

T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YALIN LİDERLİK KAVRAMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİLERİN
YALIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ GÖSTERMELERİNE ETKİSİ: BİR SAHA
ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SENEM KURT

2000007170

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan YILMAZ

MAYIS 2023

T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YALIN LİDERLİK KAVRAMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİLERİN YALIN
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ GÖSTERMELERİNE ETKİSİ: BİR SAHA ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SENEM KURT

2000007170

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan YILMAZ

Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Kağan OKATAN

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe KUMRAL YÜREK

MAYIS 2023

ÖNSÖZ

Öğrencilik hayatımda lisans eğitimimi 2017 yılında tamamladığım Kırklareli Üniversitesi değerli hocalarıma, yüksek lisans sürecimde desteklerini esirgemeyen, ders aldığım tüm T.C. Kültür Üniversitesi hocalarıma teşekkür ediyorum. Özel olarak yüksek lisansa başladığım andan itibaren hem akademik hem de tez danışmanım olarak beni desteleyen, yapıcı eleştirileri ile destek olan Dr. Öğr. Üyesi Kemal Özkan YILMAZ' a akademik yolculuğumda bana ışıık olduğu için ayrıca özel olarak teşekkür ederim.

Beni her kararında destekleyen, yanımda olan, ben olmamı sağlayan, dört çocuk sahibi olmalarına karşın her bir çocuklarına özel olduklarını hissettirmeyi başaran değerli ailem; annem Zeynep KURT ve babam Mehmet KURT' a minnettarlığımı ve teşekkürlerimi sunarım. Tez sürecinde ihmal ettiğim aynı zaman da en yakın arkadaşım olan sevgili ablam Esmâ Kurt Ekmen'e, başarılarıyla her zaman bizlere yol gösteren değerli abim Av. Olgun Kurt'a ve yaşlarımız yakın olması sebebiyle her zaman akademik olarak yarıştığım abim Onur Kurt'a yanımda oldukları için teşekkürlerimi sunarım.

Senem KURT

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
KISALTMALAR	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
1. YALIN FELSEFE.....	2
1.1. Yalın Felsefe Tanımı	2
1.2. Yalın Felsefenin Tarihçesi.....	3
1.3. Yalın Felsefenin İlkeleri	3
1.3.1. Değer	4
1.3.2. Değer Akımı	5
1.3.3. Sürekli Akış	6
1.3.4. Çekme	6
1.3.5. Mükemmellik.....	7
1.4. Yalın Felsefenin Temel Kavramları	7
1.4.1. Andon.....	7
1.4.2. 5S Yönetimi	8
1.4.3. Kaizen	9
1.4.3.1. Önce sonra Kaizen, Point Kaizen	10

1.4.3.2. Kobetsu Kaizen.....	11
1.4.3.3. Kaikaku (Sistem) Kaizen;	12
1.4.4. Poke Yoke	12
1.4.5. Süreç Yönetimi (Değer Akış Haritalama).....	12
2. LİDERLİK	13
2.1. Liderlik Tanımı ve Liderlik Kavramı Tarihsel Gelişimi	13
2.2. Liderlik Çeşitleri - Yaklaşımları.....	15
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı;	16
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	16
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	16
2.2.4. Liderlikte Alternatif Yaklaşımlar	17
2.2.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	18
2.2.4.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	19
2.3. Liderlik Özellikleri	19
2.3.1. Yöneticilik Kavramı	20
2.3.2. Yöneticilik ve Liderlik Arasında ki Farklar	23
3. YALIN LİDERLİK.....	25
3.1. Yalın Liderlikte 4P Yöntemi	25
3.2. Yalın Liderliğin İlkeleri	27
3.3. Yalın Liderliğin Kavramsal Çerçevesi	28
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	30

4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	30
4.2. Örgüt Kültürü Özellikleri	33
4.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	34
4.3.1. Bütünleştirme Fonksiyonu.....	35
4.3.2. Koordinasyon Fonksiyonu.....	35
4.3.3. Motivasyon Fonksiyonu	36
4.4. Örgüt Kültürü Sınıflandırılması	36
4.4.1. Cameron ve Quinn’ın Örgüt Kültürü Sınıflaması	37
4.4.1.1. Klan Tipi Örgüt Kültürü	39
4.4.1.2. Anhokrasi Kültürü	40
4.4.1.3. Hiyerarşi Kültürü	41
4.4.1.4. Pazar Tipi Örgüt Kültürü	42
5. METADOLOJİ	43
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	43
5.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtlılıkları	43
5.3. Araştırmanın Sorusu- Model ve Hipotezleri	44
5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	45
5.4.1. Sosyo Demografik Sorular	45
5.4.2. Yalın Liderlik Ölçeği	45
5.4.2.1. Yalın Liderlik Ölçeğine Ait Rıza Belgesi	45
5.4.3. Örgüt Kültürü Ölçeği	46

5.4.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Rıza Belgesi.....	46
6. ANALİZ ve BULGULAR.....	48
6.1. Betimleyici İstatistikler	48
6.1.1. Çalışmaya Katılan Kişilerin Sosyo - Demografik Özellikleri.....	48
6.1.2. Çalışmaya Katılan Kişilerin Çalışma ve Kurum Bilgileri.....	53
6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları.....	60
6.3. Araştırmanın Ölçeklerine Ait Bulgular	61
6.4. Hipotez Testleri	68
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	71
KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	84
EK1- Etik Kurul Kararı	84
ÖZGEÇMİŞ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

KISALTMALAR

5S: Ayıklama, düzen, temizlik, standartlaştırma ve disiplin

4P: Sorun çözme (problem solving), çalışanlar ve birlikte çalıştıkları kişiler (people and partners),

süreçler (process) ve felsefe (philosophy)

N: Sayı

%: Yüzde

Min: Minimum (en az)

Max: Maximum (en fazla)

Ss: Standart Sapma

$\bar{x}$: Aritmetik Ortalama

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Yalın Felsefe İlkeleri.....	4
Şekil 1.2 Yalın Felsefe İle Değer Çemberi	5
Şekil 1.3 Önce Sonra Kaizen Formu.....	11
Şekil 2.1 Liderlik Biçimi Seçiminin Bağlı Olduğu Unsurlar	17
Şekil 2.2 Yöneticilerin Sınıflandırılması.....	21
Şekil 2.3 Yöneticilerin Rollerini	22
Şekil 3.1 4P Yönetimi Hiyerarşisi.....	26
Şekil 3.2 Yalın Liderliğin Temel İlkeleri	27
Şekil 4.1 Örgüt Kültürü-Oluşumu ve Sonuçları.....	32
Şekil 4.2 Rekabetçi Değerler Modeli	39
Şekil 5.1 Araştırma Modeli	44
Şekil 5.2 Yalın Liderlik Ölçeğine Ait Açık Rıza Metni.....	46
Şekil 5.3 Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Açık Rıza Belgesi	47
Şekil 6.1 Yaş Aralığı Pasta Grafiği	50
Şekil 6.2 Katılımcıların Cinsiyet Durumu Pasta Grafiği	51
Şekil 6.3 Katılımcıların Eğitim Durumu Pasta Grafiği	52
Şekil 6.4 Katılımcıların Medeni Durumu Pasta Grafiği.....	53
Şekil 6.5 Katılımcıların Çalıştığı Kurum Statüsü Pasta Grafiği	55
Şekil 6.6 Katılımcıların Son Çalışılan Kurumda Çalışma Süresi Pasta Grafiği.....	56

Şekil 6.7 Katılımcıların Toplam İş Tecrübeleri Pasta Grafiği	57
Şekil 6.8 Katılımcıların Yönetici Olarak Çalışma Pasta Grafiği	58
Şekil 6.9 Katılımcıların Çalıştığı Departman Pasta Grafiği.....	59
Şekil 6.10 Katılımcıların Çalıştığı Sektör Dağılımı Pasta Grafiği	60
Şekil 6.11 Yayılım Grafiği	71



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışmaya Katılan Bireylerin Sosyodemografik Özellikler	49
Tablo 2: Çalışmaya Katılan Kişilerin Çalışma-Kurum Bilgileri.....	54
Tablo 3: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları.....	60
Tablo 4: Çalışmaya Katılan Bireylerin Yalın Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçeğinden Aldıkları Puanlar	61
Tablo 5: Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları	61
Tablo 6: Çalışmaya Katılan Bireylerin Yalın Liderlik Ölçeği Puan Ortalamalarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	62
Tablo 7: Çalışmaya Katılan Bireylerin Yalın Liderlik Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalışma- Kurum Bilgi Özelliklerine Göre Dağılımı.....	64
Tablo 8: Çalışmaya Katılan Bireylerin Örgüt Kültür Ölçeği Puan Ortalamalarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	65
Tablo 9: Çalışmaya Katılan Bireylerin Örgüt Kültür Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalışma- Kurum Bilgi Özelliklerine Göre Dağılımı	67
Tablo 10: Çalışmaya Katılan Bireylerin Yalın liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	69
Tablo 11: Araştırmanın Bağımlı Bağımsız Değişkenleri	70

ÖZET

Gelişen ekonomik sarsıntılar ve dengesizlikler işletmeleri tüm israflarından kurtulup çalışanlarını süreç iyileştirme ve iş geliştirme konularında iç danışmanları haline getirebilecekleri en etkin sistem olan yalın felsefeyi tercih etmeye itmektedir. Yalın felsefenin bir gerekliliği olarak ve bu gerekliliği aşarak kendi başına kavram olmayı başarabilen yalın liderlik kavramı ile işletmeler organizasyon yapılarında etkin liderlik temelleri oluşturmayı hedeflemektedirler. Günümüzde işletmeler yalın felsefe düşüncelerini benimsememiş dahi olsalar yöneticiler sayesinde yalın felsefe işletmelerde kullanılabilir olmaktadır. Yalın liderlik temelleri ile yöneticiler sürekli iyileştirme kültürünü işletmeye yayma, yerinde analizlerde bulunma ve hedeflere yönelik bütünün yönetimine eğilmektedirler. Bu sayede maliyet yönetimini maksimize ederek, sorunların çözümünde ve sahada daha etkin yer almasını sağlayıp verimliliği artırmayı hedeflemektedirler. Günümüz koşullarında işletmeler de yöneticilerden bu tip bir liderlik beklenir hale gelmiş iken aslında yöneticilerin bu liderlik türünü benimseyip, uygulamaya koyabilmesi ve başarılı olabilmesi ise örgütün bugüne kadar benimsediği örgüt kültürüne bağlıdır. Bunun nedeni ise çalışanların ve örgütün benimsemiş olduğu kültür tipi yalın liderlik için uyumlu bir alt yapıya sahip olmalıdır. İşletmeler genellikle klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar örgüt kültürü tiplerini benimsemektedirler. Klan örgüt kültüründe liderlik örgüt çalışanlarına ilgi ve değer gösterilen, ekip çalışmasının önemli olduğu, ben değil biz kavramının etkin olduğu, daha esnetilebilir süreçlerin bulunduğu ve bu süreçlerin yönetildiği, örgütün geniş bir aile yapısı olarak nitelendirildiği örgüt kültürüdür. Adhokrasi kültürü ise organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürü ifade ederken yöneticisinin de tanımında bulunan kavramları benimsemiş olması gerekmektedir. Hiyeralşi ve pazar kültürleri ise ortak noktaları olarak durağanlık ve kontrole dayalı örgüt kültürlerini ifade etmektedirler. Yalın liderlik adhokrasi ve klan örgüt kültürünü benimsemiş işletmelerde kültür kaynaklı çalışanlara değer verilen dinamik bir işletme olacağından daha çok uygulanabilir olmakta iken hiyerarşi ve Pazar kültürünü benimsemiş işletmelerde durağanlık esas olduğundan yöneticilerin yalın liderlik özellikleri göstermeleri güç ve zordur. Bu çalışmada örgüt kültürü ile yöneticilerin yalın liderlik özellikleri göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki olup

olmadığı araştırılmak için yola çıkılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yalın liderlik ölçeği, örgüt kültürü ölçekler, sosyo demografik sorular ve çalışılan kurum bilgileri ile ilgili sorular kullanılmıştır. Toplam 250 kişi online ankete katılmıştır ve anket sonuçlarından oluşan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, min-maks değerleri, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi” yapılmıştır. Normal dağılıma sahip veriler ile niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki bağımsız grup arasındaki fark için bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulandı. Ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişkiyi test etmek için ise Pearson katsayısı kullanılarak korelasyon uygulanmıştır. Ölçeklerin birbirlerine olan etkisi ise doğrusal regresyon yöntemi ile incelenmiştir. Yapılan Regresyon analizi sonucu ile örgüt kültürü ve yalın liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Yalın Felsefe, Yalın Liderlik, Örgüt, Örgüt Kültürü

ABSTRACT

Developing economic expenditures and imbalances are trying to choose the philosophy, which is the most effective system, where businesses can get rid of all their waste and turn their employees into internal consultants throughout the process and in business development. They aim to create effective leadership foundations in business organizational structures with the concept of lean leadership, which can become a concept on its own as a requirement of the lean philosophy and by overcoming this requirement. Today, even if businesses do not adopt lean philosophy ideas, lean philosophy can be used in businesses thanks to managers. With the basics of lean leadership, managers focus on spreading the culture of continuous improvement to the business, making on-the-spot analyzes and the management of the whole towards the goals. In this way, they aim to increase productivity by maximizing cost management, enabling their employees to take part more effectively in problems and in the field. While this type of leadership is expected from managers in today's conditions, the fact that managers can adopt this type of leadership, put it into practice and be successful depends on the organizational culture that the organization has adopted so far. The reason for this is that the culture type adopted by the employees and the organization should have a harmonious infrastructure for lean leadership. Classical Organizational culture types adopted by businesses; clan, adhocracy, hierarchy and market. Leadership in the clan organizational culture is the organizational culture in which the employees of the organization are shown interest and value, teamwork is important, the concept of "us" is effective, there are more flexible processes and these processes are managed, and the organization is characterized as a large family structure. Adhocracy culture, on the other hand, expresses an organic, entrepreneurial, flexible, innovative and creative organizational culture, while the manager must adopt the concepts in its definition. Hierarchy and market cultures, on the other hand, express organizational cultures based on stability and control as their common points. While lean leadership is more applicable in businesses that have adopted the adhocracy and clan organizational culture, since it will be a dynamic business where culture-based employees are valued, it is difficult and difficult for managers to show lean leadership characteristics because stagnation is essential

in businesses that have adopted the hierarchy and market culture. This way was set out to investigate whether there is a purposeful relationship between organizational culture and those who show the lean leadership characteristics of leadership. To achieve this goal, questions about lean leadership hierarchy, organizational culture scales, sociodemographic questions and information about the institution are used. A total of 250 people participated in the online survey and the data consisting of the survey results were analyzed using the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 program. Extension methods (number, percentage, min-max values, mean, standard deviation) are used when preserving data. “Reliability Analysis” was conducted to test the reliability of the security used. Independent t-test for the difference between two independent groups in comparison of their aspects and quantitative structures with normal distributions, and one-way analysis of variance size in comparison of more than two independent groups. The ratio applied using the Pearson coefficient to test the relationship between scales and sub-dimensions. The effect of the scales is to influence the effect with the regression method. As a result of the regression analysis, it was determined that there is a relationship between organizational culture and lean leadership.

Keywords: Lean Philosophy, Lean Leadership, Organizational Culture

GİRİŞ

Günümüz rekabet piyasası koşullarında işletmeler için maliyetlerin azaltılması, en az girdi ile en çok çıktıya ulaşılması, verimliliğin maksimize edilmesi şirketlerin devamlılığını koruması önemli bir etkiye sahiptir. Tüm etmenlerin doğrultusunda görülmüştür ki verimliliğin sırrına ulaşmak için gereken en önemli anahtar yalın olmaktan geçmektedir (Aksu, 2013). 1950'li yıllarda Japonya da uygulanmaya başlayan yalın üretim ile Japonlar piyasa koşulların da büyük bir rekabet avantajı sağlamışlardır (Liker, 2004). Yalın üretim ile firmalar gereksiz tüm iş süreçlerinden, işletmelerine katma değer yaratmayan, israf olarak tanımlanan tüm işlemlerden kurtulmaktadırlar. 1990 yılından itibaren yalın düşünce tüm dünya ülkelerin de uygulanmaya başlamış ve yaygınlaşmıştır (Thomas, 1997). Yalın felsefenin temelinde insana saygı dolaysı ile çalışana saygı vardır. Yalın felsefe de çalışanların kararlara katılımı oldukça önemli bir yere sahiptir (Kahramanoğlu, 2020). Yalın felsefe ile birlikte değer kavramı önem kazanmakta ve bu değerim yönetimi için yeni bir liderlik kavramı gelişmektedir. Günümüzde işletmeler teknik olarak yalın yönetim – üretim uygulasin veya uygulamasın zorlu ekonomik koşullar ve değişen iş piyasası yöneticilerin yalın liderlik özellikleri göstermeleri gerekliliğini doğurmaktadır. Ancak yöneticilerin klasik yöneticilik özellikleri dışında Yalın Liderlik özelliklerini göstermeleri ve bu konuda başarılı olmaları ise tamamen yalın felsefe dışında örgütlerin bugüne kadar edindiği örgüt kültürüne bağlıdır.

Bu çalışmanın ilk dört bölümünde yalın felsefe, liderlik kavramları incelenerek yalın liderlik kavramı temel özellikleri açıklanmış ve örgüt kültürü kavramı incelenerek çalışmanın literatür kısmı oluşturulmuştur. Araştırmanın beşinci kısmında ise konusu, amacı ve kapsamı, araştırma modeli, geliştirilen hipotezler, örneklem, veri toplama yöntemi ve süreci ile birlikte çalışmada yürütülen analizler ve altıncı son bölümünde ise araştırma bulgularından bahsedilmiştir.

1. YALIN FELSEFE

Yalın felsefe, özünde israf olarak tanımlanabilecek her türlü süreçten arındırılmış bir düşünce sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Liker, 2004). Üretim konusu fark etmeksizin temelinde üretim veya hizmet süreçlerinden israfı yok etmeyi güdüleyen bir düşünce sistemidir (Aksu, 2013). Yalın felsefe bu amacını gerçekleştirirken ise tamamen kendi kültürüne uygun yalın liderler yetiştirmekte ve yönetimi yalın liderler ile yürütmektedirler. Yalın düşünce sistemi için israf ise, işletmeye ve işletmenin nihai müşterisine katma değer yaratmayan tüm işlemleridir (Arslandere, 2017).

Yalın felsefe çalışanların yeteneklerinin artırılarak, takım çalışması içerisinde çalışanların yeteneklerini uygulanmasını amaçlamaktadır. Yalın düşünce alt yapısında işi yapan kişiyi işi konusunda ehil yaparak yetki verilmesini, yüksek hiyerarşi içeren organizasyon yapısı yerine yatay bir organizasyon yapısını tercih ederek sorumluluk ve yetkinin alt kademeye dağıtılmasını istemektedir. Yalın düşüncenin temelinde verimliliği artırmak vardır bunu yaparken sürekli iyileştirme ve insana saygı prensiplerini benimsemiştir (Thomas, 1997). Yalın felsefe anlamı oldukça derin olan ve sektör fark etmeksizin aslında her sektörde uygulanabilirliği olan kişilerin özel hayatlarında dahi uygulayabileceği bir düşünce ağını ifade etmektedir.

