciden, ne işten haber olmakta; akademisyenleri korumamaktadırlar. Rektör tarafından atanan müdürler, adaletsiz yönetim uygulamaları ile akademik personelin de moral motivasyonunu bozmaktadırlar. MYO'lara özerklik verilmesi gerekmektedir. MYO' lara Rektörlük tarafından araç tahsis edilmektedir. Fakat bu araçlar sadece şehir merkezinden MYO' ya geliş yönünde kullanılmaktadır. Rektörler buna göz yummaktadırlar.

- Yükseköğrenim tezleri akademik bir iştir. Jüri sadece tez kontrolü yapmalıdır. Her türlü yükseköğrenim tezinin danışmanlar tarafından bitirilmesi kanunen zorunlu hale getirilmelidir. Bunun için her türlü kaynak ve fon sağlanmalıdır.
- Yükseköğretimde ünvanlar zorunlu hale getirilmelidir. Yaş olarak yine jüriye bağlanmamalıdır. Akademisyenlik te jüri derece almada bir motivasyonla sınırlandırılmalıdır. Bilim adamı olan ve bilimle uğraşan kişilerde bilimsel olarak ünvanlar ikinci planda olmalıdır. Akademik ünvanlar akademik yol gösterici olarak kullanılmalıdır.
- Akademik takvimlerde kış ayları akademik takvim dışı olarak bırakılmalı. Ocak-Şubat ve Mart ayları bu aylarda akademik faaliyetlere (bilimsel yayınlara) odaklanılmalıdır. En soğuk günler olarak Ocak ve Şubat aylarında eğitim araştırmaya dönük olmalıdır. Akademik faaliyetler Rektör onayı ile akademisyenlerin tüm masrafları karşılanarak Rektörler tarafından gerçekleştirilmelidir.
- Üniversiteler sürekli hijyen denetiminin kamuda kanunen zorunlu olarak yapıldığı yerler olmalıdır. Temizlik şirketleri ile anlaşılarak, eğitim faaliyetinin sürekli olarak hijyenik bir ortamda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Üniversitelerde kaliteli yemek (helâl belgesi olan) yemek şirketleri tercih edilmelidir.
- Üniversitelere kayıtta maalesef ücretler ilk olarak alınmaktadır. Öğrenci işini takip etmezse kayıt olamamaktadır. Mesaj şeklinde bilgilendirmeler gerekmektedir. Parası olmayan öğrenciler sıkıntı yaşamaktadır. Bu öğrencilere kayıt, okuma ve barınmda gerekli yardımın yapılması gerekmektedir.
- Yurtdışı ders verme ve diğer işlemler için üniversite öğrencilerinin kolaylıkla diğer ülkelere seyahat edebilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle YÖK bünyesinde Yurtdışına akademisyenler ve öğrenciler için uçak temini gerekmektedir.
- Yüksek Öğretim Tezleri, otomasyonda, dergi editörlüğü gibi haftalık olarak izlenmeli ve diğer bütün tez izleme komitesi üyeleri tarafından not düşülerek haftalık olarak raporlanmalıdır. Tez kelime işlemci dosyası olarak öğrenci tarafından her hafta sisteme yüklenmeli ve diğer öğretim üyelerinin tez hakkındaki görüş, öneri ve düzeltmeleri sisteme kaydedilmelidir. Bu sistem

YÖKSİS tarafından gerçekleştirilmelidir. Bu tezler YÖK Akademik Kurulu tarafından takip edilmelidir. Buna göre tezdeki değişiklikler enstitü müdürü tarafından izlenmelidir. Tez bitirilene kadar devam edilmelidir. Bitirilmeyen tezler hakkında YÖK vasıtası ile enstitü yönetimince ilgili akademisyenlere soruşturma açılmalıdır.

- Yaptığım araştırma genel geçer akademik liderlik davranışlarına ilişkindir. Spesifik olarak engelli bireyler için akademik liderlik ölçeğine ek sorular geliştirilerek organizasyon kültüründe yer verilmeleri gerekmektedir. Bu engelli bireyler zor şartlar altında çalışmaktadırlar. Bu kişilere organizasyon kültürü içerisinde en kolay işler verilmelidir.
- Üniversiteye kadro talep edilip, bazı bölümler açılmaktadır. Fakat diğer akademisyenler alınmayıp, bölümler atıl bırakılmaktadır. Öğretim görevlileri mağdur olmaktadır. Demokratik olmayan senato kararları doğrultusunda devlet memurları muzdarip olmaktadırlar. Öğretim görevlileri demokratik olmayan senato kararları uygulamaları ile başka birimlere görevlendirilmektedirler. Böyle akademisyenlerin vermiş olduğu geçmişe dönük senato kararları incelerek, bu şekilde karar veren despot akademisyenlerin devlet memurluğundan çıkartılması gerekmektedir. İl Koordinasyon Kurulu şeklinde Vali, Rektör ve bölüm amirleri hep birlikte aylık olarak toplantı yapmaları gerektemektedir. Senato kararları bu kurulda tartışılmalıdır.
- Ne yapılırsa yapılsın olumsuz algılar işleri mahvedebilir. Bu yüzden başarı belgeleme sistemleri ile gerçeklere yönelik yönetim gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Daha aktif çalışan akademisyenler ödüllendirilmelidir. Buna yönelik olarak her akademisyen çalışmalarını kaydetmelidir. Mevcut bozukluklara yönelik olarak her akademisyenin, çalışanın odasına ve sınav salonlarına kamera sistemi getirilmesi gerekmektedir. Buradaki hareketler 24 saat YÖK Kalite Kurulu tarafından izlenmelidir.
- Bu gün akademisyenler üzerindeki olumsuz algı akademisyenler.org şeklinde bir internet sitesi hazırlanıp akademisyenlerimiz genel çevre tarafından vatandaşlık numaraları girilerek genel bilgi çerçevesi verilerek değerlendirilebilir. Maalesef, şu an günümüzde insanlar önyargılara göre

değerlendirilmektedir. Bu sayede akademisyenler üzerindeki olumsuz algı giderilebilir. Bu internet sitesi Yök tarafından kurulabilir.

- Üniversitelerde akademisyenlere ve misafirlere 24 saat self servis olarak yemek sağlanacak yerler olması gerekmektedir. Bu yemekhanelerin düzenli olarak denetlenmesi gerekmektedir.
- İnsanlar yaptıkları ile hesaba çekileceklerdir. Günümüzde insanlar arası ilişkiler takip edilebilmektedir. Bir insanın diğer insanla ilişkisi onun geleceğini belirler. Kanunlar bu ilişkilere uygun olmalıdır. Milli değerlerini belirlemek bir topumun temel görevidir. İnsanların birbirlerine ilettikleri sevgi miktarı günümüzde hesaplanabilemektedir. Bu ise, insanların daha kaliteli davranış sergilemelerini sağlayabilecektir. Almanya da aile yapısı daha gelişmiş ve akrabalık ilişkileri gelişmiştir. Herkes birbirini tanımakta ve enerjilerini doğruluğa yönlendirebilmektedirler. Günümüzde tüketici tercihleri internet yardımı ile belirlenebilmektedir. Bu nedenle yapılacak işlemler Milli Sosyal Yardım yazılımı ile insanların işlemleri takip edilerek başarıya yönlendirilmelidir.

"Son olarak En' am Suresi 73. Ayette: O, gökleri ve yeri hak (ve hikmet) ile yaratandır. "Ol!" dediği gün her şey oluverir. O' nun sözü gerçektir. Sûra üflendiği gün de hükümranlık O' nundur. Gizliyi ve açığı bilendir ve O, hikmet sahibidir. Her şeyden haberdardır." (Quran).

EKLER

EK 1: Anket Formu.

Değerli hocam;

Bu bilgi formu, akademik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini belirlemek için hazırlanmıştır. İlk bölümde bir kısım kişisel bilgilerinizle ilgili maddeler yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim, saygılarımla.

Can GÜNAY - Uludağ Üniversitesi
cangny@uludag.edu.tr

Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐	*Unvanınız:* Arş. Gör. ☐ Öğr. Gör. ☐ **Dr.Öğr.Ü.** ☐ Doç. Dr. ☐ Prof. Dr. ☐	*Yönetim Göreviniz:* Var ☐ Yok ☐
Fakülte/Yüksekokul/MYO:		*Akademik Kideminiz:* ..... *yıl*

İkinci bölümde akademik liderlik ilişkin önermeler bulunmaktadır. Sizden beklenen her maddeye katılım düzeyinizi, 1 Hiç Katılmıyorum, 7 Tamamen Katılıyorum aralığında değerlendirmenizdir.

No	*Dekanımız/Müdürümüz;*	1	2	3	4	5	6	7
1	Fakültedeki sorumluluklarına kendini adamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Alçakgönüllü bir insandır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Herkese saygı gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Günün büyük bir bölümünde kendi kişisel işleri ile ilgilenir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Fakültenin/Yüksekokulun/MYO'nun en önemli hocasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Araştırma yönü en güçlü hocadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Akademik araştırmalarda çok aktiftir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Öğretmenlik rolüne kendini adamıştır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Çalışanları cesaretlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Fakültedeki/Yükseokuldaki/MYO'daki kişiler tarafından sevilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Çalışanlarının akademik işlerindeki aksaklıklardan haberdardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Çalışanları karar mekanizmalarına dâhil ederek cesaretlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Fakülteyi/Yüksekokulu/MYO'yu diğer üniversitelere tanıtmak için çaba gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Fakülteye/Yüksekokula/MYO'ya diğer akademisyenleri davet eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Çalışanları akademik yayınlar konusunda bilgilendirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Kişiler arası ilişkilerde kendi yönetim ekibini kurar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Çalışanları ile iyi kişiler arası ilişkilere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Başarılarından dolayı çalışanlar tarafından saygı duyulur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Gücünü beni problemlerimin çözümü için kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Üniversite çalışanları tarafından saygı duyulur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	Eğer bir işi yapacak işi yapmıyorsa arkadaşımın yanında olurum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Çalışanlar ile iletişim kurarken ilgili olduğunu gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Çalışanların fikrini alır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	Çalışanlar ile iletişim halindeyken ağırbaşlı ve naziktir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	Çalışanlar ile iletişim halinde iken kendini iyi ifade eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	Fakülte/Yüksekokul/MYO ile ilgili konularda konuşurken ikna edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	Her zaman yetkinin kendisinde olduğu hissi veren bir ses tonu ile konuşur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28	Kamu içerisinde hiçbir çalışanı rencide etmez.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29	İstenmeyen durumlar olduğu zaman personellere adil davranır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30	Akademik terfilerimizde herkese adaletlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31	Araştırma kaynaklarının dağıtılmasına yönelik olarak bizlere adil davranır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32	Fakülte/Yüksekokul/MYO kaynaklarının yönetiminde yeteneklidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33	Ders dışı programlarla kurum içi ilişkilerin geliştirilmesine önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34	Organizasyon yeteneğinde sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35	İşlerde zamanlaması iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36	Dayanışma zemininin oluşmasına zemin hazırlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37	Fakültenin/Yüksekokulun/MYO'nun hedeflerine ulaşmak için yöntemler geliştirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Diğer sayfaya geçebilirsiniz...

Üçüncü bölümde örgüt kültürüne ilişkin önermeler bulunmaktadır. Sizden beklenen her maddeye katılım düzeyinizi, 1 Hiç Katılmıyorum, 7 Tamamen Katılıyorum aralığında değerlendirmenizdir.