1.1. Yalın Felsefe Tanımı

Yalın felsefe israfları ve işletmeye değer katmayan faaliyetleri tanımlayarak elde ki kaynakları en etkin şekilde kullanıp israfları ve değer katmayan tüm süreçlerdeki faaliyetleri ortadan kaldırmayı, maliyetleri düşürmeyi ve bunların sonucunda verimliliği artırmayı hedeflemektedir. Yalın felsefe israfı tanımlamayı ise müşteri gözü ile organizasyon yapısı, üretim hattı veya hizmet hattına bakmayı öğrenmekle yapmaktadır. Müşteri gözü terimi ile açıklanmak istenen son faydalanıcıdır (Veena & Prabhushankar, 2019). Bu noktada yöneticilerin yapması gereken ise iş süreçlerinde değer katmayan aşama ve süreçleri elimine edilmesini sağlamaktır. Yalın üretim felsefesi bazı kaynaklarda; Toyota Üretim Sistemi, Hatasız Üretim, Yalın Düşünce, Tam Zamanında Üretim, Stoksuz Üretim, Sıfır Stok Sıfır Hata, ve benzeri isimlerle de anılmaktadır (Aksu, 2013).

1.2. Yalın Felsefenin Tarihçesi

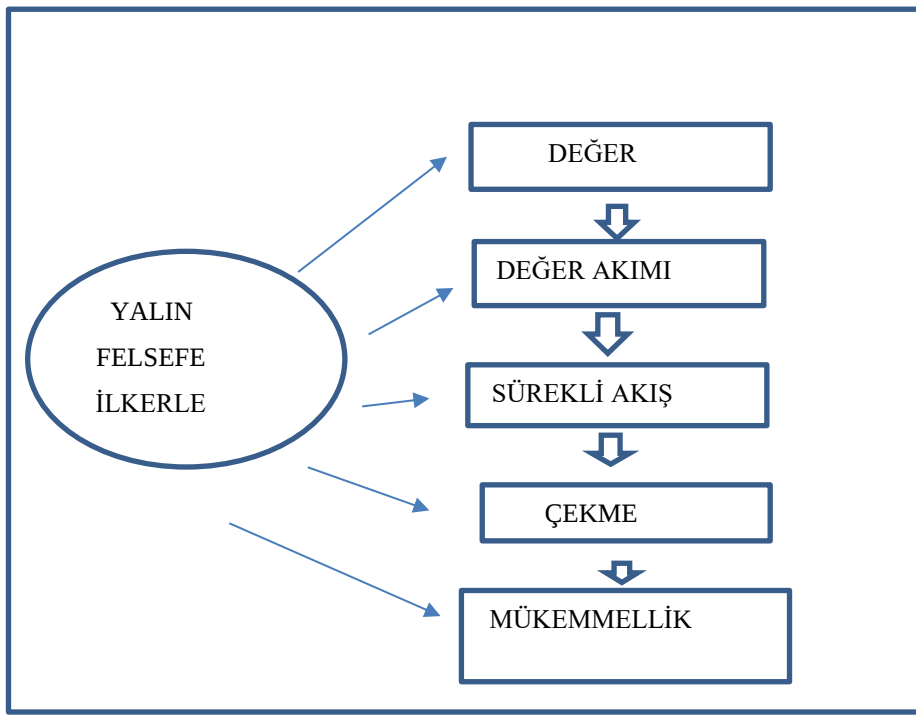
Yalın felsefe; yalın üretim temelinde ortaya çıkmış bir kavramdır. Yalın üretim 1950’li yıllarda Japon Toyota Motor Company işletmesinde mühendis çalışan mühendisler Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno’nun öncülüğünde ortaya çıkmıştır (Thomas, 1997). Yalın üretimin ortaya çıkmasına sebep olan en temel olay ise Eiji Toyoda 1950’li yılların başında Amerika’ya Ford firmasını incelemek için ziyarette bulunmuş olmasıdır. Eiji Toyoda bu ziyarette gözlemlerine dayanarak Ford ‘un öncülük ettiği ‘seri üretim’ sistemin Japonya için uygun olmadığı sonucuna varmıştır. Japonya ya döndüğünde ise gözlemleri sonucu edindiği bilgileri Taiichi Ohno ile paylaşarak birlikte yepyeni bir yönetim ve üretim anlayışının temellerini atılmıştır (Womack & Jones, 2016).

Yalın üretimin Japonya da ortaya çıkmasının ana nedeni ise II. Dünya Savaşı sonrasında Japonların içinde bulundukları kötü ekonomik şartlardır. Savaş sonrası sınırlı doğal kaynaklar, iş gücü ve sermaye yetersizliği sebebiyle Japonların ellerinde bulunan kaynakları en düşük maliyetle kullanmayı öğrenmek orunda kalmış olmalarıdır. Yalın üretimin Toyota firmasında uygulanmaya başlanmasından sonra önemi 1971 Petrol Krizi sonrası diğer Japon firmalarca da anlaşılmış ve yalın üretim Japonya da ülke genelinde yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır. 1980’lerin başından itibaren Amerika ve Avrupa ya da yalın üretim anlayışı hakim olmaya başlanmıştır (Görener, Akkurt, & Çınar, 2008).

1.3. Yalın Felsefenin İlkeleri

Yalın felsefe sisteminin temel düşüncesi maliyetleri düşürmek, hızı artırıp akış sürelerini kısaltıp teslimat sürelerini iyileştirmektir. Yalın felsefe sisteminin hedeflediği bu başarıya ulaşılması için öncelikle ürün için değeri belirlemek, her ürünün değer akımını saptamak, değer, aralıksız akışını sağlamak, müşterinin değeri üreticiden çekmesini sağlamak ve mükemmellik peşinde koşmak gerekmektedir (Yılmaz, 2012).

Şekil 1.1. de görüldüğü gibi yalın felsefenin temel ilkeleri; değer, değer akımı, akış, çekme, mükemmellik olarak sıralanmaktadır (Arslandere, 2017).



Şekil 1.1 Yalın Felsefe İlkeleri

Kaynak; Yazar tarafından derlenmiştir.

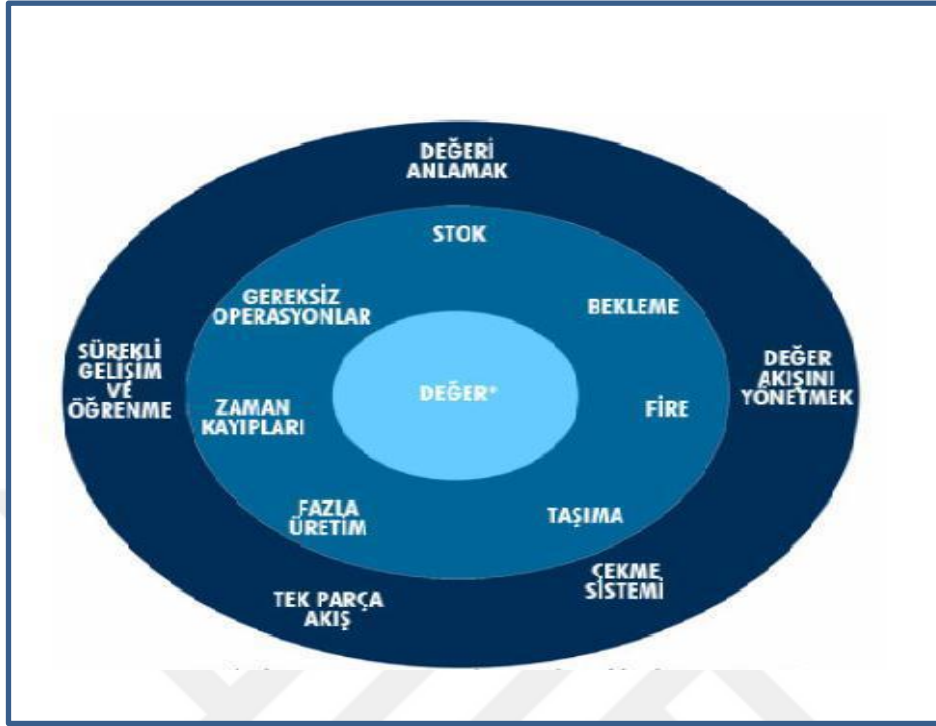
Şekil 1.1. de görüldüğü gibi yalın felsefe ilkeleri değer ile başlayıp değer akımı, sürekli akış, çekme ve mükemmellikle son bulmaktadır.

1.3.1. Değer

Yalın felsefenin başlangıç alanı değerdir ve bu değer sadece müşteriler tarafından oluşturulabilir. Üreticilerin yaptıkları nihai ürüne, hizmete değer biçerken de müşteri gözüyle bakmaları ve bu gözle ürünün değerini oluşturmaları en doğru yol olacaktır. Değer müşterinin aldığı ürüne veya hizmete isteklerini ve beklentilerini karşılaması karşısında biçtiği ödemeye razı geldiği fiyattır. Müşterinin aldığı ürün veya hizmet karşısında ki beğeni ve zevk de o ürüne biçtiği değer ile doğru orantılıdır (Arslandere, 2017).

Değeri tanımlamakla Japonca da israf anlamına gelen Muda kavramını da tanımlamış oluruz. Çünkü Muda yani israf yalın düşünceye göre değer yaratmayan tüm süreç ve olgulardır. Yalın düşünceye göre 7 temel israf vardır. Bunlar; hatalı üretim, gereğinden fazla veya önce üretim, fazla stok, makinayı veya bir işin bitmesini bekleme süreleri, işletmenin nihai tüketicisi müşterisine değer katmayan gereksiz işler, gereksiz taşıma ve gereksiz hareketler olarak sıralanabilmektedir (Kahramanoğlu, 2020).

Şekil 1.2.'de değer çemberi şematize edilerek önemli noktaları üzerinde durulmuştur.



Şekil 1.2 Yalın Felsefe İle Değer Çemberi

Kaynak: (Anonim, 2022) <https://globalenstitu.com/konu/yalin-uretimin-ilkeleri/>

Şekil 1.2.'de değeri tanımlayabilmek için önce orta dairede ki maddelerden arındırılmak ve gerekir. Değeri kullanabilmek için ise değeri anlamak yetmez en başta dairedeki maddeler uygulanmalıdır.

1.3.2. Değer Akımı

Değer akımı faaliyetleri üçe ayrılarak sınıflandırılmaktadır. Bunlar; değer yaratmayan faaliyetler, değer yaratan faaliyetler ve zorunlu israflardır. Değer akımını gerçekleştirmek için, değer yaratmayan faaliyetleri tamamen ortadan kaldırıp, zorunlu israfları en aza indirip değer yaratan faaliyetleri artırmak gerekmektedir. Değer akışı ile birlikte değer akış haritaları ortaya çıkmaktadır (Womack & Jones, 2016).

1.3.3. Sürekli Akış

Sürekli akış müşteri için değeri tanımlayıp, değer akışını oluşturduktan sonra ürünün müşterinin eline ulaşmasına kadar hatta ulaştıktan sonraki tüm süreçlerde akışın sağlanması, durma ve bekleme sürelerini yok etme ve israfı yok ederek değer katan süreçleri artırmayı amaçlamaktadır. Hızlı bir üretim sonucu müşteriye istemediği ürünleri itmekte bir israftır. Sürekli akışın oluşturabileceği bu olumsuz sonuç ise çekme sistemi ilkesi ile ortadan kaldıracılabilmektedir (Arslandere, 2017). Kısaca açıklamak gerekir ise ürünün müşterinin talebi sonrası çekilmesi sürekli akışın oluşturabileceği olumsuz tabloyu ortadan kaldırmaktadır (Gürsoy, 2020).

Üretim sisteminde sürekli akışın sağlanması ile birlikte aşağıda ki süreçler ortaya çıkmaktadır;

- ✓ Envanter miktarı ve taşıma işlemleri azalır,
- ✓ Bekleme süresi kısalmır,
- ✓ Ayrıca, sürekli akış uygulandığında ürün geliştirme, sipariş alma, fiziksel üretim işleri çok kısa sürede tamamlanabilir hale gelecektir (Öksüz, Öner, & Sultan, 2017).

1.3.4. Çekme

Yalın felsefe sisteminde çekme ilkesinin temel prensibi tam zamanın da ve tam istenildiği miktarda üretim yapmaktır. Bu ilke gereksiz üretime karşı çıkmaktadır, müşteriden talep gelmedikçe üretim istasyonlarının üretim yapmamasını önlemektedir. Üretim prosesleri arasında her aşama kendisinden bir önce ki prosesin müşterisi konumundadır ve bir sonra ki üretim prosedüründen çekme sistemi ile gelen talebe göre üretim yapmaktadır. Müşterinin ürüne ihtiyaç duyması ile birlikte ürün üretilmeye başlanmaktadır. Buda işletme içinde gereksiz stokların oluşmasını stok bekleme maliyetlerinin azalmasını sağlamaktadır (Altun & Göleç, 2011).

Çekme sisteminin işletilmesinin de temel olan bilgiyi sağlayan anahtara “Kanban” denir. Kanban, çekilen ürünün tipini ve miktarını gösteren bir karttır. Bu kart bir sonraki süreçten bir öncekine üretim-sipariş emri olarak gönderilir. Bu şekilde tüm süreçlerinin birbirleriyle bağlantısı kurulmuş olur ve aksaklık yaşanmadan bir önceki sisteme doğru bilgi akmaktadır (Güner & Karaca, 2004)

1.3.5. Mükemmellik

Mükemmellik sonu olmayan bir yolculuktur bu nedenle mükemmellik kavramını sürekli iyileştirmeler olarak tanımlayabiliriz. Yalın düşüncenin temelinde doğru işi bir defa da israf olmadan yapmak vardır. İsrafın tamamen yok edilmesi bir kerede ulaşılabilecek bir hedef olmadığından sürekli iyileştirilmeler ile ulaşılmaya çalışılmaktadır. Her bir iyileştirme sürecinden sonra bir israf ortadan kalkmakta ve değerler daha anlamlı hale gelmektedir.

Sürekli gelişme ve iyileştirme çalışanlar ile birlikte onların katkıları ile yapılmaktadır. Yalın düşünce ile birlikte şirket öğrenen örgüt olmalı ve öğrenme, iyileştirme örgüt kültürü haline gelmelidir (Türkan, 2010).

1.4. Yalın Felsefenin Temel Kavramları

Yalın felsefe uygulana sahasında birçok kavram ve prensip barındırmaktadır. Bu çalışmada yalın felsefenin en çok kullanılan teknikleri olan Andon, 5S, Kaizen, Poke Yoke, Süreç Yönetimi, Jidoka, Kanban Tam Zamanında Üretim, Genchi Genbutsu, Heijunka üzerinde durulmuştur.

1.4.1. Andon

Andon; yalın felsefe de önemli bir yer tutan görsel uyarı yönetim sistemidir ve ışıklı uyarı sinyali anlamına gelmektedir. Bu sistemlerin uygulanmasının faydaları ise genel anlamıyla; üretim durumuyla ilgili hizmet ettiği felsefeye yakışır şekilde oldukça yalın ve net bilgi sağlanma, departmanlar arasında ve bölümün kendi içinde doğru ve hızlı iletişim sistemi ağının oluşumunun sağlanması, anormalliklere ivedilikle yanıt vermesi ve veya uyarıda bulunması, israfa, ıskarta ürüne, hatalı üretime karşın hassasiyet oluşturmaları, kültür değişimi sağlaması ve gelişim için çalışanlar arasında etkin bir mücadele baskısı oluşturmalarıdır (Selami, 2013). Örneğin; iş sahasında olmaması gereken yabancı birisi geldiğinde, hatta süreçlerde sıra dışı bazı vakalar meydana geldiğinde, sorun gözetildiğinde çeşitli görsel uyarılarla hata verilmesini sağlayan dikkati bu alana çekmeyi başaran operasyonun son durumunu çözümleyebilmeyi ve raporlamayı sağlayan yalın felsefe sistemidir. Bunu sorun gördüğünde renkli sinyal veya çeşitli uyarı sembollerinin yanıp sönmesi ile yapmaktadır (Dailey, 2003).

1.4.2. 5S Yönetimi

Çalışanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedir ve çalışma alanı çalışanların temel yaşam alanlarından biri olmasına sebep olmaktadır. Çalışma ortamının verimli kullanılabilmesi için yalın felsefe kullanılan temel yöntem, teknik 5S tekniğidir.

Bu teknik çalışma ortamının düzeninin sağlanmasını, gereksiz malzeme stoğunun oluşmasına engel olmayı, sağladığı düzen ile çalışan verimliliğinin artırılmasına katkı sağlamayı, düzgün ve kolay ulaşılır depolama yapılmasını ve bu sayede oluşabilecek malzeme ve işgücü israfının azalmasını oluşturmaya katkı sağlamayı hedef edinmiştir. Bu teknik Adını Japoncada S harfi ile başlayan 5 kelimeden almaktadır. Bu kelimeler sırası ile Seiri (ayıklama), Seiton (düzenleme), Seiso (temizleme), Seiketsu (Standartlaştırma/Süreklilik), Shitsuke (Disiplindir) (Keleş, Gürsoy, & Tantekin, 2013).

5S tekniği uygulama aşamaları aşağı da sırası ile açıklanmıştır;

- Seiri-Ayıklama; 5S tekniğinin ilk aşaması olan ayıklama da gerekli olmayan, üretim sahasında veya depoda bulunmasına ihtiyaç olmayan ve gelecekte de ihtiyaç duyulmayacağı düşünülen malzemelerinin ayrıştırılmasıdır.
- Seiton-Düzenleme; ayıklama yapıldıktan sonra elimizde tutulması gerektiğini düşündüğümüz malzemelerin belirli bir sistematikle düzenlenmesidir. Daha fazla ihtiyaç duyulan malzemeler öne daha az ihtiyaç duyulan malzemeler arkaya vb.
- Seiso-Temizleme; her malzemenin her an kullanıma hazır mışçasına temiz kalmasını.
- Seiketsu-Süreklilik; ayıklama düzenleme ve temizlemenin devamlılığının sağlanmasıdır.
- Shitsuke-Disiplin; sürekliliğin prosedürler ile devamlılığını sağlamaktır (Çakırkaya & Acar, 2016).

1.4.3. Kaizen

Kaizen kelimesi Japonca bir kelime olup Kai; değişim ve Zen; daha iyi kelimelerinin birleşmesi ile oluşmuştur. Kaizen kelimesinin anlamı ise sürekli iyileştirmedir. Kaizen tekniği üretimde proseslere önem vererek proseslerin iyileştirilmesini amaçlamaktadır (Tiryakioğlu, 2013).

Kaizen işletme içerisinde en alt kademeden en üst kademeye tüm personel ve yöneticinin katılımı ile yapılan sürekli iyileştirmelerdir. Kaizen sürece yönelik, insana dayalı, iyiyi arama eğilimde olan ve temel sloganı ‘en iyi iynin düşmanıdır’ olan bir süreçtir. Kaizen uygulamalarının temel koşulu sorunları örtmemek, gizlememek açık bir şekilde sorunları paylaşarak daha iyiye ulaşmaktır. Kaizen de en iyi, sorunsuz süreç, hatasız üretim hedefleri vardır en iyiye, en verimli sürece ulaşamaz çünkü bir süreç için her zaman yapılandan daha iyisi mevcuttur. Her zaman bir sonraki en iyiye ulaşmak hedeflenmektedir. Kaizen de sorunların ortaya çıkarılmasından sonra çözüm aşamasında ekip oluşturulur ve sorunlara geçici değil kalıcı çözümler bulmaları istenir. Kaizen süreçlerinin her aşamasında çalışanların fikirleri alınır ve süreç bu fikirler temel alınarak yürütölür. (Bozdemir & Orhan, 2011).

Bir Kaizen iyileştirmesinin yürütölmesi için izlenmesi gerekli adımlar řu şekildedir;

- ✓ Öncelikli olarak problemin seçimi
- ✓ Mevcut durumun incelenmesi
- ✓ Nedenlerin analiz edilmesi
- ✓ İyileştirmenin önerilmesi
- ✓ İyileştirmenin uygulanması
- ✓ Sonuçların kontrol edilmesi
- ✓ Çalışma kurallarının düzenlenmesi
- ✓ Kurallaştırma (Aksu, 2013)

Yapılan bir iyileştirmenin Kaizen sayılabilmesi için üç koşulu sağlamalıdır bunlar; kalite, maliyet ve iş güvenliğidir. Bu üç koşulun üçü birlikte sağlanmalıdır birinin sağlanmaması konu iyileştirmenin Kaizen sayılmamasına sebep olmaktadır.

Kaizen ve yenilikçilik kavramları farklı anlamlı kavramlardır;

- ✓ Kaizen küçük adımlarla kademeli ilerlemeyi ön planda tutarken yenilikçilik için atılan adımlar kesindir.

- ✓ Kaizen sabır gerektirir sonuca ulaşmak daha uzun sürer, yenilik ise daha hızlı sonuçlanır.
- ✓ Kaizen maliyetleri daha düşük iken yenilik maliyetleri yüksektir.
- ✓ Kaizen var olan durumu iyileştirir, yenilik ise yeniden inşa eder.

Problemlerin çözüm şekilleri ve karmaşıklığına göre 3 tür kaizen bulunmaktadır. Bunlar Önce sonra Kaizen (Point Kaizen), Kobetsu Kaizen ve Kaikaku (Sistem) Kaizendir.

1.4.3.1. Önce sonra Kaizen, Point Kaizen

Bir form üzerinde Kaizen öncesi ve sonrası durumlar resmedilerek durum takibi yapılmaktadır. Çoğunlukla çalışanların tespiti ile geliştirilen kısa zamanda tamamlanabilen kaizenlerdir. Bu tip kaizenler çalışan motivasyonunu artırır, çalışanları daha fazla sorun çözmeye teşvik eder. Önerilerin artmasını sağlar ve şirket içerisinde ki herkes tarafından kolayca anlaşılabilen kaizenlerdir. Önce sonra kaizenler işletmelerde analiz gerekmeksizin küçük iyileştirmelerin bir veya birkaç kişi ile yapılmasını ve Önce-Sonra Kaizen sistemine göre daha uzun süren kaizenlerdir. Farklı departmanlardan çalışanların katılımı ile kök nedenlerin bulunması ve iyileştirmenin kök nedenler üzerine yapılmasını sağlayan kaizendir. Bu kaizenin ortalama uygulama süresi 40 gündür (Karakaya, 2019). Ekip çalışmasını gerektiren bir faaliyettir.

- ✓ Yapılacak çalışmanın Aksiyon planı hazırlama,
- ✓ Mevcut durum analiz yöntemleri ile irdelenme,
- ✓ Analiz sonuçları inceleme ve önlemler alma
- ✓ Uygulamaya geçildikten sonra hedeflenen duruma erişilmesinin kontrol edilmesi, mali getirisi kontrol edilmesi,
- ✓ Bu adımda yapılan iyileştirme faaliyeti standartlaştırılması,
- ✓ Son adımda yapılan iyileştirme çalışması tüm işletmede yaygın hale getirilmesidir.

1.4.3.3. Kaikaku (Sistem) Kaizen;

Bu kaizen bir takım ve uzmanlar tarafından koordine edilir. En uzun süre ortalama 120 gün ile bu kaizendedir. Diğer iki kaizen türünden farklı olarak daha radikal değişiklikler barındırmaktadır (Arslanere, 2017).

1.4.4. Poke Yoke

Yalın felsefenin temelini barındıran israfi engelleme düşüncesi doğrultusunda çalışanların bu israfları görebilmelerini sağlamak adeta birer keskin göz olmalarına katkıda bulunma adına birtakım uyarıcı sistemlerin üretim hattında oluşturulduğu mekanik ve mekanik olmayan metotlar bütünüdür (Kılıç & Ayvaz, 2016).

1.4.5. Süreç Yönetimi (Değer Akış Haritalama)

Süreç yönetimi için yalın felsefe öncelikle değer akış haritalama gerektiğini ön görür. Değer akışı haritalandırma ise anlam itibari ile; değeri tanımlamak, israfi ve israf kaynaklarını görmek ve tek bir aşamayı gösteren procesten daha fazlasını görünür kılmak için başvurulmuş bir yöntemi ifade etmektedir. Değer akış haritalandırma için bakış açısı, yalnızca parçalar, motifler üzerinde değil büyük resim görmeyi ve üzerinde çalışmayı hedefler. Sadece tek tek prosesleri değil bütünü iyileştirmeyi gerektirir. Bu iyileştirmeyi yaparken ise mevcut ve gelecek durum haritalandırılması yapılarak hedeflenen ve mevcut durumun görselleştirilmesi sağlanır. Birbirini etkileyen çalışmalardır. Gelecek durum ile ilgili hedeflere ulaşmak için gerekli ihtiyaçlar ise mevcut durum haritası çizilirken oluşturulur ve izlenilecek yol haritası oluşmuş olur. Bu gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda bir faaliyet planı hazırlanır ve uygulamaya konarak süreç yönetiminin gerçekleşmesi sağlanır (Rother & Shook, 1999).

2. LİDERLİK

Liderlik, belirli bir amacı gerçekleştirmek adına organizasyonda ki diğer kişileri yönlendirme, yöneltme ve onlara mentorluk yapma, rehberlik etme yetisi olmakla beraber organizasyon içinde doğru kararlar alarak organizasyona yön verme yeteneği bulunan kişi tanımı kullanılabilir (Orhan & Metin, 2009). Liderler, organizasyonda ki diğer bireyleri motive etme, demotive olmalarını engelleme, çalışanların organizasyonun kurallarına ve politikalarına kendi bakış açıları ile benimseyerek uyulmasını sağlama, organizasyonda ki kuralları ve politikaları bireylerle birlikte var etme gücüne de sahiptirler. Liderler görevlerini gerçekleştirirken en faydalı araçları ise empati kurabilme güçleri ve yeniliğe açık olmalarıdır. Liderlik kavramı dil bilmi ile incelendiğinde Anglo-Sakson kökenli olup “yol” ya da “yön” anlamına gelmektedir. Yunancada anlamca eş değer kelimesi ise “hegemon”, Romalılarda ise “dux” kelimesidir. Türkçede anlamı ise; “bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” olarak kullanılmaktadır (Ferrell & Fraedrich, 1994).

2.1. Liderlik Tanımı ve Liderlik Kavramı Tarihsel Gelişimi

Liderlik kavramı kök olarak insanlığın var olduğu tarihten, andan itibaren var olduğu savunulan ve insanın olduğu her alanda kendini gösteren bir terimdir, kavramdır. Liderlik kavramı ile ilgili bilinen en eski dönem kalıntısı ise Antik dönemlerde çeşitli mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiş olduğudur. Dönem incelendiğinde bu çağlarda liderlerin iletişim erdeminin Hermes ile, strateji geliştirebilme yetisinin Athena ve gücünün Zeus’la ilişkilendirildiği görülmektedir. Benzer dönemler de Mısır’da ise yine benzer şekilde liderlik kavramı tanrı-kral anlayışı ile paralellik gösterdiği görülmekte ve yine aynı dönemlerde Antik Çin’de de liderlik kavramına rastlandığı bilinmektedir (Gül & Aykanat, 2012).

Yazılan eserler incelendiğinde ise Homeros’un İlyada ve Odysseia isimli eserlerinde liderlik kavramına yönelik çeşitli tanımlamaların olduğu bilinmektedir. Liderliğin adlandırılması ve bir eserde ilk kez kullanılması ise Platon tarafından “Çevreyi dolaşarak yönetmek” şeklinde yapıldığı varsayılmaktadır. Ksenophon’un yazdığı Cyropaedia adlı eser ise liderlik üzerine yazılmış ilk sistemli kitap olarak kabul edilmektedir ve yine aynı yazarın yazdığı diğer önemli bir eseri olan Anabasis (Onbinlerin Dönüşü)’de etik liderlikle ilgili önemli bilgiler yer almaktadır. Julius

Ceasar'ın M.Ö. 58-52 yıllarında, Roma Senatosu önünde yaptığı konuşmalarında da bir liderin taşıması gereken özelliklerden bahsettiği bilinmektedir (Şahne & Şar, 2015).

19. yüzyılın başlarında, İngiliz Parlamentosu'yla ilgili, liderlik kavramının geçtiği yazılara da rastlanılmıştır İlk ve Orta Çağlarda daha çok güç ve iktidar kullanımının bir göstergesi olarak algılanan liderlik kavramına, demokratik yapıların yaygınlaşması ile birlikte 20. yüzyılda daha sık karşılaşmaya başlanılmıştır. Liderlikle ilgili çalışmalara bakıldığında ise tarihte pek çok liderin belirlendiği ve bu liderlerin bazılarının iyi bazılarının kötü olarak etiketlendiğini görülmektedir (Gül & Aykanat, 2012). Bu liderler; Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi, Büyük İskender, Adolf Hitler ve Martin Luther King gibi tarihteki önemli isimlere sıklıkla yer verilmektedir. Mustafa Kemal Atatürk ise diğer liderlerden ayrı olarak tarihte ki en karizmatik lider olması sebebiyle bu tür çalışmalarda kendine ayrı bir yer bulmaktadır. Türk Milleti'nin kurtarıcısı olarak Atatürk; askeri, sivil ve politik alanlarda güçlü bir lider olma farklılığına sahip bir kişi olması ile diğer liderden ayrılmakta ve özgünleşmektedir. Atatürk, başarılı bir yönetimle, büyük bir dönüşümü gerçekleştirmiş, bir ülkenin kurtarıcı olabilmiş ve bir milleti arkasına alarak dünyada önemli izler yaratmıştır. Ayrıca aklı, vizyonu, ön görüşleri, politikaları ve karakteriyle de örnek bir lider olduğu tartışmasız olarak kabul edilmektedir. Bu isimlerden Hitler ırkçı değerleri ve ahlaki açıdan olumsuz yönleri ile kötü; Gandhi ise şiddete karşı direnişi ile iyi örnekler arasında yer almaktadır. Gelişen zaman ile değişen toplumun sonucu olarak liderlik anlayışı da değişmiş ve liderlik kavramı sadece din devlet yönetimi ile ilişkilendirilmesi sonlanmıştır (Şahne & Şar, 2015).

Günümüzde de liderlik kavramı işletme yönetimi ve her alanda bir grubu ilerletmeyi amaçlayan ve yöneten kişileri adlandırmak için kullanılmaktadır. Liderlik kavramı için oldukça fazla sayıda tanımlama bulunmaktadır bunun nedeni ise liderlik kavramının çatı kavram olarak altında birçok kavram ve ögeyi bulundurması ve yıllar içerisinde yaşam şartlarında meydana gelen ekonomik, siyasi, askeri, her tür değişimden etkilenmesi ve bu değişimlerin liderlik tanımlarına da yansımış olmasıdır. Liderlik, üzerinde çok çalışılan ve tartışılan bir konu olmasına rağmen, aktif olarak süregelen yaşamdan etkilenmesi sebebiyle gerek kavramsal gerekse kuramsal açıdan henüz tam

olarak açıklığa kavuşturulamamıştır bunun sonucu olarak üzerinde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımından söz etmek de mümkün değildir (Orhan & Metin, 2009).

Derinlemesine özetlendiğinde günümüz algılarıyla liderlik tanımını şu şekilde yapabiliriz; yöneticilik mevcut yapı içerisinde problem çözme, belli amaçlara ulaşmak için gereken işleri doğru yöntemlerle yapmak var olanı sürdürmek iken liderlik yöneticiliğin yanında mevcut yapının ötesinde bir vizyon ortaya koyarak daha iyi ve etkin bir yapıya değişim ve dönüşümü gerçekleştirmektedir. Liderlik doğru olanı belirlemek ve insanları buna inandırıp harekete geçmelerini sağlamaktır (Aysel, 2006)

Liderlik tanımında tanımın özüne inildiğinde liderlik sürecinin ana temel taşını, bir kişinin, diğerlerini etkileyebilmesinin oluşturduğu görülmektedir. Kişinin bir gruba liderlik edebilmesi için, üst bir kademede görevli olması, resmi yetkilere sahip olması gibi özellikler ise şart değildir. Liderlik değişik kademelerde gerçekleşebilmektedir ancak burada önemli olan grubu peşinden sürükleyebilmek, güvenilebilir olabilmek, amaçlar belirlemek ve bu amaçlar doğrultusunda grubu doğru yönlendirebilmektir (Şimşek A. , 2006).

Liderlik kavramı için başlangıçta yapılan çalışmalarda liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiği savunulmaktaydı. Değişimler neticesinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun üzerinde incelemeler yapılmış ve halen de çeşitli araştırmalar yapılmaya devam etmektedir (Şahne & Şar, 2015).

2.2. Liderlik Çeşitleri - Yaklaşımları

Liderlikle ilgili yapılmış çalışmalar ve tanımlamalar 4 grup altında toplanılabilmektedir. Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve alternatif yaklaşımlardır (Begeç, 1999).

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı;

Özellikler kuramı, ilk olarak I. Dünya Savaşı başlangıcında, A.B.D. Ordusunun bir grup psikoloğu askeri personel seçimi ve elenmesinde görevlendirmesi, psikologların bu görev için birçok ölçme ve seçme aracı geliştirilmesi, bu araçların ve benzer tekniklerin de endüstride kullanılmaya başlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Özellikler yaklaşımının amacı; liderleri etkili yapan özellikleri bulmak ve bu özellikler doğrultusunda geleceğin liderlerini yetiştirmektir (Acuner & Tabak, 2003). Bu yaklaşıma göre bireyin sahip olduğu çeşitli kişisel ya da psikolojik özellikler bireyi lider yapmaktadır. Bu kuram Liderliğin doğuştan geldiğini, bireyin doğuştan liderlik yeteneklerine sahip olduğunu ve bu kişilerin her koşulda kendilerini lider olarak belli edeceklerini savunmaktadır. 1950'li yıllarda ise bu yaklaşım etkisini kaybetmiş, liderin özellikleri yerine davranışlarının da etkili olduğu görülmüş ve incelenmeye başlanmıştır. Günümüzde dahi belli kişilik özelliklerinin liderin ortaya çıkmasında veya kişinin etkili olmasında önemli olduğu savunulmaktadır. Özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması sonucunda, sosyal psikologlar grupların işlev ve yapılarının sınanmasına yönelik çalışmalara yönelmişlerdir (Şimşek A. , 2006).

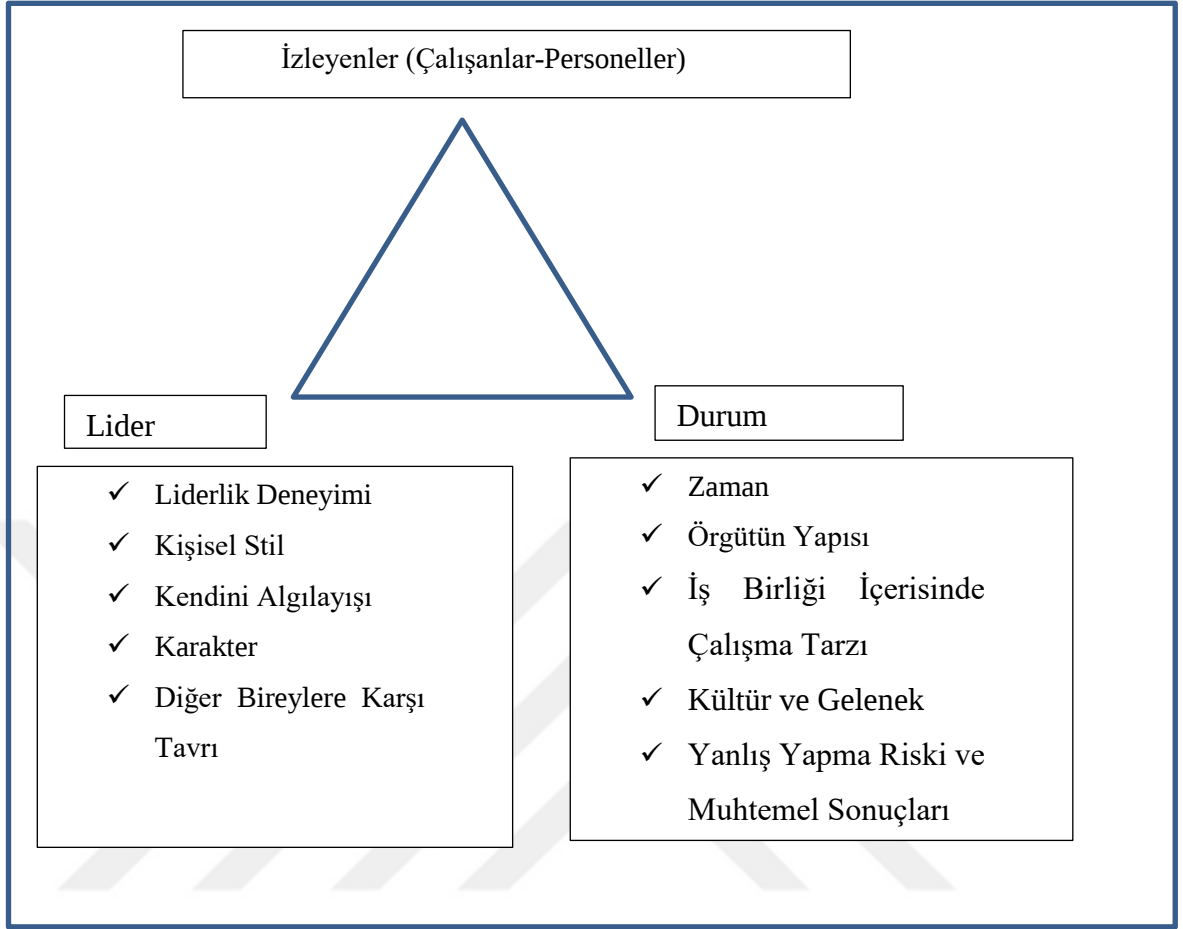
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım, liderin etkililiğini bireysel özelliklerin değil, davranış özelliklerinin belirlediğini ve liderlik davranışlarının doğuştan gelmediğini ve eğitim yoluyla kazanılabileceğini savunmaktadır. Liderin, grubun belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan; izleyenlerle arasındaki iletişim türü, güdüleme şekli, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine katkıları, emir verme tarzı, toplantıları yönetme şekli, grup içindeki kaynakları kullanışlı hale getirme gibi davranışları önemli olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Bir durumsal lider bazı durumlara göre farklı liderlik stilleri benimsemiş olabilir ana temasına dayanan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkacak farklı durumlara göre liderlerin yönetimde farklı yaklaşımlar sergilemeleri gerekebilir tezini savunmaktadır. Örneğin, bazı durumlarda daha katılımcı bir yaklaşım gerekirken, diğerleri otokratik tarzı gerektirebilir (Giderler, 2005).

Şekil 2.1. de durumlara göre Liderlik şekilleri gösterilmesi açıklanmıştır.



Şekil 2.1 Liderlik Biçimi Seçiminin Bağlı Olduğu Unsurlar

Kaynak: (Irgens, 1995) Situational leadership: A modification Hersey and Blanchard's Model, 1995, pg.39.