No	*Fakültemizde/Yüksekokulumuzda/MYO'muzda;*	1	2	3	4	5	6	7
1	Kurum-içi sorumluluklar adil olarak paylaşılır.	□	□	□	□	□	□	□
2	Üniversite dışındaki proje ve çalışmalar desteklenir.	□	□	□	□	□	□	□
3	Öğrenci sayısının çokluğu kaliteli araştırma yapmayı engeller.	□	□	□	□	□	□	□
4	Çalışanlardan beklentiler mantıklıdır.	□	□	□	□	□	□	□
5	Araştırma izin ve bütçeleri desteklerini yeterlidir.	□	□	□	□	□	□	□
6	Çalışanlar performanslarına göre ödüllendirilir.	□	□	□	□	□	□	□
7	Derslerin dağılımında tek söz sahibi yöneticilerdir.	□	□	□	□	□	□	□
8	Ders yükleri araştırma çalışmalarını engelleyemeyecek düzeydedir.	□	□	□	□	□	□	□
9	Üretken çalışanlar diğer çalışanlar tarafından takdir edilir.	□	□	□	□	□	□	□
10	Çalışanlara hem iş ve hem de kişisel sorumlulukları için bol bol fırsat verilir.	□	□	□	□	□	□	□
11	Çocuk sahibi olan çalışanlar kariyerlerini daha az düşünürler.	□	□	□	□	□	□	□
12	Kişisel sorumlulukların kariyer sürecinde ilerlemeyi engeller.	□	□	□	□	□	□	□
13	Yöneticiler her zaman problemleri dinlerler.	□	□	□	□	□	□	□
14	Yöneticiler işte ve iş dışında iyi bir rol modeldir.	□	□	□	□	□	□	□
15	Çalışanlar yaptıkları işlere kendilerini adayan kişilerdir.	□	□	□	□	□	□	□
16	Genel olarak kadınlara yönelik örgüt iklimi iyidir.	□	□	□	□	□	□	□
17	Genel olarak öğrencilere yönelik örgüt iklimi iyidir.	□	□	□	□	□	□	□
18	Yöneticiler diğer fakültelere göre çalışanlarına daha fazla fırsat sağlarlar.	□	□	□	□	□	□	□
19	Kaynakları herkese eşit olarak sunulur.	□	□	□	□	□	□	□
20	Akademik kadroların dağıtımında adaletli davranılır.	□	□	□	□	□	□	□
21	Çalışanlara tehdit ve ayrımcılık uygulanır.	□	□	□	□	□	□	□
22	Çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişkiler iyidir.	□	□	□	□	□	□	□
23	Çalışanlar birbirlerine güvenirler.	□	□	□	□	□	□	□
24	Çalışanlar birbirlerine saygı duyarlar.	□	□	□	□	□	□	□
25	Politikaları çalışan ayrımı yapılmadan tek bir biçimde uygulanır.	□	□	□	□	□	□	□
26	Oldukça çok tartışma olduğu hissedilir.	□	□	□	□	□	□	□
27	Çalışanların akademik yükseltmelerinde performanslarına bakılır.	□	□	□	□	□	□	□
28	Akademik yükseltmeler çalışanların performanslarını etkiler.	□	□	□	□	□	□	□

Katılımınız için teşekkür ederim...

KAYNAKLAR

AKÇA R., (2014), *Otel İşletmelerinde Mobbing, İş Stresi ve İş görenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

AKILLI Serkan H., ALKAYA A., AKILLI H. ve KIZILBOĞA ÖZASLAN R., (2015), "Academic Leadership Styles and Support For Strategic Planning at Higher Education Institutions in Cappadocia Region", Turkey, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (30), 136-154.

AKOVA O. ve TANRIVERDİ H. ve KAHRAMAN O.C., (2015), "Otel İşletmelerinde İş gören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi", *Vizyoner Dergisi*, Cilt, 6, Sayı.12, 87-107.

ALBOU P. (1974), *Les Relations Humaines*, Problems Humains de L'Enterprise, Dunod Economie, Paris, s.8.

ALDRICH H., (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Pretince Hall.

ALIMO M. B. ve R. J. ALBANL M., (1984), "The Development of a New Transformational Leadership Questionnairre." *Journal of Occupational and Organizational Psycology*, 74, 2001.

ALLIRE Y. ve FIRSIROTU M. E. (1984), "Theories of Organizational Culture", *Organizational Studies*, 5/3: 193-226, 1984.

ALVESSON M. (1995), *Management of Knowledge-İntensive Companies*. Berlin/New York: De Gruyter.

ALVESSON M. (1990), *Acta Sociologica*, Vol.33, No.1, pp. 31-49, Sage Publications Ltd.

American Council on Education (ACE) (2016). *Leadership Programs*. http://www.acenct.edu/lea- dership/Pages/default.aspx adresinden erişilmiştir.

ASTLEY, W. G. ANDREW H. V. V. (1983), "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 28 (1983):245-273.

AURAND, C. H. ve BLACKBURN R. T., (1973), "Career Patterns and Job Mobility of College and University Music Faculty", *Journal of Research in Music Education* 21 (Summer): 162-168.

AVCI Nilgün ve KÜÇÜKUSTA Deniz, (2009), Konaklama İşletmelerinde Organizasyonel Öğrenme, Organizasyonel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1), 33-44.

AVOLIO B. ve YAMMARİNO, F. (1990), "Opreationaizing Charismatic Leadership Using a Level of Analysis Framework", *Leadership Quarterly* 1: 193-208.

AVOLIO B.J. ve BASS B.M., (1995), *Team Leadership Team Development and Effectiveness Final Report to the Eisenhower Fund*, Binghamton State University of New York Binghamton, Center for Leadership Studies.

AVOLOIO B. J., ve BASS B. M., (1988). "Transformational Leadership, Charisma and Beyond". In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp. 29-49). Lexington, MA: Lexington Books.

AYDIN Ş. (2004), *Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

BABAKUS E. YAVAŞ U. ve KARATEPE O.M., (2008), "The Effects Job Demands, Job Resources and Intrinsic Motivation on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions, A study in the Turkish Hotel Industry", *International Journal of Hospitality &Tourism Administration*, Vol.9, No.4, 384-404.

BACHMAN J. Et al, (1968), "Bases of Supervisiory Power: A Comperative Study in Five Organizational Settings", in A. Tannenbaum (ed.), *Control in Organizations*. New York, Mc Graw Hill, pp. 229-238.

BALEKOĞLU F. (1992), *Liderlik Teorisindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bölümü, İstanbul.

BARLETT K. R. (1999), *The Relationship Between Training and Organizastional Comittment in The Health Care Field* (Unpubliced Doctoral Thesis, The University of Illınois, Urbana.

BARNETT T. L. (1991), *An Examination of the Leadership of Administrators in Higher Education as Presented in the American Academic Novel Form 1950 to 1990*, East Tennesse State University, December.

BARNUTEK J.M. ve MORCH M.K., (1987), "First order, second order and third order change and organizational development interventions: A Cognitive approach". *Journal of Applied Behavior Science*, 23, 483-500.

BARTH F. (1996), "*Ethnic Groups and Boundaries" in Theories of Ethnicity*, Eds: John Hutchinson and Anthony D. Smith, pp:75-82, Oxford: Oxford University Press.

BARUTÇUGİL İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Kariyer Yayıncılık.

BASS B. M., (1985), *Leadership and Performance Beyond expectations*, New York, NY: The Free Press.

BASS B. M., (1981), *Stodgill' s Handbook of Leadership,* New York: Free Press.

BASS B. M., ve AVOLIO, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

BASS B.M, (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision". *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

BASS B. B. ve ENZO R. Valenzi, (1974), "Contingent Aspects of Effective Management Styles", in James G. Hunt and Lars L. Larson, *Contingency Approaches to Leadership*, (Carbondale, III: Southern University Press.

BASS B. M., (1997), *Transformational Leadership: Industrial Military and Educational Impac*t, Manwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assosociates.

BASS B. M., AVOLİO, B. J., JUNG, D. I., & BERSON, Y. (2003). "Prediction Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

BATES K. A., AMUNDSON S. D., SCHROEDER R. G. ve MORRIS T. W. (1995), "The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizastional Culture", *Informs, Management Science*, Vol. 41, No. 10, pp. 1565-1580.

Bates R., (1995), *A Socially Critical Perspective on Educational LEADERSHİP, Paper Presented at the Flinders University Conference on Educational Leadership,* Adelaide, South Australia.

BAUER N. T., GREEN S. G. and BAUER N. T. (1996), *Development of Leader Member Exchange: A longtudinal Test*.

BAUER T.N. ve GREEN S.G., (1996), "The Development of Leader Member Exchange: A longtudinal test", *Academy of Management Journal*, 39 (6): 1538-1567.

BAUER T. N. ve GREEN S. G., (1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538-1567.

BECKER H.S., GEER B., HUGHES E., STRAUSS A., (1961) *Boys in White: Student Culture in Medical School*, Chichago Press.

BEEHR T.A., WEISBRODT D.M. ve ZAGUMMY M.J., (1994), "Organizational Management Styles, Employee Supervisory Status and Employee Responses". *Human Relations*, 40 (1), 45-57.

BELLİBAŞ Ş. M., ÖZASLAN G., GÜMÜŞ E. GÜMÜŞ S., (2016), "Examining Department Chairs' Needs in Performing Academic Leadership in Turkish Universities", *Education and Science, Tedmem*, Vol.41, 2016, No.184 91-103.

BENN S. ve diğ., (2010), "Public Relations Leadership in Corporate Social Responsibilty", *Journal of Business Ethics*, 96: 403-423.

BENNIS, W. ve NANNUS B., (1985), *Leaders and Visions, Orchestraiting the Corporate Culture and Change*, New York, The Conferance Board Inc.

BENNIS, W., (1986), *Leaders and Visions Orchestrating the Corporate Culture*, In M.A. Berman (Ed.), Corporate culture and Change. New York: The Conference Board Inc.

BENNIS, W., ve NANUS, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

BERBEROĞLU, N., (1995), *Çalışma Ekonomisi* (2. Basım), Eskişehir, Anıt Yayıncılık.

BERG, A. K. (1985), "Educational Leadership", *Journal of the Association for Supervision and Cirriculum Development*, Vol. 43, No. 4.

BIGART, N.W. ve HAMILTON G.G., (1987), "An Instutional Theory of Leadership", *Journal of Applied Beavior Science*, 23 (4), 429-41.

BIGGART, W. N. ve HAMILTON G. G., "An Institutional Theory of Leadership", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 23, Number 4, pp. 429-441.

BISWAS, S. (2006), *Organizational Culture and Physchological Climate as Predictors of Employee Performance and Job Satisfaction*, Unpublished Doctoral Thesis, Indian Institute of Technology, Khranagpur.

BISWAS, S. (2009), "Organizational Culture & Transformational Leadership as Presdictors of Employee Performance", *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol.44, No.4, pp. 611-627, 2009.

BIG TEN ALLIANCES (2016), *Professional Development Initiative*, https://www.btaa.org/ adresinden erişilmiştir.

BLACKNORE, R & BLACKWELL R. (2006). "Strategic Leadership in Academic Development", *Studies in Higher Education*, 37(3), 373-387.

BLAKE, R. R. ve MOUTON J. (1982), "How Choose A Leadeship Style", *Training and Development Journal*, February, 38-47.

BLAND, C.J., ÇENTER, BA, FINSTAD, K.R.R. & STAPLES, J.G. (2005). "A theoretical, Practical, Predietive Model of Faculty and Departmental Research Produetivity", *Academic Medline*, 80, 225-237.

BLAU, G. (1988). “An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy”, *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176-195.

BLAU, J., (1979), *Expertise Power in Professional Organizations*, Society of Work and Occupations, 6, 1, 103,123.

BLAU, P.M., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

BOJE David M., Donald B. Fedor ve Kendrith M. Rowland, (1982), "Myth Making: A Qualitative Step in OD Interventions." Journal of Applied Behavioral Science, 18: 17-28.

BOLMAN L. ve DEAL T., (1984), Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations, San Fransisco, Jossy-Bass.

BOLMAN L. ve DEAL T., (2003), Reframing Organizastions, San Fransisco, Jossey-Bass.

BOLTON C. Early ve GENCK H. Fredric, Universities and Management,

BOLTON A., (1996), The leadership Challenge in Universities: The Case of Business Schools, Higher Education, 31, 491-506.

BOND S., (1997), Academic Leadership for Women in Management of Universities in the Common- Wealth. İçinde: Gleeson, J. (ed.) (ss. 94-156): IV Women and Management in the Commonwealth. Commonwealth Secretariat, London.

BOND S., (2016), Women in Higher Education. Research Programme on Gender and Leadership. Social Science and Humanities Research Council of Canada and the UNESCO-UNITWIN Programme for Chairs in Higher Education.

BONS Paul M. ve FIEDLER E. Fred, (1976), Changes in Organizational Leadership and The behavior of Relationship and Task Motivated Leaders, Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No.3, pp. 453-473.

BORGATTA, Tarits ve Person, In E.F. Boragatta & W.W. Lambert (1968), (Eds.), Handbook of Personality Theory and Research (510-528), Chichago: Rand McNally.

BOSSERT S., DWYER D., ROWAN B., ve LEE G., (1982), The Instructional Management Role of the Principal, Educational Administration Quarterly, 18, 3, 34-36.

BOTWIN M., ve BUSS D. M. (1989). The Structure of Act Report Data: Is The Five Factor Model of Personality Recaptured? Journal of Personality and Social Psychology, 56, 988-1001.