Şekil 2.1. de durumsallık yaklaşımın temeli olan yöneticinin yönetim tek yol ve yöntem ile olmayarak, yöneticinin karşılaştığı durumlara göre farklılık göstereceği ve bu etmenlerin neler olabileceği anlatılmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre asıl olan karşılaşılan yeni durumlara çözüm bulabilen ve durumun gerektiği gibi davranan liderler yetiştirilmesidir.

2.2.4. Liderlikte Alternatif Yaklaşımlar

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz de küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiş ve kullanılmaktadır. Yöneticilerin karizmatik özellikleri olmasından ve daha çok liderin

örnek alınabilecek kişi olması temellerine dayanana yeni liderlik yaklaşımlarıdır (Çağlar, 2004).

2.2.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma kavramını; yönetim ve işletme alanını yazınına dâhil eden ilk kişinin, Max Weber olduğu genel kabul gören bir düşüncedir. Weber karizma kelimesini bireyi normal insanlardan ayıran hiç olmazsa istisnai bazı kudretleri belirten kişisel bir özellik ve çekicilik olarak ifade etmektedir. Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler. Bunu Weberin de açıkladığı gibi istisnai kudretleri neticesinde yapmaktadırlar. Karizmatik liderlerin diğer liderlerden ayrılan özellikleri ise; heyecanlandırıan bir ön görüye sahip olma, yaptıkları ile yönettikleri diğer grupta ki bireylere örnek olma, sahip oldukları bitmeyen heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etmek şeklinde ifade edilebilir. Gerçek bir karizmatik bir liderde, insanları, beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır (Kaya, 1998).

Karizmatik lider kavramı özellikler teorisinde aktarıldığı gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi içermektedir, karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler ve bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içermektedir. Karizmatik kişiye ve onun misyonun karşı tanımlanamayan kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç vardır. 1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Aşağıda sıralanan özelliklerin ise karizmayı açıklamada katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Keçecioglu, 1998):

- ✓ İzleyiciler, liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- ✓ İzleyiciler, liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- ✓ İzleyiciler, lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- ✓ İzleyiciler, lideri gönüllü olarak dinler.
- ✓ İzleyiciler, performans amaçlarını artırırlar.
- ✓ İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulunduklarına inanırlar.

2.2.4.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Bu liderlik yaklaşımı ilk olarak Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların kendi gereksinim ve beklentilerini karşılama ve onları motive etme işlevlerini örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yani dönüşümcü lider grup üyeleri ihtiyaçları ve beklentilerinin değişimi üzerinde etkin rol oynamaktadır (Eraslan, 2006)

Dönüşümcü liderlik kavramına göre, lider izleyenlerin gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını organizasyonun lehine olacak şekilde değiştirerek onları yönlendiren, yöneten ve yol gösteren kişidir (Kaya, 1998). Dönüşümcü lider, izleyicileri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler, bu lider özelliklerinde ki lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişidir. Dönüşümcü lider kendi için önemli değerleri ortaya koyarak bu değerlerin ortaya çıkarmaktadır bunu yaparken aynı zamanda zor faktörlerin de üstesinden gelerek izleyicilerine güven duygusunu aşılayan lider, amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da izleyicilerine vurgulayacaktır. Bu durumda izleyiciler haklılığı ortaya konan lidere benzemeye çalışacaklardır. Ortak amaçlar ve vizyon çerçevesinde onunla özdeşleştireceklerdir (Demir & Okan, 2019).

Etkileşimci liderlik için izleyenlerin liderlerin beklentilerini karşılama sonucunda prestij ve ücret elde ettikleri, lider ve izleyen arasındaki karşılıklı çıkarlara dayanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 1998). Etkileşimci lider, amaçlara ulaşma yönünde ise izleyenlerine yardımcı olurken ve amaca ulaşıldığında da olumlu geribildirim vererek, izleyenlerini para, statü, vb. somut özendiricilerle ödüllendirmektedir. Amaca ulaşamadığı durumlarda ise, yaptırım uygulamaktadır (Şimşek A. , 2006).

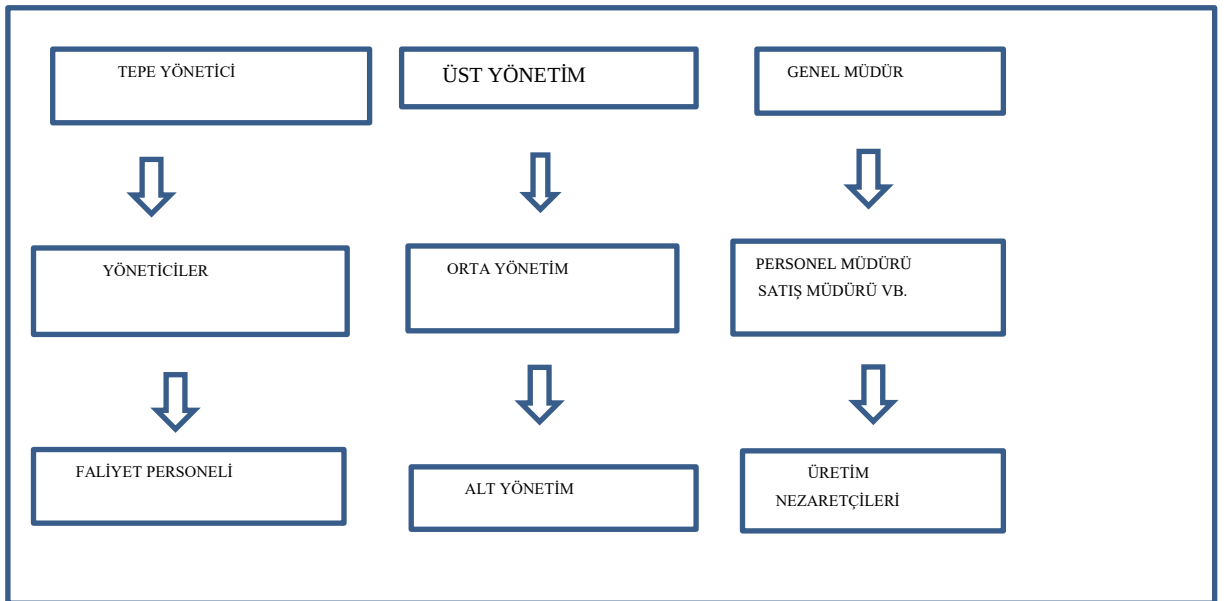
2.3. Liderlik Özellikleri

İşletmeler de liderlik kavramı, yöneticilik kavramı ile karşılanmaktadır. Ancak bu doğru bir yöntem değildir. Yöneticilik ve liderlik arasında bütünsel bir ilişki ve benzerlik var iken temelden birbirilerinden ayrılmalarını sağlayan özellikleri de mevcuttur (Uğur, 2014). Liderlik özelliklerinin özgün kavramını açıklayabilmek, tanımlayabilmek için öncelikle iki kavram arasında ki fark tanımlanmalıdır.

2.3.1. Yöneticilik Kavramı

Yöneticilik kavramını açıklamak için yönetim kavramının anlamına atıf yapmak gerekmektedir. Yönetim; “başkalrı vasıtasıyla iş yapmak” iken yönetici de başkalrı vasıtasıyla iş yapan kişidir. Yönetici kavramı başkalrı vasıtasıyla iş yapan kişi olarak tanımlandığında ise başkalrının emeğini karşılığında onlarla birlikte ortak amaçlara ulaşmak isteyen herkes bir yönetim faaliyetinde bulunuyor ve yöneticilik özellikleri gösteriyor demektir (Bozkurt & Ergun, 1998). Yöneticiler yönetimin fonksiyonları olan planlama, araştırma, koordinasyon, değerlendirme, gözetim, kadrolama, görüşme ve temsil fonksiyonlarının tamamını veya birkaçını yerine getirmek ile görevlendirilmiş kişilerdir. Yöneticiler işletmenin başarısında temel faktör olarak görev yaparlar çalışırken birçok işle aynı zaman da etkin olarak rol alabilirler. Bunları kısaca; Yöneticiler diğer bireylerle birlikte çalışırlar, yöneticiler plan yaparlar, yöneticiler karar verme organı gibi çalışmaları gerekmektedir, yöneticiler diplomattırlar, yöneticiler sorun çözme merkezi gibi çalışırlar, yöneticiler örgüt yapısını işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek hale getirmek için çaba göstermek zorundadırlar olarak sıralayabiliriz. (Özalp, 2012)

Şekil 2.2. de görüldüğü üzere Yöneticiler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler (Gary, 1985):



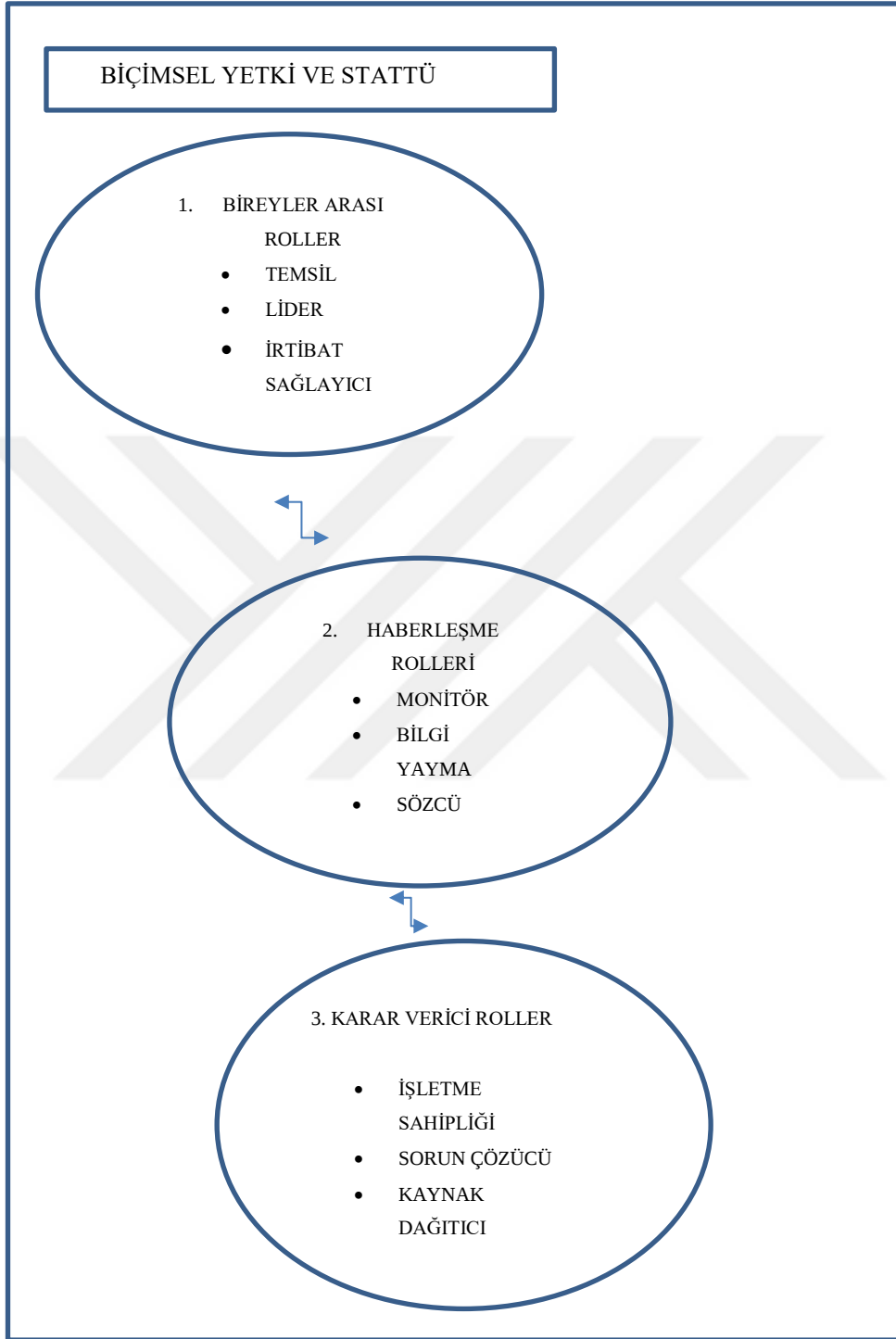
Şekil 2.2 Yöneticilerin Sınıflandırılması

Kaynak: (Gary, 1985) . *Management*. içinde Prentice Hall Inc.

Şekil 2.2.'de görüldüğü üzere; Birinci ayırım olarak pozisyonları itibariyle sınıflandırılabilirler. Tepe yöneticileri, üst yöneticiler ve faaliyet personeli olarak. İkinci olarak yöneticiler seviyeleri itibariyle sınıflandırılabilirler; üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetimdir. Bunlardan üst yöneticiler işletmenin devamı için kritik kararları almak ve uzun dönemli planlar hazırlamak ile görevlidirler, orta yönetim üst yönetimin kararlarını uygulamaya koyar ve alt yönetim ise günlük işlerin yürütülmesi için gerekli denetimi sağlar. Üçüncü olarak ise yöneticiler unvan olarak sınıflandırılabilirler. Genel müdür ve genel müdür yardımcısı, personel müdürü (personelden sorumlu müdür), finansman müdürü (şirketin finansal operasyonundan sorumlu), üretim müdürü vb. (Gary, 1985)

Yöneticilerin sınıflandırılmasında bir başka ayırım ise yukarıda gördüğümüz dikey ayırım dışında yatay bir ayırımdır. Bu açıdan yöneticileri iki kısımda inceleyebiliriz. Fonksiyonel Yöneticiler: Bu yöneticiler tek bir yönetim fonksiyonundan sorumludur. Örneğin; Pazarlama, personel, üretim, finansman bölümünden sorumlu yöneticiler. Daha çok orta ve büyük ölçekli işletmelerde ihtiyaç karşılığında ortaya çıkmaktadır. Genel Yöneticiler: Bu tip yöneticiler işletmenin tek bir fonksiyonundan değil bütün fonksiyonlarından sorumludurlar. Bir mağaza yöneticisi veya fabrika müdür örnek verilebilir. Küçük işletmelerde daha çok genel yönetici durumunda kişilere ihtiyaç vardır ve alt kıvrımlarda fonksiyonel yöneticiler bulunmamaktadır (Özalp, 2012).

Şekil 2.3 de yöneticilerin rolleri şematize edilerek açıklanmıştır.



Şekil 2.3 Yöneticilerin Roller

Kaynak; (Mintzberg, The Menager's Job Forklore and Fact, 1985)

Şekil 2.3. de görüldüğü üzere; Örgütler de yöneticilerin oynadığı roller ise Henry Mintzberg tarafından üç grup davranış içinde olduğunu ve üç çeşit rol oynadığını belirtmekte olarak incelenmiştir. Bunlar; Bireylerarası roller, Bilgi sağlama rolü, Karar verici rollerdir. Şekilde İlk kutu da görülen bireyler arası roller ile yöneticilerin temsil ve liderlik özellikleri olması gerektiği vurgulanırken işverenler ve astları arasında da irtibat sağlama gerektiğinden bahsedilmektedir. İkinci kutu da görülen bilgi sağlama rolü ile ise monitör olarak bir yöneticinin bilgi toplaması gerektiğine ve bu edindiği bilgileri kendi doğruları çerçevesinde ast ve üstlerine yayması gerekliliğinden ve son olarak kendi ekibi içerisinde sözcü olarak gerekli toplantılarda gerekli ifadelerde bulunması gerektiğinden bahsedilmektedir. Üçüncü kutuda görülen karar verici rol ile ise yöneticiler işletme sahipliği rolüne de girerek işletme için en doğru kararı alma, sorunlarda çözücü, kaynakları dağıtıcı ve arabulucu rollerine girmek durumunda kalmaktadırlar (Mintzberg, 1985).

2.3.2. Yöneticilik ve Liderlik Arasında ki Farklar

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbiriyle karıştırılan iki kavramdır. Bu iki kavram günümüzde birbirini bütünlemek ile beraber temelde önemli nüanslar ile ayrılan iki farklı kavramdır. Bu nüanslar aşağıda ki gibi sıralanabilmektedir (Thompson & McHugh, 1995):

- İşletmeler de yöneticiler, işletme içinde ki işleri planlar, organize eder ve uygulanmasını sağlar. Lider ise buna ek olarak, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında örgütün arzu edilen davranış standartlarına kavuşmasını sağlar. Bunu kısaca şu şekilde özetleyebiliriz; yöneticiler birer idarecidir var olanı sürdürürler. Liderler ise yenilikçidir, yeniliklerin peşinde koşarlar.
- İşletmelerde yöneticiler de idareciliğin getirdiği bir tür kalıpsal olma durumu mevcuttur. Yönetimin belirlediği hali hazırda var olan yönetim kalıplarının dışına çıkmazlar. Ancak liderler, değişimci ve üretken fikirlere daima açıktır ve kuruluşun geleceğine faydası olan her düşüncüyü değerlendirerek var olanı değiştirmeye açıktırlar.
- Yöneticiler, yönetme gücünü işletmenin var olan yasa, yönetmelik veya kurallardan alır. Liderler ise dayandıkları bu gücü kendileri oluşturur ve sürdürürler. Kısaca yöneticiler sınırları çizilmiş hiyerarşik bir yapıya ihtiyaç

duyarlarken liderlerin kitleleri etkilemek için bu tür yapılara ihtiyaçları bulunmamaktadır.

- Yöneticiler, genellikle var olan hedeflere ulaşma eğiliminde iken, liderler hedef saptama ve uygulamaya destek olma eğilimindedirler. Yöneticiler kısa vadeli haritayı çizer iken liderler daha çok büyük resmi ve uzun vadeli haritayı çizmektedirler.



3. YALIN LİDERLİK

Yalın felsefenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yalın liderlik ile bu felsefe bağlamında işletmeye değer katmayan unsurların ortadan kaldırılması ve israfın azaltılması temel amacını gerçekleştirmek için oluşması gereken temel taşlardandır. Yalın felsefenin bir işletmede uygulanabilir ve başarılı olabilmesi için yalın liderlik özelliklerini taşıyan liderlere ihtiyaç vardır (Yasin & Cuma, 2020). Ancak günümüzde yaşanan zorlu ekonomik koşullar, piyasa dengesizliği sebebiyle oluşan krizler ve benzeri durumlar sebebi ile işletmelerin ilerleyebilmeleri hatta sürdürülebilirliklerini koruyabilmek için yalın felsefeyi benimsemiş olmasalar dahi yalın liderlere ihtiyaç duydukları görülmektedir (Grabar, 2018).