BOWERS D. G., ve SEASHORE S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. Administrative Science Quarterly, 11, 238-263.

BRADFORD D.L. ve A.R. Cohen, (1998), Power Up, Transforming Organizations Through Shared Leadership, New York: John Wiley and Sons.

BRADFORD, L.P. ve LIPPITT, R., (1945), Building A Democratic Work Group Personnel, 22, 1-22.

BRATH T.J., (1966), Administering in the Public Intrest: The Faciliative Role for Public Administrators, Thousand Oaks, CA: Sage.

BROCKNER J. ve WIESENFIELD B.M., (1996), An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures, Physchological Bulletin, 120: 189-208.

BROMLEY Patricia, (2010), The Rationalization of Educational Development: Scientific Activity Among International Nongovermental Organizations, Comparative Education Review, Vol. 54, No. 4 pp. 577-601, The University of Chicago Press on Behalf of the Comparative and International Education Society, November.

BROWN David G., (1967), The Mobile Professor, Washington D.C., American Council on Education.

BROWN, G., UMMERSEN, V C., & STUMICK J. (2001). From ıvlıere Wesit: Womensperspeclives on Thepresi- deney. Advancing Womens Leadership. Washington DC: American Council on Education.

BRYMAN A., (1992), Charisma and Leadership in Organizations, Sage Publication.

BRYMAN. (2007). Effective Leadership in Higher Education: A Literature Review, Studies in Higher Education, 32(6), 693-710.

BURNS J.M., (1978), Leadership, New York: Harper and Row.

BURNS James D., (2007), Analyses of Transactional and Transformational Leadership on Job Satisfaction of College Faculty, Phd. Thesis, Arizona, November, 2007.

BURNS T. ve STALKER G.M., (1961), "Mechanistic and Organic Systems in the Management of Innovation (Tavistock Publications).

BURRELL Gibson ve GARETH Morgan, (1979), Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Heinemann Educational Books Inc.

BYICO P., J.S. Allen ve R.D. Hackett, (1995), Futher Assesmnet of Bass 1985 Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership, Journal of Applied Phsychology, 80 (4): 468-478.

CAMERON K.S., QUINN R.E, Degraff J., ve THAKOR A., (2007), Competing Values Leadership, Creating Value in Organizastions., Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

CAMPBELL M. Tammy, (2016), Dean Transformational and Transactional Leadership Traits and Faculty Job Satisfaction: A Quantitative, Non-Experimantal, Correlational Study, Arizona, NorthCentral University, Phd. Thesis, Prescot Valley, July.

CARMICHAEL R.D., (1920), The Measure of Excellence in Scientific Activity, The Scientific Monthly, Vol.10, No.4, , pp.343- 359, Apr.

CARSTENSEN Gertrude Mildered, (2001), From Proffesor to Dean: Career Transitions of Arts and Sciences Deans in the Research University, Phd. Thesis, Harvard University Press.

CATWRIGHT, DORWIN ve ALVIN Frederick Zander (1960), Group Dynamics; Research and Theory. Ed. by Dorwin Cartwright [and] Alvin Zander, New York: Harper & Row.

CHALKITI K. ve SIGALA M., (2010), Staff Turnover in the Greek Tourism Industry: A Comparison Between Insular and Peninsual Regions, Intenational Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22, No.3, pp.355-359.

CHANDLER A.D., (1962), Strategy and Structure: Chapters in the history of American Industrial Enterprise (Cambridge), Mass: MIT.

CHANG Yu-Yih, (1984), An Analysis of the Backgrounds and Leadership Styles of Music Administrators in Higher Education, Ohio State Universtiy, Phd. Thesis.

CLARK B.R., (1970), The Distinctive College, Chichago: Aldine.

CLAUDE S. George, (1972), The History of Management Thought Pretince Hall, s. 9-12.

CLAUSON J., (1996). Relaying QFD messages around the world. Quality Progress 29 (5), 137–148.

CLAY J.A., (1996), Public Instutional Process and Democratic Governence, In G.L.Wamsley and J.F. Wolf, eds. Refounding Democratic Public Administration, Thousand Oaks, CA: Sage, 92- 113.

COHEN J., COHEN P., WEST S. ve AIKEN L., (2003), Applied Multiple Regressionn Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (3rd Ed.), Hillsdale, NJ: Erlbaum.

CONGER J.A. ve R.N. Kanungo, (1987), "Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. "Academy of Management Review, 12 (4): 637-647.

CONNELLY M. S., GILBERT J. A., ZACCARO S. J., THRELFALL K. V., MARKS M. A., ve MUMFORD M. D., (2000), Exploring the Relationship of Ladership Skills and Knowledge to Leader Performance, Leadership Quarterly, 11 (1), 65–86.

CORTES Frank Flores, (1993), Academic Leadership in Advancement Activities: A Dimension of Dean' s Role in America Higher Education, Claremont Graduate School.

COTTON J.L. & TUTTLE J.M. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research". The Academy of Management Review, 11(1), 55-70. COVEY S.R., Principle Centered Leadership. New York: Simon and Schuster, 1990.

CRESWELL J., Wheeler, D., Seagren, A., Egly, N. & Beyer, K. (1990). The academic chairperson's handbook. University of Nebraska Press.

CROPANZO R., Bryne Z.S., BOBOCEL D.R., ve RUPP D.E., (2001), Moral Virtues, fairness heuristics, csocial entities and other denizens of organizastional justice, Journal of Vocational Behavior, 58: 164- 209.

CRUZ M. A, Henningson, D.D., & SMITH B.A, (1999), The Impact of Directive Leadership on Group Information Sampling, Decisions, Perceptions of The Leader, Communication Research, 26, 349-370.

CULLIA J.B., ed., (1998), Ethics, the Heart of Leadership. Wesport CT: Quorum Press.

CURWEN Peter J., (1977), The Economics of Academic Publishing in the U.K., The Journal of Industrial Economics, Vol. 25, No:3), pp. 161-175, Wiley, 1977.

CUSHEN W. Edward, (1967), C.S. Pierce on Benefit-Cost Analysis of Scientific Activity, Operations Research, Vol. 15, No. 4, Special Applications Issue (Jul. - Aug., 1967), p. 641

ÇAKAR, Nigar Demircan ve CEYLAN, Adnan; (2011), "İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(1), ss. 52-66.

ÇALIBEL Z., (2010), İş güçlüğü ve İş değiştirme Niyeti ilişkisi: Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

ÇAMLIBEL, Z. (2010). İş Güçlüğü ve İş Değiştirme Niyeti İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

ÇELİK M. ve ÇIRA A., (2013), Organizasyonsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü, Ege Akademik Bakış, Cilt:13(1):11-20.

ÇETİN M. (2013)., Yükseköğretim Yönetimi ve Liderliği, Lisansüstü Programlarının İncelenmesi, Nobel Akademik Yayıncılık.

ÇİÇEK Berat ve DENİZ Mehmet, Liderlere ve Organizasyonlara Değer Temelli Yaklaşım: Değer Merkezli Liderlik ve Etik İklim İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Journal of Business Research Turk, DOI:10.249/isader.2017.265.

D.M. BUSS ve CRAIK K.H., (1983), The Act Frequency Approach to Personality, Psychological Review, 90, 105-126.

DANSEREAU F., GRAEN G.B. ve HAGA W.J., (1975), A Vertical dyad approach to leadership within formal organizations, Organizational Behavior and Human Performance, 13,46-78.

DARMON R. Y., (1990), Identifyin Sources of Turnover Costs: A Segmental Approach, Journal of Marketing.

DAVIS S.M., (1984), Managing Corporate Culture, New York: Ballinger.

DEAL T.E. ve KENNEDY A., (1982), Corporota Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Mass: Addisom- Wesley.

DEERY M. and JAGO, L. (2009), "A framework for Work-life Balance practices: Addressing the Needs of the Tourism Industry", Tourism and Hospitality Research, Vol. 9 No. 2, pp. 97-109.

DEMİRTAŞ Ö. & AKDOĞAN A., (2014). Etik Liderlik Davranişlarinin Etik Iklim Uzerindeki Etkisi: Organizasyonsel Politik Algilamalarin Aracilik Rolü. Journal of Economics and Administrative Sciences, 16(1), 103-120. DOI: 10.5578/jeas.

DEN HARTOG, D.N., et al, (1997), "Transactional Versus Transformational Leadership: An Observational Field Study". Journal of Occupational and Organizational Physcology, 70 (1):19-34.

DENHART Janet W. ve CAMPELL B. Kelly, (2005), Journal of Public Affairs Education, Vol.11, No.3, pp. 169-179.

DENHART R.B., J.V. DENHART ve M.P.Aristigueta, (2002), Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizastions, Thousand Oaks, CA: Sage.

DENHART V. Janet ve DENHARTD R.B., (2003), The New Public Service: Serving Not Steering. Armonk, NY: Sharpe.

DENISON D.R. ve SPREITZER G.M., (1991), Organizational Culture and Organizastional Development: A Competing Values Approach Research in Organizational Change and Development, 5, 1-21.

DENISON D.R., (1990), Corporate Culture and Organizastioal Effectiveness, New York: Wiley.

DENK Nevzat, (2002), Geçmişte ve 21. Yüzyılda Savaşlar, Stratejiler ve Statejistler, Hava Harp Akademisi Komutanlığı Yayınları, s.111-130.

DENTICO J.P., (1999), Games Leaders Play: Using Process Simulations to Develop Collaborative Leadership Pratices for a Knowledge- Based Society" Careeer Development Insternatinal, 4(3): 175-182.

DENTON D. ve BERRY W., (1991), The Learning to Change Organizations, Involve the Entire Workforce, Quality Progress, Vol. 24, No.12, s.69-72.

DI MAGGIO Paul J. ve POWELL Walter W., (1983), The Iron Cage Revitised: Instutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizastional Fileds, American Sociological Review, Vol.48 April: 147-160.

DIENESCH R.M. ve LIDEN R.C., (1986), Leader Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Futher Development, Academy of Management Rewiev, 11, 618-634.

DILL D.D., (1982), The Management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration, Higher Education, 11, 303-20.

DIXON J. William, (1993), Democracy and the Management of International Conflict, The Journal of Conflict Recsolution, Vol.37, No.1, pp.42-68.

DOĞAN Hulusi, (2002), Pazarlama Üzerine Makaleler ve Akademik Liderlik Kavramı, Isparta, Fakülte Kitabevi.

DONAHUE, K.B., (2001), How to Ruin a Merger: Five People Management Pitfalls to Avoid. Harvard Management Update, 6 (9), 1-4.

DRESSEL L. Paul, (1987), Mission, Organization and Leadership, Journal of Higher Education, Vol.58, No. 1, Ohio State Universtiy Press.

DRUCKER Peter, (2011), Büyük Değişimler Çağında Yönetim, Peter Drucker 100. Yıl Kitaplığı, Çev: Zülfü Dicleli, Tor Ofset, İstanbul.

DULL Matthew, (2010), Leadership and Organizational Culture: Sustaining Dialogue Between Practioners and Scholars, Public Administration Rewiev, Vol.70, No.6, pp.857-866. (Organizational Culture).

DUMONT P., (1966), Definitions et Anayse des Elements Constitutifs des Relations Publiques, s.29.

EDEN D., (1990), Pygmalion Without Interpersonal Contrats Effects: Whole Group Gain from Raising Manager Expectation, Journal of Applied Physchology, 75: 394-398.

EHTIYAR R. (1995). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

EKIN K. Pellegrini ve SCANDURA A. Terri, (2006), Leader Member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture,: An Emprical Investigation, Journal of International Business Studies, Vol.37, No.2, pp. 264-279.

ENGLE M. Elaine ve LORD G. Robert, (1997), Implicit Theories, Self Schemas and Leader Member Exchange, The Academy of Management Journal, Vol. 40, No.4, pp., 988-1010.

EOYANG C., (1983), Symbolic Transformation of Belief Systems, See. Abravanal, pp.109-21.

ERDOĞAN Berrin, LIDEN Robert C. ve KRAIMER Maria L., (2006), Justice and Leader Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture, The Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 2, Apr, pp. 395-406.

EREN Erol, (2012), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi.

EROL V. (1998), İş Tatmini ve Organizasyonsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

ERTÜRK Mümin, (2012), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayım.

ETZIONI A.A., (1961), A Compertive Analysis of Complex Organizastions, New York: Free Press.