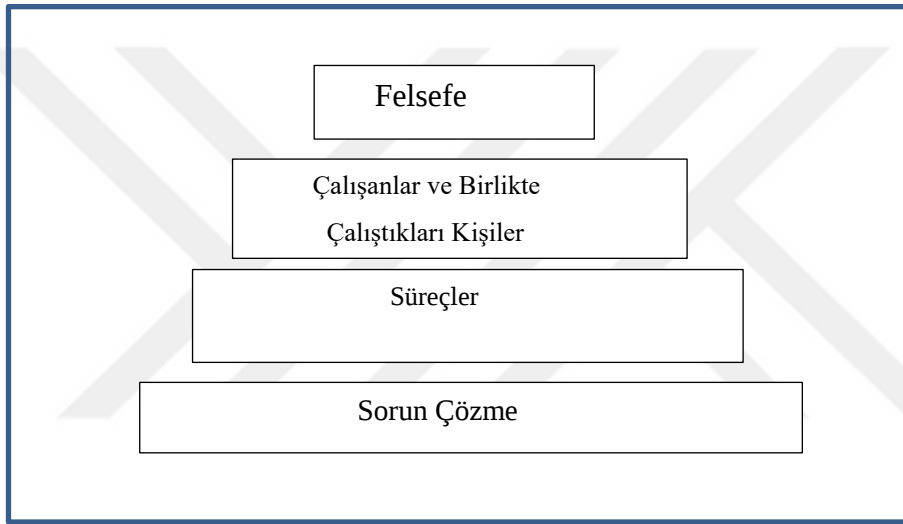
Yalın Liderlik kavramı Yalın felsefe ile birlikte Toyota'da ortaya çıkmış ve anlam bulmuştur. Yalın Liderlik, Toyota'da işletme kurucularının kişilikleri, değerleri ve deneyimleriyle kavramlaşmıştır. Yalın Liderliğin, ulaşılamaz görünen hedeflerle yüzleşmeye hazır olmanın, mükemmeli hedeflemenin, en az hatayla en çok çıktıya varmanın ve bunu yaparken liderlerin şirketin iş ve faaliyetlerine şahsen dahil olma gereksiniminin birer sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülebilir. (Liker, 2004). Özetle Yalın Liderlik kavramının yalın felsefenin, yönetimin yerine kullanılabilir bir terim olarak görülmesi doğru değildir. Tam aksine Yalın liderlik yalın yönetim yaklaşımının sürekli iyileştirme kültürünü sağlamak adına bir gerekliliktir. Bunun la birlikte günümüzde ise Yalın Liderlik yalın yönetim ile doğan ancak günümüzde bu terimin çatısını aşarak bağımsızlaşan bir terimdir. (Mann, 2009)

Yalın Liderlik kavramını açıklayabilmek için öncelikle 4P yönetiminden ve yalın Liderlik ilkelerinden bahsedilmelidir. Takip eden alt bölümlerde bu kavram açıklanacaktır.

3.1. Yalın Liderlikte 4P Yöntemi

4p yöntemi ile Yalın Liderlik kavramını açıklamakta en sık kullanılan yöntemdir. Bu yöntem ışığında yapılabilecek en kapsamlı Yalın Liderlik tanımı ise; Yalın Liderliği sürekli iyileştirme kültürünü uygulanabilirliğini sağlayan ana faktör olarak tanımlayan tanım olmakla beraber kendi içerisinde bir hiyerarşik yapıyı da bulundurmaktadır olacaktır (Dombrowski & Mielke, 2013). Yalın liderliğin bu tanımından da

anlaşılabacağı üzere çalışanların ve liderlerin mükemmeliyet için ortak çaba gösterdikleri bir iş birliğinin de bulunmalarının ve Yalın Liderin bir orkestra şefi gibi öncelikle mükemmellik için koordinasyonu sağlaması gerektiği görülmektedir. Bu sürekli iyileştirme kültürü ise müşteri odaklılığın yanı sıra liderin ve çalışanların sürekli gelişimine olanak sağlamaktadır (Yasin & Cuma, 2020). Bu model de birbiriyle ilişkili 4 kavramdan bahsedilmektedir ve kavramlar arasında hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Şekil 3.1.'de gösterildiği üzere: 4P yönetimi içeriği sırası ile sorun çözme (problem solving), çalışanlar ve birlikte çalıştıkları kişiler (people and partners), süreçler (process) ve felsefe (philosophy) şeklinde belirtilmektedir. (Liker, 2004)



Şekil 3.1 4P Yönetimi Hiyerarşisi

Kaynak:(Dombrowski & Mielke, Lean leadership Fundamental Principles And Their Application,2013)

Şekil 3.1.'de 4P yönteminin hiyerarşik basamaklarından bahsedilmiştir. Buna göre ilk olarak sorun çözme ile yalın felsefenin temeli olan iyileşme (kaizen) felsefesinden hareketle ortaya çıkan bir sorunu çözüme kavuşturmak adına var olan her bir seçeneği dikkatli şekilde anlayıp gerekli durumlarda yerinde gözlemleyerek buna yönelik vereceği kararları en doğru kararı verebilme, kararları doğru seçebilme yetisinden bahsedilmektedir (Yasin & Cuma, 2020). İkinci basamak olan Çalışanlar ve Birlikte Çalıştıkları Kişiler basamağında ise işletme içerisinde yeni liderler yetiştirme, organizasyonda ki her bireye saygı gösterilmesi, bireylerin kişisel gelişimine katkı sağlanması eğitim verilmesi ve bireylere yaptıkları işlerde destek

verilmesinden bahsedilmektedir. Üçüncü basamak olan Süreçler basamağı ile işletmede ki her bir iş için iş süreçlerinin oluşturulması, israfın önlenmesi için fazla üretimin engellenmesi, iş yükünü hafifletmeyi, sürekli iyileştirme ilkesi temelinde standardizasyon sağlanmasını ve işletme içerisinde ki hiçbir sorunun gizli kalmaması için görsel denetimlerin var olması gerektiği anlatılmaktadır. 4p yönteminin son basamağı olan felsefe ile ise uzun dönemli sonuçlar doğuracaklar ve uygulanabilirliği uzun zamanda standart hale gelebilecek yönetsel kararlar alınması gerektiği anlatılmaktadır. Burada açıklanan felsefe örgüt kültürü olarak düşünülmemeli sürekli öğrenme ve yaşanan sorunlar neticesinde oluşturulması ihtiyaç haline gelen iyileşme adımlarını ifade etmektedir (Liker, 2004) .

3.2. Yalın Liderliğin İlkeleri

Yalın Liderlik kavramının etkin uygulanabilirliği için yöneticilerin benimsemesi gereken beş temel ilke bulunmaktadır. Aşağıda Şekil 3.2. ile bu ilkelere değinilmiştir.



Şekil 3.2 Yalın Liderliğin Temel İlkeleri

Kaynak:(Dombrowski & Mielke, Lean leadership Fundamental Principles And Their Application,2013)

Şekil 3.2.'de Yalın Liderliğin temel kabul görmüş ilkelerinden bahsedilmektedir. Şekilde ilk basamak olan iyileştirme kültürü ile liderlerin çalışanların sorunlarını doğrudan çözmek yerine bunları çözme aşamasında destek olmaları gerektiğine ve çalışanların hata yapmalarını fırsat vermeleri gerektiği savunulmaktadır (Toussaint &

Berry, 2013). Bu süreç yalın felsefe ilkeleri olan planlı Kaizenlerle desteklenebileceği gibi günlük rutinlerde ve yaşanan süreçler de bu yöntem yalın bir liderin yönetim tarzı haline gelmelidir (Trenkner, 2016).

Şekil 3.2.'de ikinci basamakta gösterilen Kendini Geliştirme ile liderlerin bazı özelliklerinin doğuştan gelen karakterleri neticesinde oluştuğu ve var olduğu kabul edilirken diğer özelliklerin ise öğrenilebilir olduğu ve liderlerin yeni bilgiler öğrenmeye açık olmaları gerektiği, bildiklerini ise sürekli geliştirerek üzerine tekrar öğrenmeleri gerektiğini savunmaktadır. Bu bahsedilen sürekli kişisel gelişim döngüsünü sağlamak için PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al) yaklaşımına dayanan öğrenme döngüsünü kullanmaktadırlar. Yalın Liderler kendilerini geliştirmenin yanı sıra ekiplerini ve organizasyonu da geliştirmelidir. Yeni liderler yetiştirme becerilerinin olması gerekmektedir. (Dombrowski & Mielke, 2013).

Şekil 3.2.'de üçüncü basamakta görülen yeterlilik ile ise yalın bir lider olabilmek için yöneticilerin işletmeyi çok iyi tanımaları, tüm işletme süreçlerinde bilgi sahibi olmaları ve sorun çözme yöntemlerin etkin olmaları gerekmektedir. Şekil de dördüncü basamakta yer alan Gemba kelimesi kelime anlamı olay yeri, olayın gerçekleştiği yerdir. Bu basamakta yöneticilerin konferans salonlarında değil işin yapıldığı yere giderek karar vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

Şekilde 3.2.'de son basamakta görülen Hoshin Kanri yani hedefe yönelik bütünlük sağlamadan bahsedilmektedir. Bu aşama günlük hedeflerden ziyade uzun dönemli hedefler üzerinde durularak işletmelerin günlük faaliyetlerini uzun dönemli hedefler ve çalışan hedefleriyle uyumlaştırma sürecidir. Bu arada hedefler doğrultusunda çalışanlar desteklenmelidir (Dombrowski & Mielke, 2014).

3.3. Yalın Liderliğin Kavramsal Çerçevesi

Yalın Liderliğin ilkelerinin incelenmesi sonucunda yalın liderliğin; yöneticilerin personellerine ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini söyledikleri hiyerarşik sistemden farklı olduğu görülmektedir, bu da yalın liderliği diğer liderlik çeşitlerinden ayrılmasını sağlayan temel farktır. Yalın liderlik de operasyonel seviyedeki işçiler yeniliğin çoğuna doğrudan katkı sunmakta ve yöneticileri bunu yapmak için onlara güvenerek ve onları desteklemektedirler. Bunu yaparken çalışanlar hata yapmaktan

korkutulmak yerine teşvik edilmelidir. Yalın lideri diğer liderlerden ayıran bir diğer özellik ise kararlarını masa başında değil değer yaratıldığı, sorunun olduğu sahaya inerek vermesidir (Toussaint & Berry, 2013). Yalın liderler sorun duymaktan çekinmek yerine sorunların onları geliştirecek birer öğreti olduğunu bilir ve sorunların çözümleri ile beslenirler.

Bu bağlamlarda yalın liderlik için birden fazla tanım yapılabilecek ilen öz olarak yalın liderliği öncelikle sürekli öğrenme ile kendini geliştirme, çalışanların gelişmesine katkı sağlama, işin nasıl yapılması gerektiğini söylemekten ziyade işin en doğru yapılma şeklini operasyonu yöneten kişinin bulmasını ve uygulamasını sağlama, karar verme aşamasında ise çalışanın yerine geçerek bizzat gözlem yapabilme yetisi olan liderler olarak tanımlayabiliriz. Yalın liderliğin ne olmadığını tanımlamak ister isek; yalın liderlik ne yapılacağını çalışanlara söyleyip kontrol mekanizması gibi çalışmak değildir diyebiliriz.

Bu çıktıların ışığında Örgüt kültürü ne olursa olsun, Yalın Liderliği desteklemese dahi bir lider yalın lider metodolojisine uyarak yalın liderlik de başarılı olabileceği tezini savunabiliriz.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü ifadesinin tanımını yapabilmek için öncelikle örgüt ve kültür kelimelerini tanımlamak gerekmektedir. Çünkü bu kavramın iç içe geçmesi ile örgüt kültürü kavramı ortaya çıkmaktadır ve bu iki kavramın özünü kavramadan örgüt kültürü tanımını yapmak mümkün değildir.

4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kavramının doğuşuna incelediğimizde insan oğlunun var olduğu dönemden itibaren hayatta kalmak için yaptığı birliklerinden başladığını ve günümüze ise iş birlikleri yine insanoğlunun yaşadığı gelişime bağlı olarak değişerek gelmiş ve şekillenmiştir (Battal, 2007). Bu bağlamda genel anlamda, örgüt insanlığın var oluşundan itibaren, ortak amacı gerçekleştirmek üzere bir arada bulunan insanların oluşturduğu yapı ve yapılar olarak tanımlanabilmektedir (Giddens, 2008).

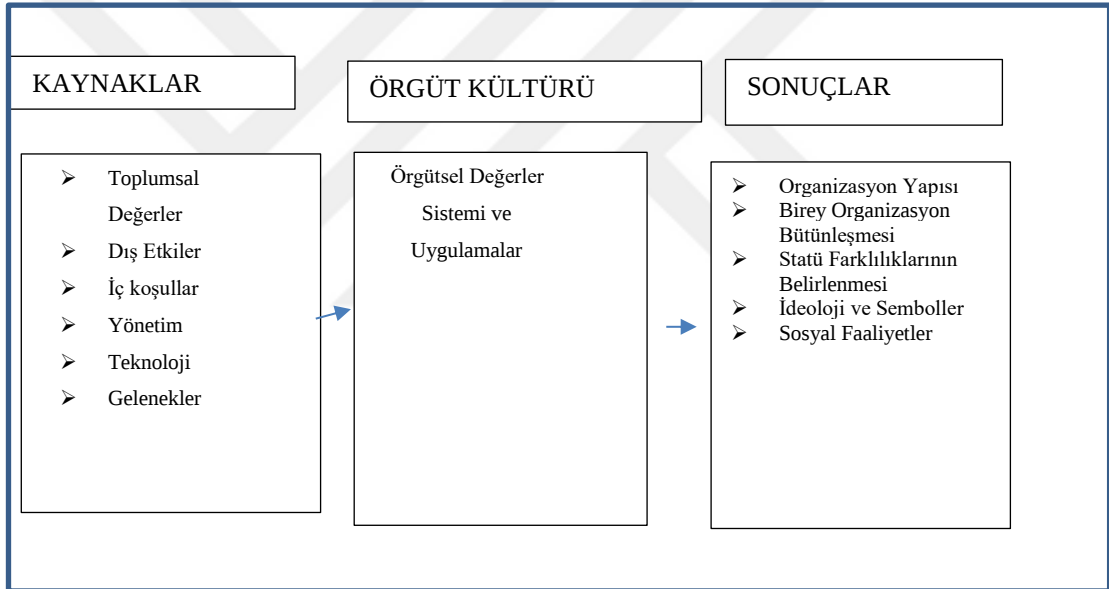
Kültür kavramının açıklanması ve tanımlanması oldukça zordur, literatüre baktığımızda da bundan dolayıdır ki birçok tanımla bulunmasına rağmen herkesin üzerinde hem fikir olduğu tek bir tanıma ulaşmak mümkün değildir. Günümüze kadar birbirinden farklı ilgi ve uzmanlık alanlarına haiz kişiler “kültür” kavramına farklı perspektiflerden bakarak birbirinin aynı olmayan tanımlamalar yapmışlardır. Her bir kişinin aslında aynı kavramı farklı bakış açısı kullanarak, farklı yönlerini ön plana çıkararak tanımlaması kültürün geniş anlama sahip bir kavram olduğunun göstergesidir. Yapılan tanımların her biri birbirinin aynısı olmaksızın, birbirinden az ya da çok değişiklikler göstermiş olsalar da bu tanımların her biri için yanlıştır kavramı kullanılamaz ve doğru kabul edilmektedir çünkü hepsi aynı kavramı anlatmaktadırlar (Aydoğan, 2004). Kültür kavramı en geniş tanımıyla bir toplumun tüm yaşam biçimi olarak tanımlanmaktadır (Fındıkcı, 1996). Yönetim uzmanlığında literatüre bakıldığında kültürü Smircich (1983) paylaşılan semboller ve anlamlar sistemi olarak tanımlamış, Schein (1985) ise benimsenen değerler, var olan yapıtlar ve temel ortak amaçlar olarak, Fiol (1991) ise kimlik yönetimi veya tam ifade ile kimlik olarak betimlemişlerdir (Güvenç, 2011). Çıkarım olarak kültür, bireyin yaşam biçimi olarak tanımlandığına göre, yaşamda da yer alan birçok sürecin ve olayın kültürle karşılıklı

etkileşim ve bileşim içinde olduğu kanaatine varılabilmektedir. Kültür kavramını tanımlayan iki Amerikalı antropolog, Kroeber ve Kluckhohn (1954) “temelde insanların var olduğu maddi yapıtlar da dahil olmak üzere, örgütlerin etkinliği sonucunda ortaya çıkan semboller aracılığıyla kazanılan ve iletilen düşünce algılama ve karakterize edilmiş belirli tepki birimlerine dayanmakta ve kültürün çekirdeğini, geleneksel düşünceler ve özellikle bu düşüncelerin bağlı olduğu değerler oluşturmaktadır” olarak ifade etmişlerdir. Burada antropologlar kültürü bir topluluktaki bireysel ya da ortak davranışı belirleyen, semboller ve işaretler aracılığıyla gelecek nesillere aktarılan değer ve normlarla açıklamışlardır (Antep, 2018).

Örgüt kültürü tanımını açıklamak için ise kültür kavramının tanımı gibi birden çok tanım yapılmıştır. Ancak literatüre bakıldığında örgüt kültürünü açıklayan öz ve en açıklayıcı tanım, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” tanımı olduğu görülmektedir (Dinçer, 1996). Örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin her birinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançları oluşturan küme olduğu düşünülmektedir. Bu ana düşünce de örgüt kültürü, örgütün kimliği olarak görülmektedir ve örgütü açıklayan en temel değerdir. Bütün örgütler iyi veya kötü, güçlü veya zayıf bir kültür etiketleri ile varlıklarını sürdürmektedirler fakat sürdürülebilir örgütlere baktığımızda özgün örgüt kültürü oluşturdıkları gözlenmektedir (Unutkan, 1995).

Örgüt kültürü birçok yol, sıralama ve gaye ile oluşturulabilmektedir fakat genel kabul gören ve her kültür oluşumunda yer alan şu aşamaları içermelidir; Birinci aşamada, örgütün veya organizasyonun kurucusu olan kişi, yeni bir girişim fikrine sahip olmalıdır ve bu yöntem ile örgüt kültürü oluşumunun ilk basamağı tek bir kişinin fikri ile başlar çıkarımı yapılmaktadır. İkinci aşamada, örgütün kurucusu olan ve ilk fikri ortaya koyan kişi bir ya da birden çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşımaya ve onun gibi düşünmeye başlarlar. Tüm grup elemanları örgüt kurucusunun da etkisi ile böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar ve örgüt kültürü çerçevesinde ilerlemek istemektedirler. Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer,

fon vb. bulmaya çalışır. Dördüncü ve son aşamada ise, pek çok farklı kişi de oluşturulan bu örgüte dahil edilmiştir ve zaten oluşturulmaya başlanan genel örgüt kültürü hikayesi inşası daha da büyütülmeye başlanmış olmaktadır (Doğan, 1997). Örgüt kültürünün oluşumunda görüldüğü gibi örgütün kurucusunun büyük bir etkisi vardır çünkü kurucu öncelikle oluşturduğu fikirle beraber yürüyebileceği kendisi ile benzer değerlere sahip kişileri bir araya getirmek için caba sarf etmiştir. Bu katılan kişilerde etkileşim olarak kurucuya yardım ederken aslında kendi benimsedikleri değerleri de doğrudan veya dolaylı olarak işletmedeki diğer kişilere kabule zorlamaya başlamaktadırlar. Böylece yeni kurulan bir örgüt için örgüt kültürü şekillenmeye başlamakta ve her yeni katılan birey ile birlikte farklı bir boyut kazanmaktadır. Bunun nedeni hem örgütün kişiye aktardıkları hem de kişinin örgüte yansıttıklarıdır. Örgüt kültürü oluşumu ve sonuçları aşağıdaki şekilde şematize edilebilmektedir.



Şekil 4.1 Örgüt Kültürü-Oluşumu ve Sonuçları

Kaynak: (Doğan, S. 1997. İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe. Amme İdaresi Dergisi, 30(4), 54-70.)

Şekil 4.1. de görüldüğü gibi kaynaklar; toplumsal değerler, dış etkiler, iç koşullar, yönetim, teknoloji ve gelenekler den oluşmaktadır. Örgüt oluşturulurken dahi organizasyona dahil eden her bir kişi bu kaynaklarda farklı bakış açıları ile gelmektedirler. Bu kaynaklar ile örgüt kültürü oluşmuştur ve yine onlarla gelişip değişmektedir. Örgüt kültürünün oluşmasının sonucu olarak ise organizasyon yapısı belirlenmiş olmakta, çalışanlar örgüt ile bütünleşmekte, çalışanlar arası statü farkları

oluşmakta, ortak ideolojiler ve semboller belirlenmekte, ortak sosyal faaliyetler oluşmaktadır.