EUWEMA C. MARTIN ve diğ., (2007), Leadership Styles and Group Organizational Citizenship Behaviour Across Cultures, Journal of Organizational Behaviour, Wiley, 2007.

EVANS M.G., (1970), The Effects of Supervisory Behavior on the Path Goal Relationship, Organizational Behavior and Human Performance, 5, 277-298, 1970.

FAYOL H., (1916), General and Industrial Management, London, Pitman.

FENNELL, Mary L., (1980), "The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital clusters." Administrative Science Quarterly, 25: 484-510.

FIEDLER F., (1967), A Contingeny Model of Leadership Effectiveness, New York: Mc Graw Hill.

FIEDLER Fred E., MARTIN M. Chemers ve LINDA Nahar, (1977), Improving Leadership Effectiveness, New York: John Wiley & Sons.

FIEDLER Fred E., (1972), The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation, Administrtative Science Qarterly, 17, 453-470.

FIELD George R.H., (1979), A Critique of the Vroom Yetton Contingency Model of Leadership Behavior, The Academy of Management Review, Vol.4, No. 2, pp. 248-257.

FIELDER F., (1967), A Contingency Model of Leadership Effectiveness, NewYork, Mc Graw Hill.

FINCHER Arvel Lawrence, (1969) Job Mobility of Academic Physicists in American Higher Education: A Preliminary Study", Unpublished PhD Dissertation, The University of Michigan.

FINE Gary Alan, (1984), Negotiated Orders and Organzational Cultures, Annual Review of Sociology, Vol.10, pp. 239-262.

FISHER B.A, (1974), Small Group Decision Making., Communucation and the Group Process, New York, McGraw Hill Inc.

FLEISHMAN E., BURTT E. ve HARISS E., (1955), Leadership and Supervision in Industry. Columbus, Ohio: Bureau of Educational Research, Ohio State University.

FLEISHMAN Edwin A., HARRIS Edwin F. ve HAROLD E. Butt, (1955), Leadership and Supervisions in Industry, Columbs, Ohio: Bureau of Educational Research, Ohio State University.

FLEISHMAN Edwin A., (1953), The Description of Supervisiory Behavior, Journal of Applied Psychology, 37: 1-6.

FLEISHMAN Edwin A., (1953), The Measurement of Leadership Attitudes in Industry, Journal of Applied Physchology, 37: 153-158.

FLEISHMAN Edwin A., ve EDWIN F.Harris, (1962), Patterns of Leadership Behaviour Related to Employee Graevances and Turnover." , Personnel Physchology, 15: 43-55.

FLOOD T. Chena, (2007), Developmental Needs of Women in Leadership in Higher Education, A Dissertation Presented to the Faculty of the Department of Educational Leadership, East Carolina University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education, November.

FOSTER W., (1989), "Toward a Critiacal Pratice of Leadership." In J. Smyth, ed., Critical Perspectives on Educational Leadership, London: Falmer, 40-65.

FREEMAN R.E ve REED D.L., (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, California Management Review, 25 (3), 88-106.

FREEMAN R.E., (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman Publishing.

FRENCH Wendell L., FREMONT E. Kast ve James E. Rosenzweig, (1985), Understanding Human Behaviour in Organizations, New York: Harper & Row, Publishers.

FULLER B., K. Wood, T. Rapaport ve S. Dornbucsh, (1982), The Organizational Contextof Individual Efficacy, Review of Educational Research, 52,1,7-30.

FUNDER D.C., (1994), Global Traits: A Neo-Allportian Approach to Personality, Physicological Science, 2, 31-39.

G. VONA ve P. PORCELLA, (1989), Middle Phalangeal Hair Distribution in a Sardinian Population Sample, Anthropologischer Anzeiger, Jahrg. 47, H. 1 (März), pp. 79-85.

GAGLIARDI P., (1986), The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, Organization Studies, 7, 117-34.

GALBRAITH J. (1973), Designing Complex Organizastions, Reading, MA: Addison- Wesley.

GELFAND M. J., Erez, M., & Aycan Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior, Annual Review of Psychology, 58, 479-514.

GERRY Desler, (1998), Organization and Management, Pretince Hall, S.19, 1998.

GERSTNER C.R. ve DAY D.V., (1997), Meta- Analytic Review of Leader – Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, Journal of Applied Physcholgy, 82: 827-844.

GHISELLI E., (1963), Managerial Talent, American Physchologist, 18, 631-641.

GIBERSON Thomas R., CHRISTIAN J. Resick, MARCUS W. Dickson, JACQUELINE K. Mitchelson, (2009), Journal of Business and Physchology, Vol. 24, No.2, pp. 123-137.

GINSBERG Ari ve VENKATRAMAN N., (1985), Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Emprical Research, The Academy of Management Review, Vol. 10, No.3, pp. 421-434.

GMELCH, W H. (2000). Leadership Succession: How New Deans Take Charge and Leam the Job? Journal of Leadership Studies, 7 (3): 68-87.

GMELCH, W. H. & Miskin, V D. (1993). Understanding the Challenges of Department Chairs. Leadership Skillsfor Department Chairs (3-18). Bolton, MA: Anker.

GMELCH, W. H. & Miskin, V. D. (1993). Strategic Leadership Skills for Department Chairs. Boston: Anker.

GMELCH, Water H. and Val. D. Miskin (1993). Leadership Skills for Department Chairs. Anker Publishing Company, Inc.

GOMES, R. & KnowIes, P. A. (1999). Marketing Department Leadership: An Analysis of a Team Transformation, Journal of Marketing Education, 23(1), 164-174.

GOODSELL C.T., (1990), Public Administartion and the Public Intrest, In G.L., Wamsley and others, (eds.) Refounding Public Adminsitration, Thousand and Oaks, Calif. , Sage.

GOOF Gary Donald, (2004), Job Satisfaction of Community College Academic Deans, University of Shouth Florida, Phd. Thesis, October.

GORDON, B.G., STOCKARD, J.W. & WiILLIFORD, H.N. (1991). The Perceived and Expected Roles and Responsibilities of Departmental Chairpersons in Schools of Education as Determined by Teaching Faculty Education, 112, 176-182.

GRAEN G., (1976), Role Making Processes Within Complex Organizastions, In M.D. Dunntette (ed.) Handbook of Industrial and Organizational Physchology (pp.1201-1245), Chichago: Rand Mc Nally.

GRAEN G.B. ve SCANDURA T. A., (1987), Towards a Physcology of Dyadic Organizing in L.L. Cummings, B.M. Staw (eds) Research on Organizational Behavior, Vol.9, JAI Press: Greenwich, CT, pp: 175-208 , 1987.

GRAEN G.B., LIDEN R.C. ve HOEL W., (1982), Role of Leaderhsip in the Employee Withdrawal Process, Journal of Applied Physchology, 67: 868-872, 1982.

GRAEN G.B., NOVAK M.A ve SOMMERKAMP P., (1982), The Effects of Leader Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model, Organizational Behavior and Human Performance, 30:109-131, 1982.

GRAEN G.B., ORRIS J.B. ve JOHNSON T.W., Role Assimilation Processses in a Complex Organization, Journal of Vocational Behavior, 3: 395-420.

GRAEN VE UHL BIEN, (1995), Supra Note, 29, pp. 229.

GRAHEN G.B. ve UHL BIEN M., (1995), Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leader Member Exchange (LMX) Theory of

Leadership Over 25 years: Applying a Multi- Level Multi- Domain Perspective, Leadership Quarterly, 6: 219-247.

GREEN, M. (1997), Institutional Leadership in the Change Process. İçinde: M. Green (ed.), Transforming Higher Education: Views from Leaders Around the World. Washington DC: American Council on Education.

GREENLAEAF R.K, (1988), The Power Servant, Leadership Lary Spears, ed. San Fransisco: Berret-Koehler.

GREENLAEAF R.K., (1977), Servant Leadership, New York: Paulist Press.

GREGORY Kathleedn L., (1983), Native View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations, Administrative Science Quarterly, 28, 359-376.

GRIFFETH R.W., HOM P.W. ve GAERNER., (2000), A Meta Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Test and Research Implications for the Next Millennium, Journal of Management, 26,463-488.

GRIFFITH B.C. ve MULLINS N.C., (1972), Coherent Social Groups in Scientific Change, Science 177, 4053, 956-964, 1972.

GRONER, N. E. (1978). Leadership Situations in Academic Departments: Relations Among Measures of Situational Favorableness and Control, Research in Higher Education, 8(2), 125-143.

GÜÇER Evren, v.d., (2017), Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, The Impact of Social Loafing on Intention to Leave: A Study on Hotels., İşletme Araştırmaları Dergisi, Journal of Business Research Turk, DOI: 10.20491/isarder.2017.

GÜN, G. (2008), Konaklama İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Personel Motivasyonuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Kapadokya Bölgesinde Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

GÜNAY Can, (2008), Yöneticilerin İşlem Maliyetlerine İlişkin Görüşlerinin Bilişim Teknolojileri Kullanımları Üzerindeki Etkisi, D.P.Ü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

GÜNAY Can, (2012), Certified Public Accountants' Opinions about the Their Accounting Software and Impact of Accounting Sofware's Marketing Strategies: A Case Study in Turkey, IISIC 2012.

HAARVEY, D.F., (1982), Strategic Management, Columbus, Oh: Merill.

HAAS J. E., et al, (1966), Toward an Emprically Derived Taxonomy of Organizations in R.V. Bowers (ed.), Studies on Behavior in Organizations, University of Georgia Press.

HACIFAZLIOĞLU, Ö. (2010a). Yükseköğretimde Lider Olarak Göreve Uyum Sağlama Süreci: Türkiye ve Amerika'dan Kadın Liderlerin Deneyimleri. Educational Sciences: Theory&Practice, 10(4), 2221-2273.

HACIFAZLIOĞLU, Ö. (2010b). Balance in Academic Leadership: Voices of Women Leaders from Turkey and the U.S. Perspectives in Education, 28(2), 51-63.

HACKMAN J.R, et al., A New Strategy for Job Enrichment, California Management Review (Summer 1975), 57-71,1975.

HAFER D.F., (1982), Strategic Management, Collumbus, OH:Merrill.

HALLET Tim, (2003), Power and Organizational Culture, American Sociological Association, Sociological Theory, Vol.21, No.2, pp. 128-149.

HALPIN A.W., (1966), Theory and Research in Educational Administration, New York: MacMillan.

HANNAN Michael T. ve FREEMAN John H., (1977), "The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, 82, 929-64.

HANSSON F., ve MONSTED M. (2008). Research Leadership as Entrepreneurial Organising for Research, Higher Education, 55, 651-670.

HANSSON Finn ve MONSTED M., (2007), Research Leadership as Entrepreneurial Organizing For Research, Department of Management, Politics & Philosophy, Cophenag Business School, Springer Science Business Media B.V.

HARISON R., (1972), Understanding Your Organizastions' s Character, Harv. Bus. Rev. 50: 119-28.

HARRIS J. Harris, KACMAR Michele K. ve WITT L. A., (2005), An Examination of the Curvilinear Relationship Between Leader Member Exchange and Intent to Turnover, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, pp. 363-378.

HARRIS Stenley G., (1994), Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective, Organization Science, August, Vol. 5, no. 3, pp. 309-321.

HARRIS .J., MARTIN, B.N. & AGNEW, W. (2004). The Characteristics, Behaviours, and Training of Effective Educational / Leadership Chairs, İçinde: Thompson, D.C. & Crampton, EE. (eds.) The Changing Face(s) of Educational Leadership: UCEA at the Crossroads, Kansas City, Missouri.

HATCH Jo Mary, (1993), The Dynamics of Organizational Culture, The Academy of Management Review, Vol.18, No.4, pp.657-693.

HECK R.H. ve MARCOULIDES George A., (1989), Examining Generalizability of Administrative Personnel Allocation Decisions, The Urban Review, 21, 1, 51-62.

HECK R.H., T.J. Larsen ve MARCOULIDES George A., (1990), Instructional Leadership and School Achivement: Validation of Casual Model, Educational Administration Quarterly, 26, 2, 94-125.

HELLER T., (1985), Changing Authority Patterns: A Cultural Perspective, Academy of Management Review, 10, 488-495.

HEMPILL J.K. ve COONS A.E., (1957), Development of the Leader Behavior Description Questionairre, In R.M. Stodgill & A.E. Coons (Eds.), Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograph No: 88 Columbus: Ohio State University, Breau of Business Research.

HENKEL Mary, (2002), Emerging Concepts of Academic Leadership and Their Implications for Intra-Institutional Roles Relationships in Higher Education, Europan Journal of Education, Vol.37, No.1.

HERRIEGEL D. ve SLOCUM J.W. Jr., (1973), Organizational Design, A Contingency Approach, Business Horizons, (April 1973), 59-68.

HERSEY P.K., BLANCHARD ve D.E. JOHNSON, (2001), Management of Organziational Behaviour Leading Human Resources, 8. th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pretince Hall.

HERSKOVITS M.J., (1948), Man and His Works: The Science of Cultural Anthropology, New York: Knoppf.

HITT Michael A. R.Dennis MIDDLEMIST, Robert L. MATHIS, (1979), Effective Management, Minessota.

HOFFER C.W., (1983), ROVA: A new Measure for Assesing Organizational Performance, In R. Lamb (ed.), Advances in Strategic Management (vol.2, pp. 43-55, Greenwich, CT: JAI Press.

HOFFMAN L.R., (1974), Review of Leadership and Decision Making, Journal of Business, Vol 47, 1974, 593-598.

HOFSTEDE G., (2001), Culture' s Consequences (2 nd Edition), Thousand Oaks, NJ: Sage, Publications.

HOFSTEDE Geert, (1990), BRAM Neuijen, DENISE Daval Ohavy ve GEERT Sanders, Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, Administrative Sci. Quarterly, 35, 216-316.

HOFSTEDE Geert, (1991), Culture and Organizations: Software of the Mind, Mc Graw Hill, U.K., Ltd. London.

HOFSTEDE Geert, (2001), Culture' s Consequences: Comparing Values, Behaviours, Instutionns and Organizastions Across Nations, Sage, Thousand Oaks, CA.

HOFSTEDE Geert, (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage: NewBury Park, CA.

HOGG M.A, (2004), A Social Identity Theory of Leadership, Personality and Social Physcghology Review, 5, 184.

HOLLANDER E.P. ve JULLIAN J.W., (1969), Studies in Leader Legitimacy, Influence and Innovation, In. L.L. Berkowitz, (Ed.) Gorup Process, (pp.153-165). New York: Academic Press.

HOM P.W. ve KINICKI A.J., (2001), Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover, Academy of Management Journal, 44,975-987.

HOM P.W., CARANIKAS-WALKER, F., PRUSSIA, G.E.,& GRIFFETH, R.W. (1992). "A Meta Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover". Journal of Applied Psychology, 77(6), 890-909.

HOMANS G.C., (1958), Social Behaviour as Exchange, American Journal of Sociology, 63, 597-606.

HOUSE Burgh Patricia, (2001), Women in Higher Education Administration: A Synthesis of The Literature 1970 to 1999, Phd. Thesis, Seton Hall University.

HOUSE R. HANGES P., RUIZ QUINTANILLA A., DORFMAN P., JAVIDAN M., DICKSON M., ve GUPTA V., (1999), Cultural Influences on Leadership and Organizastions: Project GLOBE, in W. Mobley (ed.) Advances in Global Leadership, JAI Press: Stamford, CN, pp: 171-233.

HOUSE R. J., (1971), A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.

HOUSE R. ve MICTHELL T., (1975), Path Goal Theory of Leadership. In R. Steers ve L. Porter (Eds.), Motivation and Work Behavior, New York: McGraw Hill, 383-394.

HOUSE R.J. ve DESSLER G., (1974), The Path Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and Priori Tests. In J. Hunt & L. Larson (eds.), Contingency Approaches in Leadership (pp. 29-55) Carbondale: Southern Illinois University Press.

HOUSE R.J., ve JAVIDAN M., (2004), Owerviev of Globe In r: J. HOUSE, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), Culture, Leadership and Organizastions: The GLOBE Study of 62 Societies: 9-28, Thousand Oaks, CA: SAGE.

HOUSE VE PODSAKOFF, (1994), Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Direction for Research" In J.Greenberg, ed. Organizational Behaviour, The State of the Science, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 45-82.

HOY W.K. ve C.G. Miskel, (1982), Education Administration: Theory, Research and Practice, New York, Random House.

HOYE A. Kathrine, (2006), University Intellectual Property Policies and University Industry Technology Transfer in Canada, Waterloo University, Pdh. Thesis.

HUNTER J.E., SCHMIDT F.L. ve JACKSON G.B., (1982), Meta Analysis, Beverly Hills, CA: Sage.

HWANG, I.S. and KOU, J.H.; (2006), "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations", Journal of American Academy of Business, Cambridge, 8(2),pp. 254-255.

ITTNER D. Christopher ve LARCKER F. David, (1997), The Performance Effects of Process Management Techniques, Mangement Science, Vol.43, No.4, Frontier Research Manufacturing and Logistic, pp. 522-534.

JAGO A. G., (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research Management Science, 28(3), 315-336.

JANSSEN Onne ve YPEREN Nico W. Van, (2004), Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader Member Exchange and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction.

JANSSEN, D. F., (2005), Girlhood Studies: A Bibliographic Exploration. Nijmegen, June 2005. 1 st edition [current document]

JENNERICH E. J., (1981), Competencies for Academic Chair Persons: Myths and Realities , "Liberal Educaton", 67 , 46-70.

JEWELL L. N. (1998). Contemporary Industrial / Organizational Psychology (3rd ed.). South-Western: Cengage Learning.

JOHN O.P. ve ROBINS R.W., (1993), Grodon Allport: Father of Five-Factor Model, In K.H. Craik, R.Hogan &R.N. Wolfe (Eds), Fifty Years of Personality Physchology, (pp. 215-236)., New York: Plenum.

JOHNSON George C. ve W.C. Swap, (1973), Measurement of Spesific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Spesific Other, Journal of Personalitiy and Social Psychology, 43 (6), 1306-1317.

JOU R., KOU C. ve TANG M., A job of Stress and Turnover Tendency Among Air Traffic Controllers: The Mediating Effect of Job Staitsfaction, Transportation Research Part E, (57), 95-104.

JUDGE T.A., (1992), The Dispositional Perspective in Human Resources Research In G.R. Ferris & K.M. Rowland, Research in Personel and Human Resources Management, Vol 10: 31-72, Greenwich, CT: JAI Press.

JUNG Tobias, SCOTT Tim, DAVIES T.O. Huw, BOWER Peter, WHALLEY Diane, McNALLY Rosalind ve MANNION Russell, (2009), Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature, Public Administration Review, Vol.69, No.6, pp 1087-1096.

KAHN R.L, WOLFE D.M., QUINN R.P., SNOEK J.D. ve ROSENTHAL R.A., (1956), Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity, New York, Wiley.

KAHN Robert L.; WOLFE, Donald M.; QUINN, ROBERT P.; SNOEK J. Diedrick; ve ROSENTHAL Robert A., (1964), Organizational Stress: Studies in Roleconflictand Roleambiguity, New York: Wiley.

KANN Mark E., (1979), A Standart for Democratic Leadership, Polity, Vol.12, No.2, pp. 202-224, Palgrave MacMillan Journals.

KANTER Rosabeth Moss, (1972), Commitment and Community, Cambridge, MA: Harvard University Press.

KATZ D. ve R.L.KAHN, (1966), The Social Physcholgy of Organizations, New York: Wiley.

KATZ D., MACCOBY N. ve MORSE N., (1950), Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation, Ann Arbor, Mich: Survey Research Center, University of Michigan.

KATZ D.ve KAHN R.L., (1951), Human Organizastion and Worker Motivation In L.R. Trpp (Ed.) Industrial Productivity (pp. 146-171). Madison, WI: Industrial Relations Research Asscociation.

KATZ R. L., (1955). Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, 33(1), 33–42.

KAUFMANN Herbert, (1960), The Forest Rager, Baltimore: John Hopkins University Press.

KAYA Harun ve ABDİOĞLU Hasan; (2010), "Çalışanların İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma", Amme İdaresi Dergisi, 43 (4): 127-163.

KEETON B. Kato ve MEGISTU Berhanu, (1992), The Perception of Organizational Culture by Management Level: Implications for Training and Development, Public Productivty and Management Review, Vol. 16, No. 2.

KEETON B. Kato ve MENGISTU Berhanu, (1992), Public Productivity & Management Review, Vol.16, No.2, pp. 205-213.

KEKALE Jouni, (1999), Preferred' Patterns of Academic Leadership in Different Disciplinary (Sub) Cultures, Higher Education, Vol. 37, No. 3 (Apr., 1999), pp. 217-238, Published by: Springer.

KEKALE Jouni, (1997), Preffered Patterns of Academic Leadership in Different Disciplinary (sub) Cultures, Department of Psychology, University of Joensuu, P.O. Box. 111, Finland.

KERR C. & GADE M.L. (1986). The Many Lives of Academic Presidents, Association of Goveming Boards of Universities and Colleges: Washington.

KERR C. (1984)., Strengthening Leadership in Colleges and Universities: A Report of the Commission on Strengthening Presidential Leadership. Washington: The Association of Goveming Boards of Universities and Colleges.

KEZAR A, CARDUCCI R. & CONTRERAS-McGavin, M. (2006), Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership, ASHE-ERIC Higher Education Report, 31 (6). Wiley Periodicals.

KILIÇ N., (2013). Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısı ve İş Doyumunun Belirlenmesi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

KIMBERLY A. Bates, (1995), AMUNDSON D. Susan, SCHROEDER G. Roger ve MORRIS William T., The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture, Management Science, Vo.41, No.10, pp. 1565-1580, 1995.

KING C.S. ve STIVERS C., (1998) Government is Us: Public Administration in an Anti Government Era, London Sage.

KIM, W. G., LEONG J. K. ve LEE Y. K. (2005). "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in A Casual Dining Chain Restaurant", International Journal of Hospitality Management, Vol.24, No.2005, 171-193.

KLEINMAN S. ve FINE G., (1979), Rhetorics and Action in Moral Organizations: Social Control of Little Leaguers and Ministry Students, Urb. Life, 8: 275-94, 1979.

KLEINSCHMIDITH Robert A., (2011), Jazz Musicians As Academic Leaders: Improvisation in Higher Education, Submitted by Robert A. Kleinschmidth School of Education, Colorado State Universtiy, Summer.

KNIGHT Hal. W. ve HOLEN Michael C., (1985), Leadership and Perceived Effectiveness of Departmanent Chairperson, The Journal of Higher Education, Vol. 56, No.6, pp. 677- 690.

KNIGHT PT. & TROWLER, PR. (2001). Departmental Leadership in Higher Education. Buckingham: SRHE and Open University Press.

KNIGHT PT. & TROWLER, PR. (2000). Department-Level Cultures and the Improvement of Learning and Teachig, Studies in Higher Education, 25, 69-83.

KNIGHT WH. & HOLEN, M.C. (1985). Leadership and the Perceived Effectiveness of Department Chairperson, Journal of Higher Education, 56, 677-690.

KOÇEL Tamer, (2011), İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon Davranış, İstanbul.

KOFMAN F. ve SENGE P., (1993), The Heart of Learning Organizations, Organizational Dynamics, Vol.22, No.2, s. 5-23.

KORMAN Abraham K., (1966), Consideration, "Initiating Structure and Organizational Criteria a Review, Personnel Psychology, 19: 349-361.

KOTTER J.P. (1990), "What Leaders Really do", Harvard Business Review, May-June pp. 103-111., Liderlik ve Yönetim.

KOTTER J.P. (1990), A Force for Change: How Leadership Differs from Management, Free Press, New York., Liderlik ve Yönetim.

KOTTER J.P., (1996) Leading Change, Boston: Harvard Business School Press.

KOTTER J.P. ve D. Cohen, (2002) The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Press.

KOZAK Rıdvan ve GÜNAY Can, (2016), Organizational Effectiveness and Supply Quality: A Methodological Research For Turkish Rural Tourism, Europan Journal of Business and Social Sciences, EJBSS, Vol. 5., No:7, November.

KOZLOWSKI S.W.J. ve DOHERTY M.L, (1989), Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue, Joural of Applied Physchology, 74: 546- 553.

KÖKSAL ÖZIŞIKLIOĞLU Hayal, (1998), Kalite Okullarına Geçişte, Toplam Kalite Yönetimi, Dünya Yayıncılık.

KÖSE Tunç, (2010), Sürece Dayalı Yönetim Kapsamında Maliyet Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

KRAMMER H. E., (1973), The Process of Management, Management International Rewiev, Vol. 13, No.1.

KRATZ Lasse, (1983), A Swedish Model for Antropology in Development Cooperation, Bolotin de Antropolojgia Americana, No.8 (diciembre, 1983), pp. 157-166.