4.2. Örgüt Kültürü Özellikleri

Örgüt kültürünün bir önceki bölümünde yapmış olduğumuz tanımlarında görüldüğü üzere yapısında bazı temel özellikler bulunmaktadır. Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanderes'e (1990) göre örgüt, bütünsellik özelliği doğrultusunda bir bütün olabilme ve bütünü analiz edebilme yetisine sahip olurken, bireysel hareketlerden çok grup olabilme, grup ile hareket edebilme yetisine de sahip olmalıdır. Ayrıca örgütler tarihsellik yaşamışlık geçmişi olma, sosyal yapı, belirsizlik, kolay bir şekilde değişememe gibi özelliklere de sahip olmalıdır. Literatür incelendiğinde örgüt kültürünün en önemli özelliklerinin başında değer kavramı geldiği görülmektedir. Bu kavramda değerler olarak ifade edilen temel kelime anlamı ise, örgüt içinde paylaşılan idealler, standartları koyan kavramlar ve insanların örgütte yaptıkları olarak tanımlanabilir (Köse, Tetik, & Ercan, 2001). Örgütler de normlar ise genellikle değerlerin yansıması olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bir grubun tüm üyelerince normlar paylaşıldığı için kolektif özelliğe sahip olan normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve kurumsallaştıran güçlendiren öğeler olarak kabul edilmektedirler (Pehlivan, 2001). Örgütlerde, çalışanların günlük davranış ve tutumlarını, dolayısıyla da eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, hatalı-hatasız, olur-olmaz, anlamlı-anlamsız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır. Varsayımlar, değerlere göre daha dip ve yoğun bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirir hale gelirken bu durumla bağlantılı olarak ta varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluşturmaktadırlar (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998). Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün yapı taşı oluştururken, liderler ve kahramanlar ise bunların sembollerini yansıtan model kişilerdir. Liderler örgüt kültürü için, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğer kişiler için rol modelleri olarak hizmet eden kişilerdir (Varol, 1989). Simgeler ise yine örgütün özelliğini belirleyen, kültürünü gösteren özgün, açık alanlarıdır. Simgelere örgüt içerisinde logo, amblem, flama olarak örnek verilebilmektedir. Törenler de yine simgeler gibi örgüt kültürü

içersin de örgüte has özellikleri olan imgelerdir. Tören kavramı ile belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özgün bir olay için düzenlenen planlı bir aktiviteyi temsil etmektedir. Ayrıca simge olarak ya da belirli bir anlamı bir diğerine ifade etmek için kullanılan nesne ya da olaylar olarak tanımlanabilmektedir örneğin işe giriş çıkışlarda selamlaşma, yemekler ve kokteyller verilebilir. Öykü ve efsaneler de örgüt kültürünü oluşturan özellikler arasında yer almaktadır. Genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkmakta olup, örgütsel değerlerin yayılmasını sağlarlar (Köse, Tetik, & Ercan, 2001). Örneğin şirket kuruluşu ile ilgili verilen bilgilere sıralanabilir. Örgüt kültürü için bir diğer önemli yapı taşı ise dildir. Dil, bir iletişim aracı olmanın yanında, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır çünkü örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır ve bu dili ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir. (Terzi, 2000). Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı olmayan ancak "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça veren davranışlardır. Örneğin bazı şirketler çalışanların birbirlerine "Hanım" "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir ve hanım ve bey hitapları samimiyetsiz ve yanlış bir hitap şekli olarak karşılanabilir (Nelson, 1997).

Örgüt kültürünü oluşturan özellikleri bakıldığında özetle görülmektedir ki örgüt kültürünü oluşturan ana temeller aynı olsa da her örgütte biçimlenmesi ve örgüte yorumlanması, uygulanması farklı olmaktadır. Her örgüt kendi için de ayrı bir sisteme sahip olmasının sebebi ise işte buradan gelmektedir.

4.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek çalışanlara işin nasıl ne zaman ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı boyutları da üstlenmektedir. Bu boyutlar örgüt kültürüne anlamsal çerçevede üç ana fonksiyon atfedilerek anlamlandırılmakta ve tanımlanmaktadır. Bunlar; örgüt kültürünün bütünleştirme, koordinasyon ve motivasyon fonksiyonlarıdır (Oktay, 2002).

4.3.1. Bütünleştirme Fonksiyonu

Örgüt kültürü için bütünleşme, kurumların faaliyetlerinin devam ettirirken, çevreye ve içlerinde uyum sağlamaları amacıyla, bölümleri arasında oluşturduğu koordinasyonun seviyesi olarak tanımlanabilmektedir. Nitekim bir örgüt içerisinde, farklı veya aynı bölümlerin yöneticileri ve çalışanları arasında, zihinsel, duygusal ve hissiyat farklılıkları olabilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürüyle, bu farklılıklar, kurumun ortak değerleri, normları ve davranışları altında bir araya gelerek, kurumun ortak hedeflerine ulaşmak için birleştirilmektedir. Bütünleşme, ile bireyin örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Bu sebeple bütünleşme fonksiyonu için bireyin kurumla olan psikolojik bağı olarak da anlamlandırılabilir. Çalışanlar kurumda paylaştıkları inançlar, değerler ve normlar aracılığı ile kurumla ve kurumun amaçlarıyla bir bütün olurlar ve bireysel çıkarlarından ise daha çok örgütün çıkarlarına önem vermeye başlarlar. Bu sebeple örgüt içi dayanışmayı da artırmaktadır. Bütünleşme kurumun sürdürülebilir ve varlığının temeli olarak ta ana amacıdır. Güçlü bir örgüt kültürü bütünleşmeyi sağlayan en etkin araçtır (Şimşek & Fidan, 2005).

4.3.2. Koordinasyon Fonksiyonu

Örgütün bütünlüğü ve devamlılığı için anahtar özellik taşıyan koordinasyonun sağlanmasında da nitekim örgüt kültürü önemli bir role sahiptir. Ortak amaçlar ne kadar çoksa kişilerin birbiriyle koordinasyon sağlaması da o kadar kolaydır. Bireyler ortak amaçlar için birbirlerine destek olmaktan çekinmeyecek ve koordinasyon güçlü bir şekilde akacaktır. Kişiler bireysel başarıdan ve çıkarlardan ise bütünün örgütün başarısını ön planda tutacak ve örgüt başarısını ön planda tutacaklardır. İşletmenin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması, koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırır. Kurumun tüm kademelerinde çalışan personel, ortak değer, düşünce ve normlar çerçevesinde sorunlara çözüm arayacak, günlük iş akışlarını oluşturacak ve bu şekilde belirli davranış kalıpları ortaya çıkacaktır (Türkan, 2010).

4.3.3. Motivasyon Fonksiyonu

Örgüt kültürünün bir güdülenme ve güdüleme aracı olduğu ve özellikle güçlü örgüt kültürünün olduğu örgütlerde çalışanların motivasyonun yüksek olduğu, işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi durumların yaşanmadığı veya daha az rastlandığı görülmektedir. Bunun nedeni ise bireyin kendisini yakın hissettiği bir örgüt kültürüne sahip işletmede çalışması durumunda kuruma karşı bağlılığın yüksek olduğu ve devamsızlıktan kaçındığını olarak görülmektedir (Erkmen, 2010). Motivasyonu bir veya birden fazla kişiyi belli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik harekete geçirmek için yapılan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilmektedir. İç motivasyonu yüksek çalışanlar işlerini anlamlı ve keyifli bulduğu, amaç ve hedeflerini örgütle birlikte belirlediği, değerli ve güvende hissettikleri sürece motive olurlar. Uygun ve uyumlu bir kültür, çalışanlara ortak norm ve davranışlar aracılığıyla kimlik ve sadakat duygusu verir, çalışanların kendilerini faydalı bir iş yapan yüksek performanslı kişiler olarak görmesini sağlayan sosyal tatmin duygusu oluşturur ve bu bireyin motivasyonunda büyük önem taşır (Akyol, 2009).

4.4. Örgüt Kültürü Sınıflandırılması

Sınıflandırma bilginin başlangıcıdır; bunu takip eden en önemli basamak, kültürün kökeninin ve onu açıklayan yöntem ve mekanizmaların anlaşılmasıdır (Ölçüm, 1996). Durumu analiz edebilmek ve karşılaştırmak yetisine sahip olabilmesi için, bireyin örgütsel kültürü ayırt edebilme yeteneği ve sınıflandırma bilgisine sahip olmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin modeller incelendiğinde birçok farklı model ve sınıflandırma olduğu görülmektedir. Ancak hiçbirisi tam olarak örgüt kültürünü açıklama da yeterli olmamaktadır ve bazı sınıflandırmalar daha da öte de kavramsal kargaşaya yol açmaktadır. Bu bölümde bizim çalışmamızda kullanacağımız ve örgüt kültürünü açıklama da diğer sınıflandırmalara göre nitekim daha açıklayıcı ve daha yalın olan Cameron ve Quinn'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması açıklanacaktır.

4.4.1. Cameron ve Quinn’ın Örgüt Kültürü Sınıflaması

İlk olarak Quinn ve Rohrbaugh tarafından ortaya atılmış geliştirilmiş olan rekabetçi değerler yaklaşımı modeline ait sınıflandırma daha sonra Quinn ve McGrath (1985) daha sonra da Freeman tarafından da geliştirilmiştir. Yazarların çalışmalarının temelini oluşturan "Rekabetçi Değerler Yaklaşımı işletmeyi açıklayan çalışmalarının önemli modellerinden biri olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel etkinliğin göstergeleri nedir sorusuna cevap aramayı amaç edinmiş olan “Rekabetçi Değerler Modeli” Quinn (1988) tarafından geliştirilmiştir. Quinn (1998), örgütleri, yöneticilerin birçok rekabetçi beklentileri karşılamak zorunda oldukları karmaşık, dinamik ve tutarlı olmayan ve çelişki dolu yapılar olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi değerler modelinde iki eksen bulunmaktadır ve bu iki ekseninde dört farklı örgüt kültürü ortaya koymaktadır. Yatay eksen temsili olarak örgütün bakış açısını gösterirken; örgütün odaklandığı nokta, örgütün kendisi, iş süreçleri, çalışanları ya da çevresi ile olan ilişkileri ve iletişimi olabilmektedir. Bu kuram da dikey eksenin bir ucunda esneklik diğer ucunda kontrol, yatay eksenin bir ucunda içsel odaklanma diğer ucunda dışsal odaklanma bulunmaktadır. Dışsal odaklanma ile dış çevrede oluşan değişimlere verilen tepki ve rekabetçi bir çevrede üretim yapmak anlamındadır. İçsel odaklanma ise örgüt içindeki insan ve teknik sistemler anlamındadır. Bu iki eksenindeki oluşan dört bölüm örgütsel teoride yer alan dört ana modeli sunmaktadır. Matris bir modellemeye sahip Cameron ve Quinn’ın Örgüt Kültürü sınıflandırmasında, klan kültürü; “organik ve içsel”, pazar kültürü; “mekanik ve dışsal”, adhokrasi kültürü; “organik ve dışsal”, hiyerarşi kültürü; “mekanik ve içsel” yapıdadır çıktısına ulaşılmaktadır (İspir, 2008).

Rekabetçi değerler modelinde ise “kültürel açıdan sağlıklı bir örgüt” tanımını her bir tipolojinin kimi özelliklerini bünyesinde barındıran örgüt olarak atfedilebilmektedir. Tamamen tek bir tip örgüt özelliklerini bünyelerinde bulunduran örgütler ise başarılı bir örgüt olamayacakları açıktır. (Öcal & Ağca, 2010). Cameron ve Quinn’ın örgüt kültürü tipolojisine göre her bir alt kültür tipinin (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar) kendine has paylaşılan değerleri, normları, varsayımları, liderlik tarzı ve faaliyetleri bulunmaktadır (Murat & Açıkgöz, 2007).

Modelde yer alan kriterler birbiri ile çatışma halinde olduğundan dolayı model “Rekabetçi Değerler Modeli” olarak isimlendirilmiştir (İspir, 2008). Bu modeli oluşturan temel bileşenler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

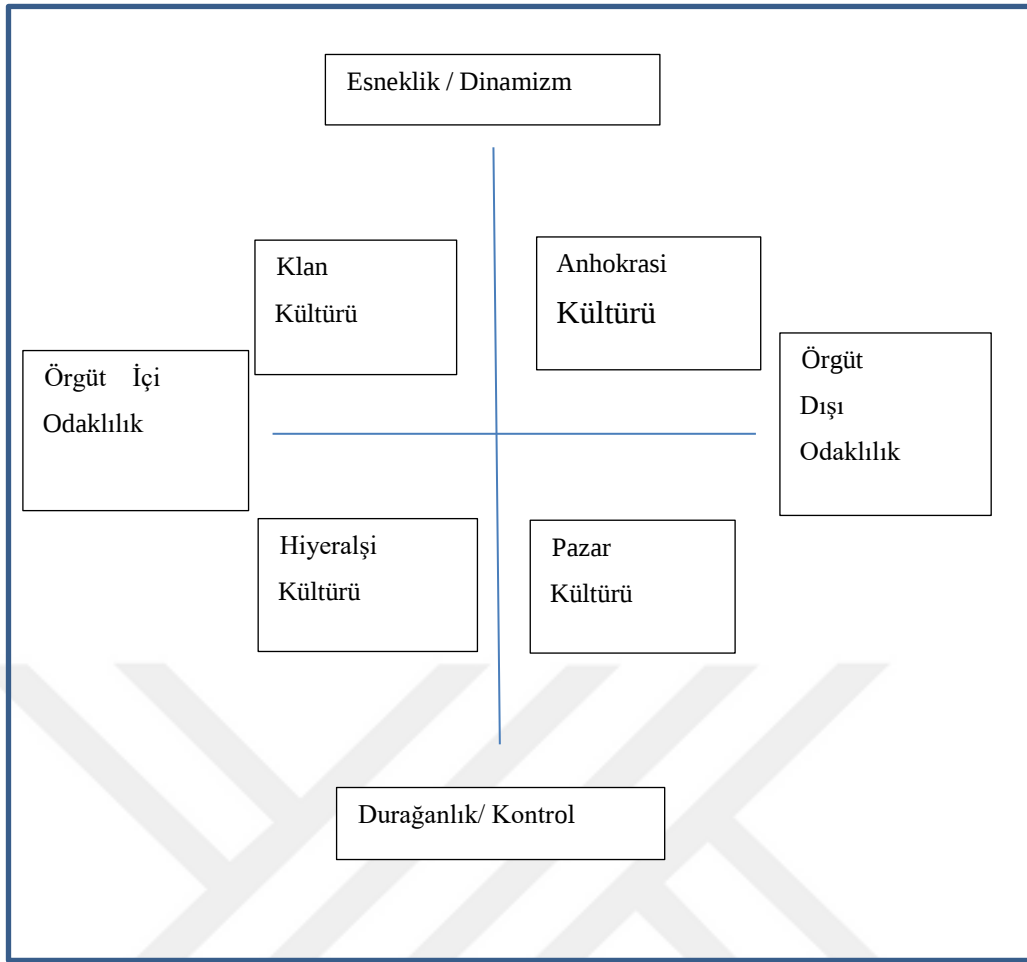
- İnsan ilişkileri (takım) kültüründe, kararlara katılım, iş birliğı, insan odaklı bakış açısına sahip olmak, karşılıklı güven, takım ruhu ve bireysel gelişim gibi değerler öne çıkmaktadır. Biçimsel olmayan, kuralları bulunmayan sözlü iletişim baskındır. Çalışanlar iş hakkındaki düşüncelerini ve sorunlarda ki çözümlerini ifade etmeleri için motive edilmektedirler.

- Açık sistem kültüründe, yeni bilgi kaynaklarının aranması, yaratıcılık, değişime açıklık, içgörü, önsezi gibi değerler öne çıkmaktadır. Değişime uyum sağlama hızı, gelişimin anahtarı olarak görülmektedir.

- İçsel süreçler (hiyerarşi) kültüründe, otorite, yazılı kurallar, normlar, rasyonel süreçler ve iş bölümlmesi (etüdü) önem kazanmaktadır. Hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Yukarıdan aşağıya doğru, biçimsel olan yazılı bir iletişim vardır. İstikrar için merkezi karar verme önemlidir ve gücün kaynağı tamamen otoritedir.

- Rasyonel amaçlar kültüründe, akla uygun amaçlar, akılcı yaklaşımlar, performans göstergeleri ve kriterleri, başarı, hesap verebilirlik önemlidir. Çıktıları maksimum düzeye getirmek, verimlilik, üretkenlik, planlama olmazsa olmaz konulardır.

Şekil 4.2.'de Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinin klan kültürü, adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürüne ilişkin sınıflandırması yer almaktadır.



Şekil 4.2 Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Lund, 2003: .221; İspir 2008,74; Öcal ve Ağca 2010,166.

Şekil 4.2.'de görüldüğü gibi Cameron ve Quinn (1988) modelde yer alan her bir örgüt kültürü çaprazında bulunan örgüt kültürünün karşıtıdır.

4.4.1.1. Klan Tipi Örgüt Kültürü

Klan kültürünü benimseyen örgütlerde içe yönelik özellikler mevcuttur. Bu örgüt kültüründe yine birlik ve beraberlik, takım çalışması temel anahtarı oluşturmaktadır. Klan kültürü örgütler örgütsel bağlılığın öne çıktığı, iş gücü devrinin az olduğu, daha çok karşılıklı güvene dayanan informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir.

Bu örgüt kültürüne sahip örgütler kendilerini bir aile gibi görmektedirler. Örgüt yöneticilerini ana-baba rolü ve çalışanlar çocuk rolü atfedilmiş ve bu rollere örgüt içinde ki herkes bürünmüşlerdir (Dosoglu & Berrin, 2001). Bu örgüt tipinde takım çalışmasında uyuma ve fikir birliğine önem verilmektedir. Bu tip örgütlerde oluşan

ortak değerler, inanışlar örgütsel bağlılığı da oluşturmaktadır. Örgütsel sadakat ortamı vardır ve buda örgütsel bağlılık oranının oldukça yüksek olmasına sebep olmaktadır (Cameron & Quinn, 2006).

Bu tip örgüt tipini benimseyen örgütte tepe yöneticiler dahil tüm liderler çalışanlar tarafından bir mentor, yol gösterici veya bir aile üyesi figürü olarak görülmekte ve çalışanlar ile arasında formal olmayan bir aile ilişkisi tadında iletişim kurmaktadırlar. Başarı, kişi memnuniyeti açısından tanımlanır ve bu tip örgütlerde yüksek moral ve motivasyon ortamı vardır. Başarı bireysel olarak değil takım olarak değerlendirilmektedir ve kişisel başarılar yerine takım başarısı ön planda ve önemlidir (Şişman, 2011). Yapısal olarak resmi iş birliğine ve kontrol sistemlerine daha az önem verilir, resmi olmayan iş birlikleri örgüt içerisinde yaygındır. Kontrol sistemleri yerine güvene dayalı bir kontrol mekanizması yer almaktadır. Motivasyonu yüksek bir örgüt olunmasının sebebi ise kararlara katılım ve kararların merkezileşmemiş olmasıdır bu da bu örgüt tipinin en belirgin ve ayırtıcı özelliklerindendir. Kısaca bu örgüt kültürünün ayırtıcı özellikleri; kararların bilgiye dayalı alınma süreci olması, yatay iletişim daha yaygınlığı ve takım çalışması daha çok vurgulanmış olmasıdır (Kuşçu, 2011).