KREIMER Margareta, (1999), Arbeitsteilung als Diskriminierungsmechanismus. Theorie und Empirie geschlechtsspezifischer Arbeitsmarktsegregation. Frankfurt: Peter Lang.

KROBER A.L. ve KLUCKHORN C., (1944), Configurations of Culture Growth, Berkeley: Universit of California Press.

KYMLICKA Will, (2001), "Altruism in Philosophical and Ethical Traditions: Two Views." In Between State and Market: Essays on Charity Law and Policy in Canada, ed. Jim Phillips, Bruce Chapman, and David Stephens. Toronto: McGill-Queens University Press.

LARSON L.L., J.G. Hunt ve R.N. Osborn, (1976), " The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson From Occam' s Razor", Academy of Management Journal.

LAW S ve GLOVER D. (2000). Educational Leadership And Learning, Buckingham, England: University Pres.

LAWRENCE P.R., ve LORSCH J.W., (1967), Organizations and Environment: Managing Differantation and Integration, Boston: Harvard.

LEAMING, D. R., (1988). Academic Leadership: A Practicalguide to Chairing the Department. Anker Publishing Company, Inc.

LECOQ Bernard, (1970), Les Relations Publiques, Pourquil? Comment? Enterprise Moderne d' Edition, Paris, s.16.

LEE James A., (1977), Leader Power for Managing Change, The Academy of Management Review, Vol. 2, No.1 pp. 73-80.

LEES N. D. (2006). Chairing Academic Departments: Traditional and Emerging Expectations. Bolton, Mass.: Anker Pub.

LIDEN R. C., WAYNE S. J., ve SPARROWE R. T., (2000), An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes, Journal of Applied Psychology, 85, 407–416.

LIDEN R.C., SPARROWE R.T ve WAYNE S.J. (1997), Leader Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future , Research in Personnel and Human Resoruces Management, 15: 47- 119.

LIDEN R.C., WAYNE S.J. ve STILWELL D., (1993), A Longitudinal Study of The Early Development of Leader Member Exchanges, Journal of Applied Physchology, 78: 662-674.

LIDEN Robert C. ve GRAEN George, (1980), Genralizability of the Veritical Dyad Linkage Model of Leadership, The Academy of Managemetn Journal, Vol.23, no.3, pp. 451-465.

LIEBERSON, S. ve O'CONNER J.F., (1972), Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. American Sociological Review, Vol 37, No. 2. American Sociological Association, JSTOR.

LIKERT R., (1961), New Patterns of Management,New York: Mc Graw Hill.

LIKERT R., (1967), The Human Organization: Its management and Value, New York: Mc Graw Hill.

LI Chaoping, TIAN Bao & Shi, KAN et al, (2006), Transformational Leadership and Employee Work Attitudes: The Mediating Effects of Multidimensional Physicological Empowerment, Acta Physhologica Sinica, No. 38(2), P.297-307.

LI Chaoping, LI Xiaouxnan & KAN et al. (2006), Physchhological Empowerment and ıts Effect on Employee Work Attitude in China, Acta Physicologia Sinica, No.38(1). P.99-106.

LI, Shuling & ZHANG Yichi, (2005), Study on Modulation Effect of Career Satisfaction in Turnover Intention fo Meployee in China, Market & demographic Analysis, No.1.

LI, Zehn, (2004), Comperative Study the Employee Turnover Tendency in State and Ptrivate Systems, Wuhan; Huazhong University of Science and Technology.

LLOYD Alfred H, Leadership and Progress, International Journal of Ethics, Vol.32, No.2, pp.167-192.

LORD R. G., FOTI R. J., ve DE VADER C. L., (1984), A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions, Organizational Behavior and Human Performance, 34, 343-378.

LORD R.G ve MAHER K.J., (1991), Leadership and Information processing: Linking perceptions and performance, New York: Routledge.

LOUIS M.R., (1980), Suprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizastional settings, Admin. Sci. Q. 25:226-50.

LOUIS, A.Allen, (1958), Management and Organization, McGraw Hill, s.10-49.

LOWIN Aaron, HRAPHACK J. William ve KAVANAGH J. Michael, (1969), Administrative Science Quarterly, Vol.14, No.2, Labaratory Studies of Experimental, pp. 238-253.

LUCAS, Ann. E (2000). Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs. Jossey-Bass Publis- Hers, San Francisco.

LUKE Jeffrey S., Luke, J. S., Catalytic Leadership: Strategies for an Interconnected World San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

LUTHANS Fred ve STEAWARD Todd. I., (1977), A General Contingency Theory of Management, The Academy of Management Review, Vol.2, No.2, pp. 181-195.

MAASSEN, P., (1996), Governmental Steering and the Academic Culture. The Intangibility of the Human Factor in Dutch and German Universities (Utrecht, De Tijdstroom).

MACKENZIE K.D., (1976a), Theory of Group Structures, Vol.1, Basic Theory, New York: Gordon and Breach Science Publishers.

MACKENZIE K.D., (1976b), A Theory of Group Structures, Vol.2, Emprical Tests, New York: Gordon and Breach Science Publishers.

MACKENZIE K.D., (1986), Organizational Design: The Organizational Audit and Analysis Technology, Noorwood, NJ: Ablex Publishing Corporaiton.

MACKENZIE K.D., (1991), The Organizastional Hologram: The Effecive Management ofg Organizational Change, Norwell, MA,: Kluwer Academic Publishers.

MAERTZ C.P. ve GRIFFETH R.W., (2004), Eight Motivational Forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research, Journal of Management, 30, 667-683.

MALIONWSKI B., (1945), The Dynamics of CUltural Change, New Haven, Ct: Yale Ubniversity Press.

MANIAH Fredah, (2016), The Rising Black Women in Academic Leadership Positions in USA: Lived Experiences of Black Female Faculty, Research Dissertation Submitted to the Faculty of Chichago High School of Prefessional Physchology In Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, February.

MARCH James G., ve HERBERT A. Simon, (1959), Organizations, New York: Wiley.

MARCOULIDES George A. ve HECK Ronald H., (1993), Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, 1993.

MARTIN J., (1982), Stories and scripts in organizational settings, In Cognitive Social Physchlgy, ed. A.H. Hastorf, A.M. Isen, pp. 255-305, New York: Elsevier.

MASTERSON S.S., K. Lewis, B.M. Goldman ve M.S. Taylor, (2000), Integrating Justice and Social Exchange, The Diffrenting effects of fair work procedures and treatment on work relationship, Academy of management journal, 43 (4), 738-748.

MAUL G. ve GILLARD J., (1993), Training Today' s Managers to Effectively Use TQM, Industrial Engineering, Vol.25, No.1, s. 49-50.

McCAIN Thomas Charlie, (1983), The Functions of the Academic Dean In the United Negro College Fund Colleges As Perceived By Presidents, Deans and Departmant ChairPerson, Phd Thesis, Ohio State University.

McCREA R.R. ve COSTA P.T. Jr., (1990), Personality in Adulthoohs, New York, Guilford.

MCCURDY Howard E., (1992), NASA' s Organizational Culture, Public Administrations Review, Vol.52, No.2, pp. 189-192.

McDADE, S. A. (1987). Higher Education Leadership: Enhancing Skills Through Professional Development Programs. Association for the Study of Higher Education: Texas.

MCGILL M.E. ve SLOCUM J.W., (1993), Unlearning the Organization, Organizational Dynamics, 22:67-79, 1993.

MCKELVEY B., (1975), Guidelines for Emprical Classificationof Organizations, Administrative Science Quarterly (December), 509-525, 1975.

MEINDL J. R., (1995), The romance of leadership as follower-centric theory: A social constructionist approach. Leadership Quarterly, 6: 329-341.

MEISSNER M., (1976), The Language of Work, In Handbook of Work, organizastions and Society, ed. R.Dubin, pp. 205-79, Chichago: Rand McNally.

MELLO J.A., (1999), Reframing Leadership Pedagogy Through Model and Theory Building." Career Develpoment International, 4(3): 149-154.

MEYER John W. ve SCOTT Richard, (1983), Organizational Environments: Ritual and Rationality, London: Sage. 296 pp.

MEYER John W., (1979), The Impact of the centeralizsation of educational funding and control on state and local organizational governance, Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report, No. 79-B20.

MEYER W. Marshall, (1975), Leadership and Organizational Structure, American Journal of Sociology, The University of Chichago Press, Vol.81, No.3, pp.514-542.

MIDDLEHUSRT Robin, (2012), Leadership and Management in Higher Education: A Research Perspective, Maastrich School of Management, Working Paper, Vol.47.

MIHÇIOĞLU Cemal, 1971, Halkla İlişkiler Nedir?, Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Semineri, Ankara MPM Yayınları.

MILL John Stuart, (1948), "Representative Government," Utilitarianism, Liberty and Representative Government, ed. A. D. Lindsay (New York: Dutton), p. 207.

MINTZBERG Henry, LAMPEL Joseph, QUINN J. Brain, GHOSAL Sumantra, (2003), The Strategy Process, Pearson Education, The Fouth Edition, Pretince Hall.

MITCHELL, T. J., "An Algorithm for the Construction of 'D-Optimal' Experimental Designs," Technometrics, 16, 203-211, 1974.

MITROFF I.ve KILMANN R., (1976), On Organizastional Stories: An Approach to the Desing and Analysis of Organizations Through Mhyths and Stories, In the Management of Organization Design, ed. R.H. Kilmann, D.P. Slevin, pp. 189-208. New York: Elsevier.

MILES M., & HUBERMAN A. M. (1994). Qualitative data analysis. Lotıdon: Sage.

MOBLEY William H. , (1977), Intermetdiate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Physchology, 62 (2), 237-240.

MOBLEY William H., HORNER Stanley O. ve HOLLİNGSWORTH A.T., (1978), An Evaluation of Precusors of Hospital Employee Turnover, Journal of Applied Physchology, Vol 63. (4), 408-414.

MOBLEY W.H., (1982), Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control Massachusetts: Addison-Wesley Series on Managing Human Resources.

MOORE, K. M., (1983). Administrative Careers. AAHE Bulletin, 35 (9), 5.

MORFORD John A., (2006), Effective Leadership: Research and Theory, Journal of Correlational Education, Vol. 38, pp. 42-46.

MORRIS A. A., Smith, E. & MILLER M. T. (2012). Leadership perceptions of trustee involvement in private college decision making. Journal of Organizational Learning and Leadership. 59 10 (2), 59-67.

MUMFORD M. D., & Connelly, M. S. (1991). Leaders as Creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains, Leadership Quarterly, 2, 289–315.

MUMFORD M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership Skills: Conclusions and Future Directions. Leadership Quarterly, 11 (1), 155–170.

NASH Dennison J. ve Wolfe Alvin W., (1957), "The Stranger in Laboratory Culture." American Sociological Review 22 (August) : 400- 405.

NORTHOUSE Peter G., (2007), Leadership Theory and Practice, Fourth Edition,Western Michigan University, Sage Publications.

O' REILEY C.A. ve CHARTMAN J.A., (1996), Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment, In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 18, 157-200. Greenwich, CT: JAI Press.

O' REILEY C.A. ve CHARTMNAN J.A. ve CALDWELL D.F., (1996), People and Organizastional Culture: A Profile Compraison Approach to Assesing Person Organizastion Fit. Academy of Management Journal, 34: 487-516.

ORNSTEIN C.A. ve F.C. Lunenburgh, (1996), Educational Administration, Wadsworth Publishing, Belmont.

OFFERMAN L., KENNEDY J.K. ve WIRTZ P.W., (1994), Implicit Leadership Theories: Content, Structure and Generalizability, Leadership Quarterly, 5: 43-58.

OTT J. Steven, (1989), The Organizastinal Culture Perspective, Chichago,: The Dorsey Press.

OUCHI Willam G., (1981) Theory Z, New York: Avon Books.

OUCHI William G. ve WILKINS L. Alan, (1985), Organizaitonal Culture, Annual Review of Sociology, Vol. 11, , pp. 457-483.

OUCHI William G., Markets, (1980), Breucracies and Clans, Administrative Science Quarterly, 25 , 129-141.

OUCHI Williamm G., (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organizastional Control Mechanisms, Management Science, 25, 9, 833-848.

OUCHI Willliam G., (1983), Theory Z: An Elaboration of Methodology and Fİndings, Journal of Contemporary Business, 11, 27-41.

OWEN Hilarie ve diğ., (2011), Liderlik El Kitabı, Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Klavuz, Pearson Education Limited, Çeviren Münevver ÇELİK, Optimist Yayınları, İstanbul.

OWENS R., (1987), Organizational Behavior in Education, Englewood Cliffs, NJ: Pretince Hall.

ÖRNEK Sedat Veyis, (1971), Etnoloji Sözlüğü, Ankara Dil- Tarih ve Coğrafya Fakültesi Yayınları: 200, Ankara.

ÖZDEMİR S. (1996), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, Ankara, Özel Sayı, İkinci Basım.

PAIVIO A., (1969), Mental Imeagery in Associative Learning and Memory, Psychol, Rev. 75: 241-63.

PARIS D. Lori ve diğ., (2009), Preffered Leadership Prototypes of Male and Female Leaders in 27 Countries.

PARSONS T., (1951), The Social System, New York: Free Press.

PERROW Charles, (1974), "Is Business Really Changing? Organizational Dynamics Summer: 31-44.

PERROW Charles, (1970), Organizational Analysis: A Sociological View, Montery, CA: Brooks / Cole Publishing Co.

PERROW Charles, (1973), The Short and Glorious History of Organizational Theory, Organizational Dynamics, Summer 1973, 3-14.

PERVIN Lawrence A., (1994), A Critical Analysis of Current Trait Theory, Physchological Inquiry, Vol. 5, No.2, pp. 103-113.

PETERS Thomas J. ve WATERMAN R.H. Jr., (1982), In Search of Excellence, New York: Harper & Row.

PETERSON M.W., (1976), "The Academic Department: Perspectives from Theory and Research, In Examining Departmental Management, Edited by J.C. Smart and J.R. Montgomery, San Fransisco: Josey-Bass.

PFEFFER J., (1977), The Ambiguity of Leadership , Academy of Management Review 2 (January): 104-112.

PFEFFER J., (1981), Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms, In Research in Organizational Behavior , ed. L.L. Cummings, B.M. Staw, 3:1-52. Greenwich, Conn: JAI.

PHESEY Diana C., (1993), Organizational Cultures: Types and Transformations, London: Routledge.

PILLAI R., SCANDURA T.A. ve WILLIAMS E.A., (1999), Leadership and Organzational Justice: Simialrities and Differences Across Cultures, Journal of International Business Sutdies 30 (4) 763-779.

PODSAKOFF P.M., MacKenzie, S.B. Paine, J.B,& Bachrancg D.G. (2000), Orgnaizastional Citizenship Behaviours, A Critical Review of the Theorical and Emprical Literature and Suggestions For Future Research, Journal of Management, 26, 513-563.

PONDY L.R, FROST P.M. MORGAN G., DANDRIDGE, T.C., (1983), Organizational Symbolism, Greenwich, Conn: JAI.

POST J.E., PRESTON L.E ve SACHS S, (2002), Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View, California Management Review, 45 (1), 6-28.

POSTNER Barry Z. Ve Warren H.SCHMINDT, (1993), "Values Congruence and Diffrences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems," Journal of Business Ethics, No: 12, p.341.

POYRAZ ve KAMA, (2008), ALGILANAN İŞ GÜVENCESİNİN, İŞ TATMİNİ, ORGANİZASYONSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2008, C.13, S.2 s.143-164.

PUGH D.S., ve diğ., (1969), An Emprical Taxonomy of Structures of Work Organizations, Administrative Science Quarterly, March 1969, 115-126.

QUINN R. E. ve KIMBERLY J.R., (1984), Paradox, Planning and Perseverance: Guidelines for Managerial Pratice. In J.R. Kimberly & R.E. Quinn (eds), Managing Organizational Transitions pp. (295-313), Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

QUINN R.E.ve McGRATH M.R., (1984), The Transformation of Organizational Culture,: A Competing Values Perspective, Parper Presented at the Conference of Organizational Culture and Meaning of Life in the Workplace, Vancouver.

RAMSDEN Paul (1998), Leaming to Lead in Higher Education. London, UK: Routlege.

RANDALL R. ve CLARK Malissa, (2009), Leadership and organziastional Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values, Journal of Business and Physchology, Vol.24, No.2, pp. 123-137.

RAVEN H. Bertram, (2008), The Bases of Power and the Power /Interaction Model of Interpersonal Influence, Analyses of Social Issues and Public Policy, Vol.8, No.1.

RAWLIS L. Brand, (2006), Prioritizing Stakeholders for Public Relations, Departmant of Communications, Brigham Young University Member, Commission on Public Relations Measurement & Evaluation, Published by the Institute for Public Relations, March.

REDFIELD R., (1941), The Folk Culture of the Yucatan, Chichago: University of Chichago Press.

REICHERS Arnon E. ve SCHNEIDER Benjamin, (1990), Climate and Culture: An Evolutionof Constructs, in Benjamin Schneider (Ed.); Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass Inc., San Fransisco.

REYES R.M., THOMPSON W.C. ve BOWER G. H, (1980), Judgemenatal Biases Resulting from Differing Availabilities of Arguments, J. Pers. Soc. Physchol, 39: 2-12.

REYNOLDS P.D., (1986), Organizastional Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminarry Report, Journal of Management Studies, 23, 3, 333-345.

RICCIO J. Steven, (2010), Talent Management in Higher Education: Identifiying and Developing Emerging Leaders With The Administrator at Private Colleges and Universities, Phd. Thesis, Nebraska.

Rıvarola M. M. (2003), *Professors' Perceptions of Instituonal Context and Academic Role in Paraguay: A Study of the National and Catholic Universities and The Question Reform*, Phd.Thesis, Harvard University Press.

ROACH R.H., (1976), The Academic Department Chairperson: Functions and Responsibilities, Educational Record, 57, 13-23.

ROBINS Stephen P., Managing Organizational Conflict, Englewood Cliffs: Pretince Hall, 1974.

ROHR J. (1989) Ethics for bureaucrats: an essay on law and values. New York: Marcel Dekker.

ROHR J., (1986), Turn to a Constitution: The Legitimacy of the Administrative State, Lawrence, KS: University Press of Kansas, 1986.

ROST J.C., (1993), Leadership for the Twenty-First Century. Westport, CT: Praeger.

ROUSSEAU Jean Jacques, "Considerations on the Government of Poland," p. 187; and Mill, "On Liberty," p. 198.

ROUSSEAU Jean Jacques, (1911), Emile, trans. B. Foxley (London: J. M. Dent and Sons, pp. 44, 425 ff.

ROWLEY J., (1997), Academic Leaders: Made or Born? Industrial and Commercial, Training, Vol.29. No.3, s.78-84.

RUNCIE John F., (1974), Occupational Communication as Boundary Mechanism, Sociology of Work and Occupations, 1: 419-41.

RUSBULT C. E., MARTZ, J. M., & AGNEW, C. R., (1998), "The investment model scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives, and investment size." Personal Relationships, 5.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, (1998), Organizasyonel Psikoloji, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 464, Dizi No:56, 3. Baskı, Alfa, Bursa.

SACKMAN S., (1991), Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind, Newbury Park, CA: Sage,.

SALIPANTE P. Notz W. ve BILGELOW J., (1982), A Matrix Appoach to Literature Reviews, In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), Research in Organizastional Behavior, Vol, 4, pp. 321-348, Greenwich CT: JAI Press.

SARGUT Ali Selami ve diğ., (2012), Organizasyon Kuramları, İmge Kitabevi.

SARGUT, Ali Selami, (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara, İmge Yayınevi.

SARUHAN Sadi Can ve YILDIZ Müge Leyla, (2009), Çağdaş Yönetim Bilimi, Beta Yayıncılık.

SAVILLE Anthony, (1971), “Conflict; New Emphasis Leadership”, The Cleairng House, p.52-55, Sept.

SAYEED Omer Bin, (1990), Conflict Management Styles: Relationship with Leadership Styles and Moderating Effect of Esteem for Coworker, IJIR, Vol.26, No.1, July.

SCANDURA T. A. ve SCHRIESHEIM C. A., (1994). Leader – Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Conceptsin Leadership Research. Academy of Management Journal, 37, 15881602.

SCANDURA T. A., GRAEN G. B., ve NOVAK M. A. (1986).When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence, Journal of Applied Psychology, 71, 579-584.

SCANDURA T.A. ve GRAEN G.B., (1984), Moderating Effects of Initial Leader Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention, Journal of Applied Physchology, 69: 428-436.

SCANDURA T.A., (1999), Rethinking Leader Member Exchange: An Organizational justice Perspecitve, Leadership Quarterly, 10, 25-40.

SCANDURA T.A., GRAEN G.B., ve NOVAKK M.A., (1986), When Managers Decide not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader Member Exchange and Decision Influence Journal of Applied Physcology, 71 (4): 579-584.

SCHEIN E, (1990), Organizational Culture, American Physchology, 45, (2), pp. 109-119.

SCHEIN E. H., (1985) Organizational Culture and Leadership (3rd ed.) San Fransisco: Jossey- Bass.

SCHEIN E. H., (2004), Organizational Culture and Leadership (3rd ed.) San Fransisco: Jossey- Bass.

SCHEIN E.H., (1997), Organziational Culture and Leadership, 2.ed San Fransisco: Jossey-Boss.

SCHENDEL D. ve HOFER C.W, (1979), Strategic Management: A New View of Business Policiy and Planning, Boston: Littler, Brown.

SCHNEIDER B. ve SMITH D.B., (2004), Smith (Eds.), Personality and organization (pp. 347-369). Manhaw, New Jersey: Lawernce Erlbaum Associates.

SCHNEIDER Sherry K., EMAN EL SKEIKH, ROSEMARY HAYS, THOMAS PAM VAGUAN ve SUSAN E., (2013), UWF Faculty ADVANCE Report on the 2012 Faculty Culture Survey, WALCH Revised August 20.

SCHREISHEIM C. A., NEIDER L. L., ve SCANDURA T., (1998), Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues, Academy of Management Journal, 41, 298-318.

SCHRIESHEIM C.A., (1982)“ The Geeat High Consideration High Inıtiating Structure Leadership Myth: Evidence on Its Generalizability, Journal of Physchology, 116, 221-28.

SCHRIESHEIM C.A., NEIDER L.L., SCANDURA T.A. ve TEPPER, B.J., (1992), Development and Preliminary Validation of a New Scale (LMX-6) to Measure Leader Member Exchange in Organizations, Educational and Psychological Measurement, 52:135-147.

SCOTT Richard W., (2003), Organizations: Rational, Natural and Open Systems, Upper Saddle River, N.J., Printce Hall, 5 Baskı.

SCOTT Richard, (2003), Organizations: Rational, Natural and Open Systems, Pretince Hall.

SELZNICK P. (1957) Leadership in Administration, Harper& Ro, Pub: New York.

SHEETY Y.K., (1972), Is There a Best Way to Organize a Business Enterprise? S.A.M. Advanced Management Journal, April 1972, 47-52.

SHENDEL D. ve HOFER, C.W. (1979), Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, Bosto: Little, Brown.

SHWESER Carl, (1983), The Economics of Academic Publishing, The Journal of Economic Education, Vol.14, No.1, (Winter), pp. 60-64.

SILVERMAN David, (1970): “The Theory of Organisations,” London, Heineman Educational Books.

SINGH P. ve DAS G.S., (1978), Culture and Its Impact on Commitment to Work, Indian Journal of Industrial Relations, Vol.13, No.4, pp.-511-524.

SKIPPER C.E., (1978), “ Factor Analysis of University Leader’ s Behaviour.” College and University, 53, 330-34.

SKIPPER C.E., (1976), “ Personal Characteristics of Effective and Ineffective University Leaders, College and University, 51, 138-41.

SKIPPER C.E., (1977), “Administrative Skills of Effective and Inffective University Leaders”, College and University, 52, 276-79.

SMIRCICH I., (1983), Concept of Culture and Organizastional Analysis, Administrative Science Quarterly, 28 , 339-358.

SMIRRCICH I., (1983), Concept of Culture and Organizastional Analysis, Administrative Science Quarterly 28, 339-358.

SMITH E. Robert, (1996), The Role of The Head of Department in New British Universities, University of Leicester, School of Education, Educational Management Development Unit, Supervisor: Proffesor Tony Bush, September.

SMITH J.A. ve FOTI R.J., (1998), A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence, Leadership Quarterly, 9 (2), 147- 160.

SNELL Scott and BOHLANDER George, (2007), Human Resource Management, Thomson.

SORENSEN J.B., (2002), The Strenght of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance, Administrative Science Quarterly, 47:70-91.