4.4.1.2. Anhokrasi Kültürü

Adhokrasi örgüt kültürü ile organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı, yenilik arayan örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir (Stoica, Michael, Jianwen, & Weslch, 2004). Bu örgüt kültürüne sahip olmak ile değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olmayı da gerektirmektedir. Bu örgüt tipinde en tepe yöneticilere kadar liderlerden girişimci ve yenilikçi olması; çalışanlardan ise, yeniliğe ve gelişmeye açık olmaları istenmektedir. Bu örgütlerde birim farkı olmaksızın her birimden kişiler arası kuvvetli bağlar mevcuttur. Bu tip örgütlerde büyüme ve yeni kaynaklar elde etmeyi hedefleyen stratejiler benimsenmektedir. Örgütü bir arada tutan temel faktör yeniliğe adanmışlıktır (Murat & Açıkgöz, 2007).

Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanılmaz. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir.

Bireyler bu tip örgüt kültürüne sahip örgütlerde tehlikeye girer ve risk alırlar. Bu durumun da sonucu olarak etkili liderlik hayalperest, yenilikçi ve risk odaklı olmak üzerine kuruludur (Cameron & Quinn, 2006). Değişime hazırlıklı olmak ve yeni sorunlarla yüzleşmek bu örgüt kültürü tipinde oldukça önemlidir. Adhokrasideki herkes üretim, müşteriler, araştırma ve geliştirme ve diğer sorunlar dâhilinde olduğu için bireysellik, risk alma ve geleceği sezme vurgusu da oldukça önemli bir hal almıştır. Başarıyı ise tek ve orijinal ürünler ve hizmetler üretmek anlamında kullanmaktadırlar. Örgütün uzun süreli vurgusu, hızlı büyüme ve yeni kaynaklar elde etmektir. Esnek, yenilikçi ve daha fazla kar elde etmek amaçlı yeni kaynakların kullanımını gerektiren bir kültür tipidir (Şişman, 2011).

Şişman (2011) Adhokrasi kültürünü Türkçeleştirirken “Girişimci Kültür” ifadesini kullanmıştır bu terimi kullanmasının ana nedeni; bu kültür tipinin dinamik, girişimci ve yaratıcı iş yerlerini tanımlamak için kullanılmış olmasıdır. Bu kültür tipinde çalışanlar öne çıkıp risk almak istemekte, liderler ise çalışanları desteklemekle beraber yenilikçi ve risk alan olarak görülmektedir. Bu örgütlerde çalışanlarını bir arada tutan dinamik deneyim ve yeniliğe olan bağlılıktır. Değişime hazır olma ve yeni fırsatlarla karşılaşma çok önemlidir ki bu durumları sağlayabilmek için teknolojide gelişmiş olmak önemlidir. Uzun dönemde gelişme ve yeni kaynaklar edinme önceliklidir. Başarı biriciktir ve yeni ürünler veya hizmetler anlamına gelir. Bireysel inisiyatif ve özgürlük desteklenmektedir. Bu kültür tipi teknoloji, bilişim ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görülmektedir (Kuşçu, 2011).

4.4.1.3. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültürü örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenmektedir bunlar; mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir (Cameron & Quinn, 2006). Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Bu düzenin sonucu olarak ise kimin hangi işi nasıl yapacağı belirlenmiştir ve bu belirlenen şartların dışına çıkılmasını istenmez. Ouchi (1987:74)’e göre bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: “istediğini değil, bizim sana söylediğimiz yap, çünkü sana bunun için para ödüyoruz”. Yine yazara göre bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur. Bu örgüt tipinde yöneticiler, liderlerden iyi organizatör ve koordinatör olmaları beklenmektedir. İyi işleyen bir örgütü korumak, süreklilik çok önemlidir. Bu örgüt tipinde uzun dönemde denge,

öngörülebilirlik ve yeterlilik aranır. Bu anlamda daha çok denge, kontrol, resmi iş birliği, merkezileşmiş kararlar, dikey iletişim bu kültürün baskın özellikleri olmaktadır. Bu örgüt tipinde düzen, resmi kural ve düzenlemeler ile sağlanır, resmi kural ve politikalar da örgütü bir arada tutan, devamlılığı sağlayan yapı taşıdır. Hiyerarşi kültüründe öne çıkan unsurlar kurallar, politikalar, prosedürler, emirler, yönetmelikler ve istikrara önem verilmesi hususlarıdır. Hiyerarşi kültüründe liderlerin düzenleyici ve yönlendirici özelliklerinin öne çıktığı ve istikrarlı ve öngörü sahibi oldukları görülmektedir. Bu örgüt tipinde yöneticiler ve çalışanlar arasında emir komuta sistemi oluşmakta ve çalışanların bireysel kararlar vermelerine izin verilmemektedir (Kuşçu, 2011).

4.4.1.4. Pazar Tipi Örgüt Kültürü

Dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eden Pazar tipi örgüt kültüründe her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır (Berrio, 2003). Bu örgüt tipini benimseyen örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi örgüte hiç katkıda bulunmuyorsa, bunun neticesi olarak ödül de alamayacak böylelikle çalışanlar arası eşitlik sağlanmış olacaktır (Ouchi, 1987).

Bu örgüt tipinde liderlerden amaç ve sonuç odaklı olmaları istenmektedir. Zorlayıcı, üretken, yetiştirici, talepkâr, sert ve rekabetçi bir liderin öncülüğü söz konusudur. Kişileri birbirine bağlayan unsurlar görev ve amaçların başarıyla sonuçlandırılması, kısacası “kazanma” düşüncesidir. Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliğini önemsemektedir. Başarı kriteri olarak pazar payının büyüklüğü ve elde edilen kar alınmaktadır. İnsanlar sürekli rekabet içindedir (Murat & Açıkgoz, 2007). Bu örgüt tipinde liderlerden beklenen mücadelecilik ve sonuç odaklı olmalarıdır. Rekabet üstünlüğü sağlama ve kazanma örgütün başarı kriteridir ki bunun neticesinde üretkenlik ve etkinlik temel değerleri oluşturmaktadır. Başarı odaklı olarak merkezileşmiş kararlar ve daha resmi iş birliği ile kontrol sistemleri yer alır. Bu örgüt kültüründe çalışan olarak rakipleri geride bırakmak ve pazar liderliği önemlidir (Kuşçu, 2011).

5. METADOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi araştırmanın evreni ve araştırmanın örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları ve kısıtları, araştırmanın modeli açıklanarak araştırmanın çerçevesi çizilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda oluşan yüksek rekabet ortamı, iş piyasasında tüm sektörleri etkileyen değişen ve gelişen belirsizlik durumları özel sektör yöneticilerinin değişimlerini gerekli kılmaktadır. Örgütlerin günümüze kadar ki benimsemiş oldukları ve devam ettirmek istedikleri örgütsel alışkanlıklar dizini veya kültürleri yanı sıra liderleri bu örgüt kültürlerine uymayan yalın liderlik özellikleri göstermek durumunda kalmaktadırlar.

Bu çalışmada hali hazırda örgütlerin hangi örgüt kültürüne yakın ve yatkın oldukları fark etmeksizin yenilenen iş gücü ve iş piyasası ile birlikte liderlerinde bu değişim dönüşümden etkilenerek yalın liderlik özellikleri gösterdiklerini üzerinde durulmaktadır. Bu değişim ile birlikte liderler örgüt kültürüne taban tabana zıt olarak algılansa da mükemmeli arayan, sürekli iyileştirmeler ile çalışanların gelişimine katkı sağlayan aynı zamanda işletmelerin israflarını gözetleyen liderler haline gelmişlerdir.

Bu çalışma da incelenen örgüt kültürü ve yalın liderlik arasında ki ilişki daha önce literatürde incelendiği ile ilgili bir çalışma karşımıza çıkmamaktadır. Araştırmamızın modelinde yer alan yalın liderlik ile ilgi başlı başına ülkemizde yeterince kaynak bulunmamaktadır. Öyle ki 2016 yılın da geliştirilen yalın liderlik ölçeğinin Türkçe çevrimi bile 2020 yılında olabilmıştır. Bu iki kavramın arasında ki ilişkinin incelenmesi hem literatüre de etkin bir katkı sağlayacak hem de bundan sonra ki çalışmalarda aslında bu iki kavramın yeni nesil değişen ve dönüşen işletmelerde ki yansımaları ve ilişkinin evrilmesi ile ilgili yeni çalışmalara yol gösterici olacaktır.

5.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtlılıkları

Araştırmanın evreni İstanbul ilinde çalışan kişilerdir. Araştırmada nicel olarak çalışan sayısı tam bilinmediğinden 250 kişi örneklem olarak seçilmiştir. Örneklemin seçimi

basit rastgele örneklem seçimi ile yapılmıştır ve katılan tüm katılımcıların cevapları geçerli sayılmıştır.

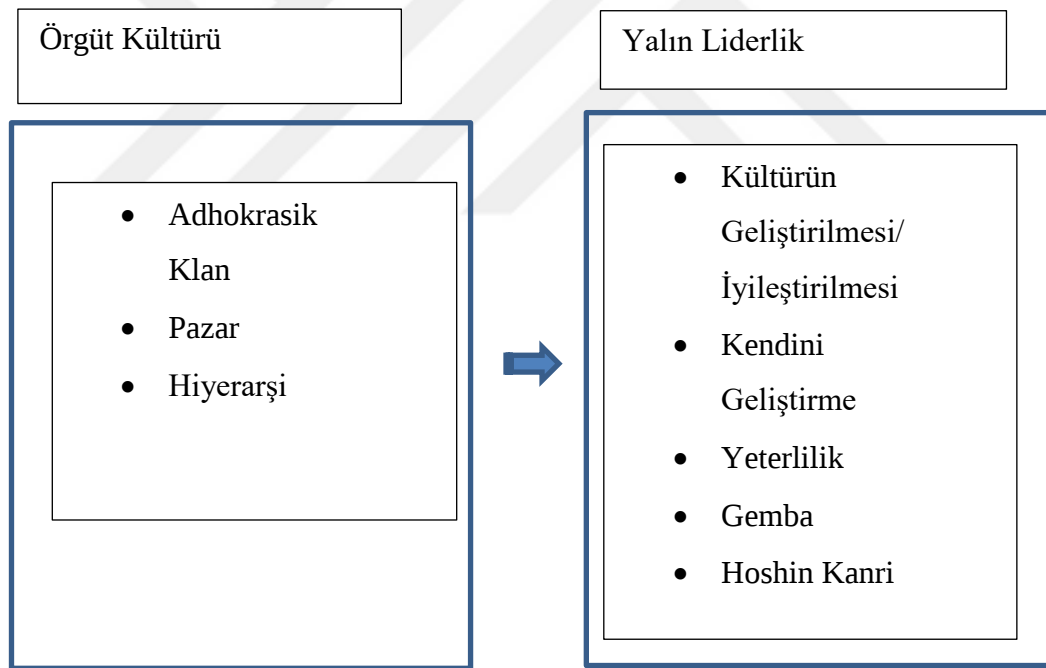
5.3. Araştırmanın Sorusu- Model ve Hipotezleri

Araştırmanın başlangıcı örgüt kültürü ve yalın liderlik arasında ki ilişkinin incelenmek istenmesiyle başlanmıştır.

Araştırma Sorusu: Örgüt Kültürü ve Yalın Liderlik Arasında bir ilişki var mıdır?

Yalın liderlik ve örgüt kültürünün incelendiği bu araştırmada yapılan anketler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ile incelendiğinden nicel bir araştırmadır.

Çalışmanın araştırma modeli Şekil 5.1.'de verilmiştir.



Şekil 5.1 Araştırma Modeli

Araştırma hipotezlerine bakıldığında;

H₁:Örgüt kültürü ve yalın liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

- H_{1a} Adhokrasik-Klan örgüt kültürü ve yalın liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

- H_{1b} Hiyerarşi örgüt kültürü ve yalın liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1c} Pazar örgüt kültürü ve yalın liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgüt kültürünün yöneticilerin yalın liderlik özellikleri göstermelerine olan etkisinin araştırıldığı bu çalışmada sosyodemografik sorular, örgüt kültürü ölçeği ve yalın liderlik ölçeği kullanılmış, çevrimiçi platformlardan katılımcıların cevaplaması ile ilgili veriler elde edilmiştir.

5.4.1. Sosyo Demografik Sorular

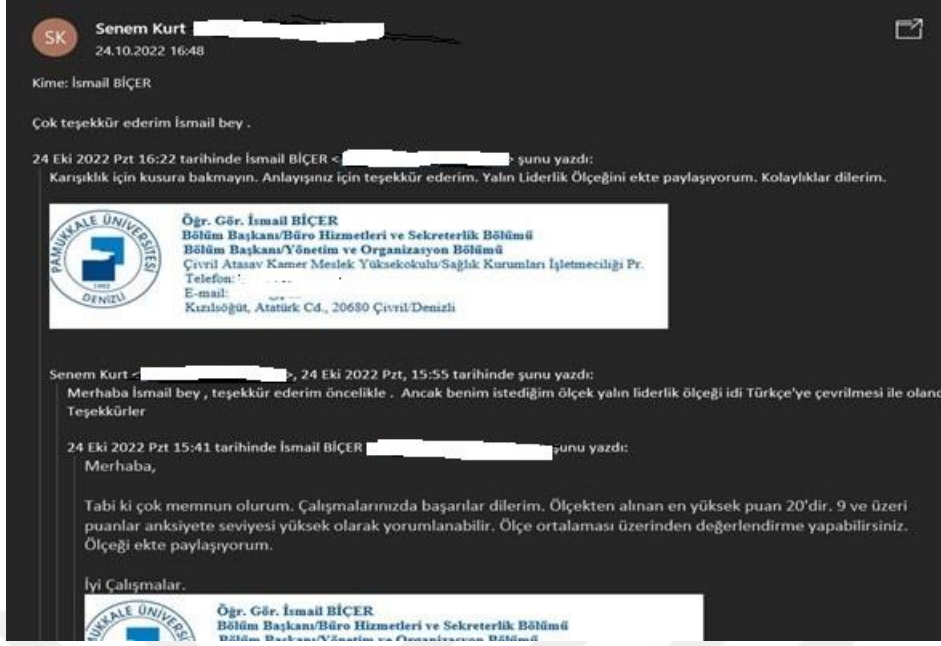
Yapılan literatür taraması sonucu elde edilen veriler ile çalışma ile en uyumlu olacak sorular seçilmiştir. Örneğin, cinsiyetiniz, yaşıınız, deneyim süresi, çalışılan kurumun sektörü, medeni hal bilgilerini içeren sorular sorulmuştur. Sosyo-demografik soruların tümü çoktan seçmeli sorular olarak seçilmiştir.

5.4.2. Yalın Liderlik Ölçeği

Araştırma da kullanılan Yalın Liderlik ölçeği; Mulders (2016) tarafından geliştirilen yalın liderlik ölçeğidir. Bu ölçek Biçer, Çapar, Çilhoroz ve Çakmak (2020) tarafından “Yalın Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” ile Türkçeye çevrilmiştir. Bu ölçek, 5’li Likert türünde kullanılmaktadır. 15 soru ve beş alt boyuttan oluşmakta olan ölçeğin alt boyutları “Kültürün Geliştirilmesi/İyileştirilmesi, Kendini Geliştirme, Yeterlilik, “Gemba (Değerin Yaratıldığı Yer) ve Hoshin Kanri” olarak belirtilmiştir.

5.4.2.1.Yalın Liderlik Ölçeğine Ait Rıza Belgesi

Ölçeği Türkçe’ ye uyarlayan İsmail Biçer tarafından alınan rıza belgesi aşağıda da çalışmamızda yer alması adına sunulmuştur.



Şekil 5.2 Yalın Liderlik Ölçeğine Ait Açık Rıza Metni

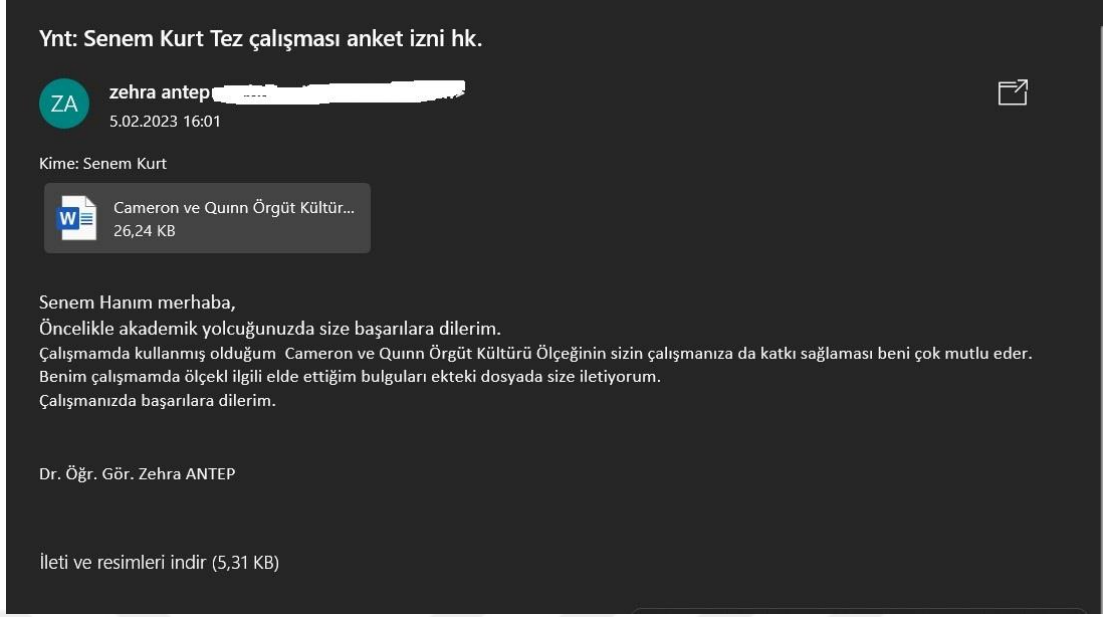
Şekil 5.2 de Yalın liderlik ölçeğinin mail ortamında alınan kullanım izin metni yer almaktadır.

5.4.3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği; Cameron ve Quinn'in (1999) tarafından çalışmalarında kullanılmak üzere geliştirdikleri örgüt kültürü ölçeğidir. 24 ifadeden oluşan ölçek, 5'li likert ölçeği esasına dayanmaktadır. Kullanılan ölçek Karcioğlu ve Timuroğlu'nun (2004) "Örgüt Kültürü ve Liderlik " adlı çalışmalarında da kullanılmıştır. Çalışmamızda kullanılan ölçek Zehra Antep'in(2018) tarafından da "Yalın Yönetim Araçlarını Uygulanan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü " adlı çalışmada da kullanılmış ve Dört alt boyuttan oluşan örgüt kültürü ölçeğinde kültür tipleri klan, adhokrasi-klan, hiyerarşi ve pazar şeklinde tanımlanmıştır. Böylece dört alt boyut olan ölçek adhokrasi-klan, boyutunun birleşmesi ile üç alt boyut olarak ele alınmıştır.

5.4.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Rıza Belgesi

Ölçeği Türkçe'ye uyarlayan ve ölçeği dört alt boyutta değil de üç alt boyuta ele alan Zehra Antep tarafından alınan ölçek izin metni aşağıda bilgilerinize sunulmuştur.