SPARROWE R.T ve LIDEN R.C., (1997), Process and Structure in Leader Member Exchange, Academy of Management Review, 22: 522- 552, 1997.

SPARROWE R.T., (1994), Empowernment in the Hospitality Industriy: An Exploration of Antecendents and Outcomes', Hospitality Research Journal 17(3): 51-73.

SPREITZER G.M., (1995a), Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. Academy Of Management Journal, 38(5),1442-65.

SPREITZER, G.M., (1995b.), An Empirical Test of A Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment In The Workplace: American Journal of Community Psychology, 23:601-629.

SPREITZER, G.M., (1996), Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment, Academy Of Management Journal, 39(2), 483-504.

SPREITZER, G.M., KIZILOS, M.A. ve NASON, S.W. (1997), A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness, Satisfaction, And Strain. Journal Of Management, 23(5), 679-704.995.

STANTON Erwin S., (1960), Company Policies and Supervisiors Attitudes Toward Supervisions, Journal of Applied Physchology, 44: 22-26.

STARK, J.S. (2002). Testinga Model of Program Curriculum Leadership. Research in Higher Education, 43, 59-82.

STENIZOR B., (1950), The Spatial Factor in Face to Face Discussion Groups, Journal of Abnormal and Social Physchology, Vol. 45, 552-555.

STODGILL R., (1948), Personal Factors Associated with leadership, Journal of Applied Phsychology, 25,35-71.

STODGILL R.M. ve COONS A.E., (eds.), (1957), Leader Behavior: Its Description and Measurement., Columbus: Bureau of Busineeess Research.

STODGILL RM. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire: Form XII. Columbus, OH: Ohio State University Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration.

STODGILLR.M., (1974), Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: Free Press.

STRAUSS A., (1978), Negotiations : Varieties, Contexts, Processes and Social order, San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

SWIDLER A., (1979), Ideology Without Authority, Cambridge, Mass: Harvad Univ. Press.

SYZMANSKI ve HARKINS (1987), Social Loafing and Group Evaluation, Journal of Personality and Social Psychology 1989, Vol. 56, No. 6,934-941,

ŞİMŞEK Emel ve GARİPARĞAOĞLU Burak Çağla, (2016), Bolman ve Deal' ın Dört Çerçeve Modeline Göre Akdemik Liderlerin Liderlik Yaklaşımlarının İncelenmesi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı, 1, ss. 81-94, DOI: 10.17679/iuefd.17126525.

TANNENBAUM R. ve SCHMIDT W., (1957), How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, 32 (2), 95-101.

TAYLOR, How do Hofstsede' s Dimensions Corelate with the World' s Religion? International Business Center Newslette: http://www.international-business-center.com/international_newsletter/april_2003/april_03_web.htm#article, 2003.

TELLGEN A., (1991), Personality Traits: Issues of Definition, Evidence and Assesment, In D. Cichetti & W. Grove (Eds.), Thinking Clearly about Physchology: Essays in Honor of Paul Everett Meehl, (pp. 10-35), Minneapolis. University of Minnesota Press.

TERRAZAS Leonardo, (2005), Perspective of Spiritually and Its Influence on Leadership in Higher Education, The University of Texas at El Paso, Phd Thesis, May.

TERRY L.D., (1998), "Administrative Leadership, Neo- Managerialism and the Public Management Movement". Public Administration, New Bruy Park, CA: Sage.

TERRYBERY S., (1968), The Evolution of Organizational Environments, Administrative cience Quarterly, March 1968, 590-613.

TEVRÜZ Suna, (1997), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2. Baskı, İstanbul.

THOMPSON J.D., (1967), Organizations in Action , New York, Mc Graw Hill.

THORTON F. Thomas, (1997), Know Your Place: The Organization of Tlingit Geographic Knowledge, University of Pittsburgh- Of the Commonwealth System of Higher Education, Vol. 36, No. 4 (Autumn,), pp. 295-307.

TICHY N., (1982), Managing Change Strategically: The Technical, political and cultural kleys, Organ. Dynam. 11: 59-80.

TIERNEY William G., (1988), Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials, The Journal of Higher Education, Vol.59, NO.1, pp.2-21.

TRACEY J.B. ve T. Hinkin, (1998), Transformational Leadership or Effective Management Practice? Group and Organizion Management, 23 (3): 220-235.

TRICE H. M. ve BEYER J.M., (1993), The Cultures of Work Organizastions, Englewood Cliffs, NJ: Pretince Hall.

TRICE H. M., BELASCO J., ALUTTO J., (1969), The Role of Ceremonials in Organizastional Behavior, Ind. Labor Relations Review, 23: 40-51.

TRICE H.M. ve Beyer J.M., (1969), The Cultures of Work Organizastion. Englewood Cliffs, Nj: Pretince Hall.

TSUI A.S. ve O'REILEY C.A., (1989), Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relatrional Demography in Superior Subordinate Dyads, Academy of Management Journal, 32: 402-423.

TUCKER A., (1981), Charing the Academic Department: Leardeship Among Peers, Washington D.C. American Council on Education.

TUCKER A. & Brvaa. İL A. (1991). Tlradhar 4nc Obc, Dragon and the Diplomat. New York: Mac-Millan.

TURBAN D.B., JONES A.P. ve ROZELLE R.M., (1990), Influences of Supervisor Liking of Subordinate and the Reward Context on the Threatment and Evaluation of that Subordinate, Motivation and Emotion, 14, 215-233,1990.

TÜRKER Zeynep, (2013), Sufinin Yolu, Mevlana Celâleddin Rumi, Panama Yayıncılık, Ankara.

TWOMBLY S. (1998). Women Academic Leader's in A Latin American University: Reconciling the Paradoxes of Professional Lives: Higher Education, 35, 367-397.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ, Stratejik Plânı, 2017-2021.

UTTAL B., (1983), The Corporate Culture Vultures, Fortune, October, 66-72.

ÜÇOK Cengiz, (1988), Yönetim İlkeleri, Ankara.

VAN MAANEN J. ve SCHEIN E. H., (1979), Toward a theory of organizastional socialization, In Research in Organizastional Behavior, ed. B. M. Staw, 1:209-64, Greenwich, Conn: JAI.

VERMA D.P.S., ve JARIN Kamlesh, (2001), Leadership and Management: Emerging Consensus, IJIR, Vol.36, No:4, April.

VINTER R.D., (1963), Analysis of Threatment Organizastions, Soc. Work 8: 3-15.

VIZANT Janet ve CROTHERS Lane, (1998), Steer Level Leadership: Discretion and Legitimacy in Front Line Public Service, Washington D.C., Georgetown University Press.

VROOM V.H., (1969), Industrial Social Physchology, in G. Lindzey and E. Aronson (eds.), Handbook of Social Physcholgy, Vol.5, Reading Mass: Addison Wesley, 196-268.

VROOM V.H., ve P.W. Yetton, (1973), Leadership and Decision Making, Pittsburgh, Penn: Univesity of Pittsburg Press.

WAITS Crystal, (2016), Women in Leadership in Higher Education: A Look at Leadership Sytles, Robert Morris University, Phd Thesis, April.

WAKABAYASHI M. ve GRAEN G.B., (1984), The Japanese career progress study: A seven year follow up, Journal of Applied Physchology, 69, 603-614.

WAMSLEY G.L., et al, (1990), Refounding Public administration. newBruy Park, CA: SAGE.

WAYNE S.J. ve FERRIS G.R., (1990), Influence Tactics, affect and Exchange quality in supervisor subordinate interactions: Aloboratory experiment and field study, Journal of Applied Physchology, 75: 487-499, 1990.

WAYNE, Sandy J. ve Shawn A. GREEN; (1993), "The Effects of LeaderMember Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", Human Relations, 46, ss. 1431-1440.

WEICK Karl E., (1982), Administtering Education in Loosely Coupled Schools, Phi Delta Kappan, 63: 673-6.

WERNIMONT P.F., (1971), What supervisors and subordinates expect of each other, Personnel Journal, 50, 204-208.

WILKINS Alan L. Ve OUCHI G. William, (1983), Efficient Cultures: Exploring the relationship Between Culture and Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, 28, 468-481.

WOFFORD C. Jerry, WHITTINGTION lee J. Ve GOODWIN L. Vicki, (2001), Follower Motive Patterns As Situational Moderators For Transforamtional Leadership, Journal of Managerial Issues, Vol.13, No.2, pp . 196-211.

WOLOTOKIEWIOZ R.J., (1980), College Administrators' Handbook, Boston: Allyn and Bacon.

WOLVENON, M.. & GMELCH W H. (2002). C*Begc dema Irmdingjmm unihin. USA: American College on Education and ORYX Press.

WOODWARD J., (1965), Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press.

XU, Xiaoyong, YU Fen, SHI Jiannong, (2011), Ethical Leadership and leaders Personalites Jiannong Shi., Vol 39.

YAMAN Ertuğrul, (2011), İnsan ve İletişim, Akçağ Yayınları, 3. Basım, Ankara.

YAO Kai ve XIAOMING Chi, (2010), Study on the Moderating Effect of the Employee Psychological Empowerment on the Enterprise Employee Turnover Tendency: Taking Small and Middle Enterprises in Jinan as the Example, International Business Research, Vol. 3, No.3, July.

YEŞİLYURT Engin, (2007), Akademik ve Yönetimsel Liderlik, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü – ELAZIĞ.

YILDIRIM Kemal, BAKIRTAŞ İbrahim, KOYUNCU Cüneyt, YILMAZ Rasim, AÇIKALIN Sezgin, (2011), İktisada Giriş, Pelikan Yayınları.

YILDIRIM A., & ŞİMŞEK, H. (2008), Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YILDIZ Müge Leyla, (2013), Liderlik Çalışmaları, Beta, İstanbul, Yayın No: 2889, İşletme ve Ekonomi Dizisi: 580.

YUKL G., (1981), Leadership in Organizastons. Upper Saddle River, NJ: Pretice Hall Inc.

YUKL G. ve FU P.P., (1999), Determinants of Delegation and Consultation by Manager's, Journal of Organizastional Behavior, 20 (2): 219-232.

ZACCARO S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., Gilbert, J. A., & Threlfall, V. (2000). The Assessment of Leader Problem-Solving Capabilities. Leadership Quarterly, 11, 37–64.

ZAMUTTO R.F. ve O' CONOR, (1992), E.J., Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organizastional Desing and Culture. Academy of Management Review, 17, 701-728.

ZAZELNIK A. (1977) "Managers and Leaders: Are they Different", Harvard Business Review, Vol. 55, May-June, pp. 67-78.

ZHANG, Mian, ZHANG, De & LI Shuzhuo. (2003). An Empirical Study on a Path Model of Turnover Intention Among Technical Staff in IT Enterprises. Nankai Business Review, No.4.

ZHANG Yichi ve diğ., (2005), Interaction Effects of Promotional Changes on Marketing Employee Turnover Intention, Chinese Journal of Management. No.5.

ZHANG Yichi ve diğ., (2005), Moderating Effect of Individual Value in the Model for Employee Turnover Intention, Journal of China University of Geosciences (Social Sciences Edition). No.3.

ZHANG Yichi ve diğ., (2005), Moderating Effects of P-P Fit in Turnover Intention Model: A Case of Foreign Pharmaceutical Companies in China. Nankai Business Review. No.3.

ZUCKER L.G., (1983), Organizations as Institutions. In S.B. Bacharach (Ed.), Research in the Sociology of Organizations: 1–47. Greenwich, CT: JAI Press.

ZURCHER L.A., (1968), Particularism and Organizastional Position: A Cross Cultural Analysis, Journal of Applied Physchology, 52 (2): 139-44.

İNTERNET KAYNAKLARI

http://www.diyanet.gov.tr, 15.02.2019.

https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020, 29.08.2016.

http://www.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/uluslararasi/cok-tarafli-programlar/cost/icerik-cost, 31.08.2016.

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55a4ed73f392a8.71431824

http://www.uludag.edu.tr/haber/view/1933, 29.08.2016.

http://uludag.edu.tr/site/rektorden, 29.08.2016.

http://www.tdvia.org/dia/ayrmetin.php?idno=430600, 23.11.2016.

http://www.yok.gov.tr/web/guest/tarihce, 25.11.2016.

https://en.oxforddictionaries.com/definition/emeritus, 2.12.2016.

http://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/bilimsel-etkinlik/etkinlik-duzenleme-destekleri, 31.10.2016.

.http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/about_us.html, 06.10.2016.