Şekil 5.3 Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Açık Rıza Belgesi

Şekil 5.3 de Örgüt Kültürü ölçeğinin mail ortamında alınan kullanım izin metni yer almaktadır.

6. ANALİZ ve BULGULAR

Bu bölümde çevrimiçi formlar aracılığıyla elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, min-maks değerleri, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi” yapılmıştır. Nicel değişkenleri karşılaştırmak için öncelikle parametrik test koşullarının sağlanıp sağlanmadığı araştırıldı. Kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Normal dağılıma sahip veriler ile niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki bağımsız grup arasındaki fark için bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulandı. Ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişkiyi test etmek için ise Pearson katsayısı kullanılarak korelasyon uygulanmıştır. Ölçeklerin birbirlerine olan etkisi ise doğrusal regresyon yöntemi ile incelenmiştir. Anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiştir. Bu bölüm analiz bulguları betimleyici istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik bulguları, ölçek bulguları ve hipotez testlerini içermektedir.

6.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırma da yer alan kişisel bilgiler için betimsel istatistik parametreleri olarak frekans (n) ve yüzde (%) kullanılmıştır. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, minimum maksimum değerleri, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Ankette kullanılan kişisel bilgiler içeriğinde ise; cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, bulunduğu kurumda çalışma süresi, çalışılan kurumun statüsü, çalıştığınız kurumda/işletmede yönetici olarak çalışıp çalışmadığı, toplam iş tecrübesi, çalıştığınız kurumun sektörü, ve departmanın ismi yer almaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum sosyo-demografik özellikler olarak ele alınmış diğer bilgiler ise çalışmaya katılan kişilerin çalışma - kurum bilgileri olarak ele alınmıştır.

6.1.1. Çalışmaya Katılan Kişilerin Sosyo - Demografik Özellikleri

Bu bölümde betimleyici olarak değerlendirilen çalışmaya katılan kişilerin durumunu bize tasvir eden sonuçlardan Sosyo-Demografik (yaş, cinsiyet, eğitim durumu,

medeni durum) soruların sonucunda elde edilen sonuçlar hakkında bilgi verilecek ve değerlendirme yapılacaktır.

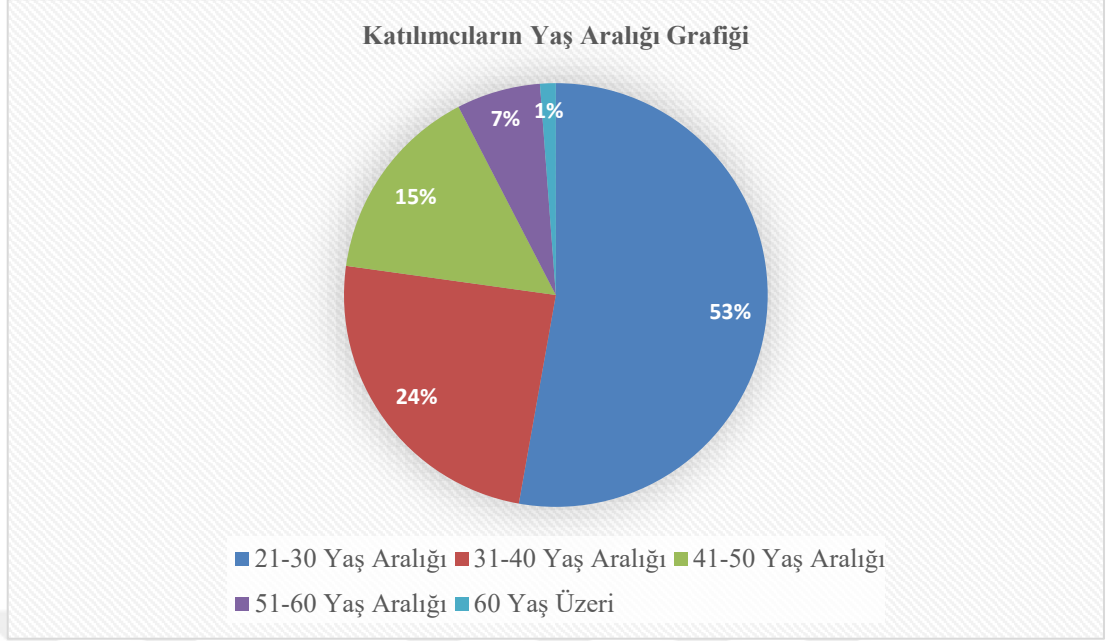
Aşağı da Tablo 1. ile anket sonuçlarına göre sosyo-demografik özellikler incelemesi gösterilmiştir.

Tablo 1: Çalışmaya Katılan Bireylerin Sosyodemografik Özellikler

		n	%
Yaş	21-30	132	52,8
	31-40	61	24,4
	41-50	38	15,2
	51-60	16	6,4
	60 yaş üzeri	3	1,2
Cinsiyet	Kadın	141	56,4
	Erkek	109	43,6
Eğitim Durumu	Lise ve altı	43	17,2
	Lisans	131	52,4
	Yüksek Lisans	64	25,6
	Doktora	12	4,8
Medeni Durum	Bekar	143	57,2
	Evli	107	42,8

Tablo 1. de görüldüğü üzere çalışmaya katılan kişilerin yaş özellikleri incelendiğinde, 250 kişi olan örneklemin 132 kişisi %52,8 ile 21-30 yaş aralığındadır. Bu yaş aralığını %24,4 ile 31-40 yaş aralığı onu ise %15,2 ile 41-50 yaş aralığı onu ise %6,4 ile 51-60 yaş aralığı ve 60 yaş üzerini ise %1,2 temsil etmektedir. Bu veriler ışığında görülmektedir ki araştırmanın büyük bir çoğunluğunu genç katılımcılar sağlamıştır.

Şekil 6.1. de araştırmaya katılan kişilerin yaş aralıklarına ait pasta grafiği incelenmiştir.

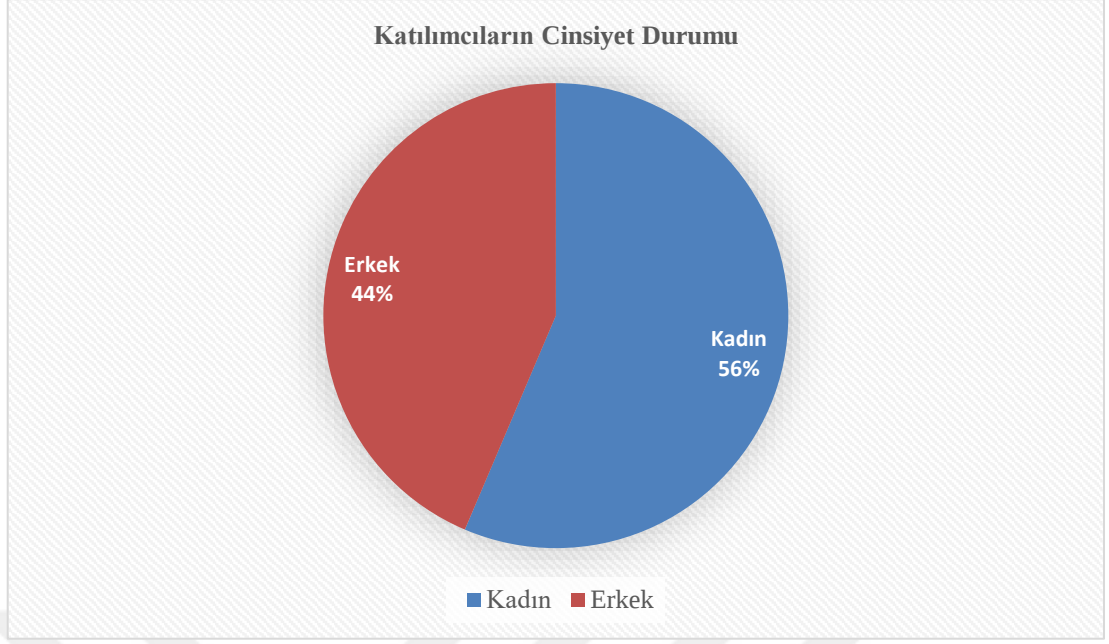


Şekil 6.1 Yaş Aralığı Pasta Grafiği

Şekil 6.1. de Yaş Aralığı Pasta Grafiğinden de açıkça görüldüğü üzere araştırmaya katılım sağlayan kişilerin yarısından biraz fazlası %52,8 ile 21-30 yaş aralığında olan genç bir kitledir.

Tablo 1. de görüldüğü üzere sosyo-demografik özelliklerimizden cinsiyet faktörüne baktığımızda çalışmaya katılan kişilerin 141 kişi ile %56,4' ü kadın katılımcıdır. 109 kişi ise %43,6 ile erkek katılımcılardır.

Şekil 6.2 de katılımcıların cinsiyet faktörü Cinsiyet Pasta Grafiği ile açıklanmak istenmiştir.

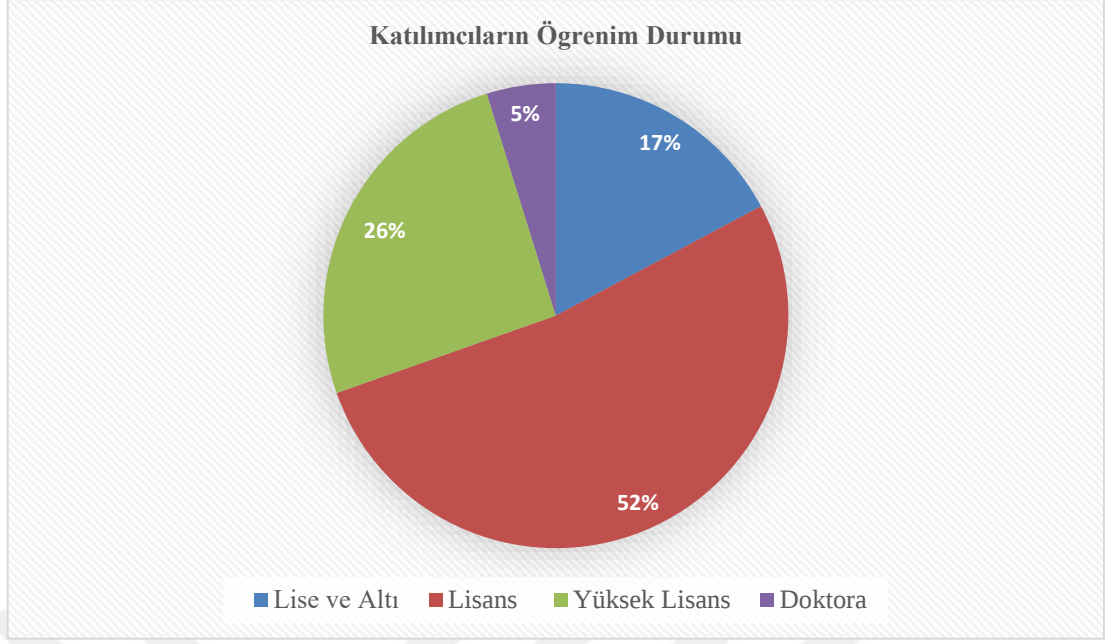


Şekil 6.2 Katılımcıların Cinsiyet Durumu Pasta Grafiği

Şekil 6.2 de de görüldüğü üzere çalışmaya katılan kişilerin çoğunluğu %56,4' ü kadındır. Ancak erkek katılımcıların oranı ise %43,6'dır ve çalışmanın genelinde cinsiyet oranı birbirine yakındır ve büyük bir oran farkından söz edilmesi mümkün değildir.

Tablo 1. de bilgileri verildiği üzere katılımcıların eğitim durumu faktörü için 131 kişi ile %52,4 ile Lisans mezunu katılımcıların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu oranı 64 kişi %25,6 ile Yüksek Lisans mezunları 43 kişi %17,2 ile Lise ve altı mezunları 12 kişi %4,8 ile Doktora mezunları takip etmektedir.

Şekil 6.3 de de katılımcıların eğitim durumu pasta grafiği ile açıklanmaktadır.

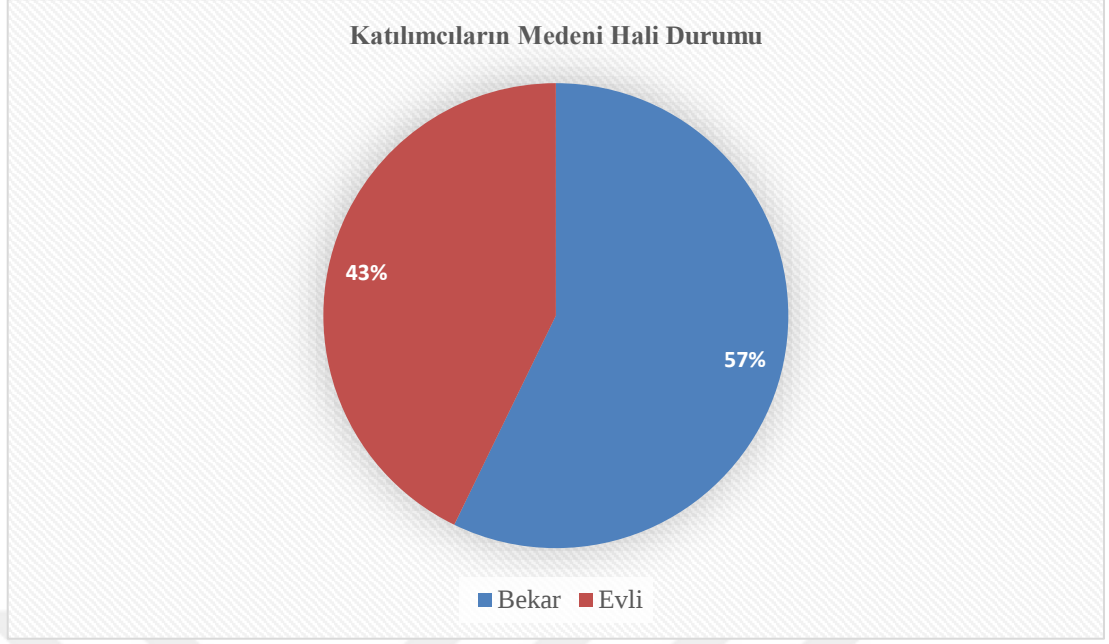


Şekil 6.3 Katılımcıların Eğitim Durumu Pasta Grafiği

Şekil 6.3 de görülmekte olduğu gibi katılımcıların eğitim durumu karşılaştırıldığında da 131 kişinin %52,4 oran ile Lisans mezunu olduğu ve çalışmanın çoğunluğu olduğu görülmektedir.

Çalışmamızda kullanılan sosyo demografik özelliklerimizden sonuncusu olan medeni hal faktörü karşılaştırmasına baktığımızda ise Tablo 1. de görüldüğü üzere çalışmamıza katılan 250 kişinin 143 kişisi %57,2 ile bekar kişiler 107 kişisi %42,8 ile evli kişileri oluşturmaktadır.

Şekil 6.4 ile katılımcıların medeni durumu pasta grafiği ile açıklanmıştır.



Şekil 6.4 Katılımcıların Medeni Durumu Pasta Grafiği

Şekil 6.4 de görüldüğü üzere 250 kişilik örneklem içerisinde katılımcıların çoğunluğunu 143 kişi evli olması sebebi ile %57.2'lik oranla bekar bireyler oluşturmaktadır.

6.1.2. Çalışmaya Katılan Kişilerin Çalışma ve Kurum Bilgileri

Bu bölümde betimleyici olarak değerlendirilen çalışmaya katılan kişilerin durumunu bize tasvir eden sonuçlardan çalışmaya katılan kişilerin çalışma ve kurum bilgileri (çalışılan kurumun statüsü, çalışma süresi, toplam iş tecrübesi, yönetici olma durumu, çalışılan departman, çalışılan kurum sektörü) sonuçları değerlendirilmiştir.

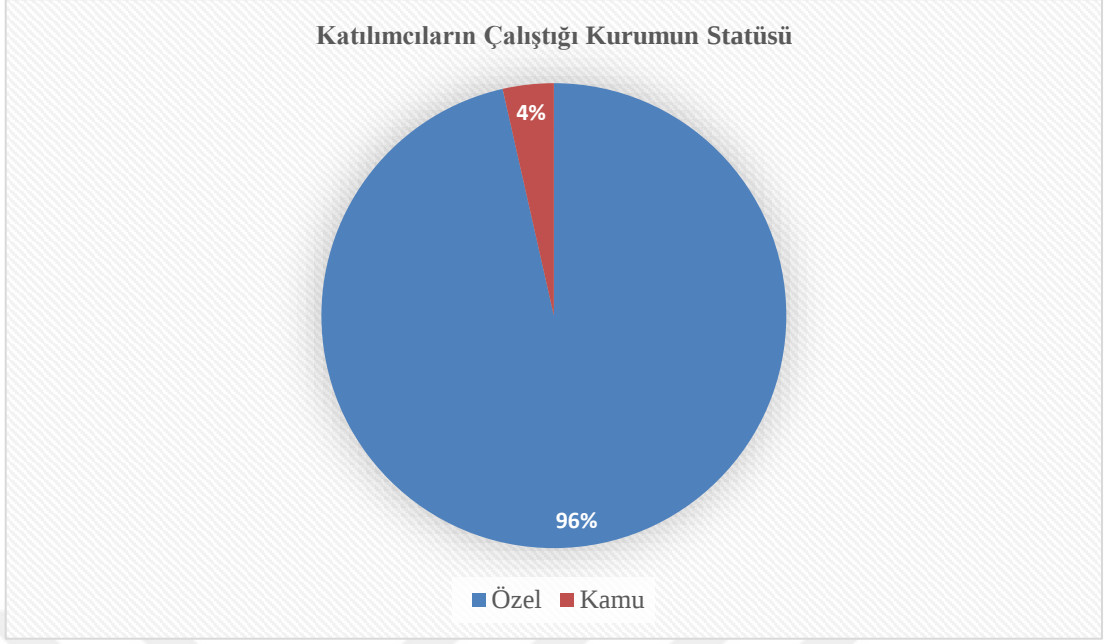
Tablo 2. de katılımcıların çalıştıklarını kişilerin kurum bilgileri değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Çalışmaya Katılan Kişilerin Çalışma-Kurum Bilgileri

		n	%
Çalıştığınız Kurum Statüsü	Özel	218	87,2
	Kamu	32	12,8
Son Çalıştığınız Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	175	70,0
	6-10 yıl	41	16,4
	11-15 yıl	14	5,6
	16-20 yıl	6	2,4
	20 yıl üzeri	14	5,6
Toplam iş tecrübesi	0-5 yıl	100	40,0
	6-10 yıl	61	24,4
	11-15 yıl	28	11,2
	16-20 yıl	20	8,0
	20 yıl üzeri	41	16,4
Yönetici olma durumu	Evet	118	47,2
	Hayır	132	52,8
Çalışılan departman	Mali işler(Finans-Muhasebe)	58	23,2
	İnsan kaynakları	27	10,8
	Satış-Pazarlama	36	14,4
	Satınalma-Tedarik	13	5,2
	Diğer	116	46,4
Çalışılan kurum sektörü	Sağlık	38	15,2
	İnşaat	13	5,2
	Gıda	33	13,2
	Lojistik	20	8,0
	Diğer	146	58,4

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları kurumun statüsü olarak 218 kişi %87,2 ile özel sektör çalışanı oldukları kamu da çalışan 32 kişi %12,8 oranda oldukları görülmektedir.

Şekil 6.5 ile çalışmaya katılan kişilerin çalıştığı kurumların özel- kamu olarak ayrıştırılmasının daha net görüleceği pasta grafiği verilmiştir.

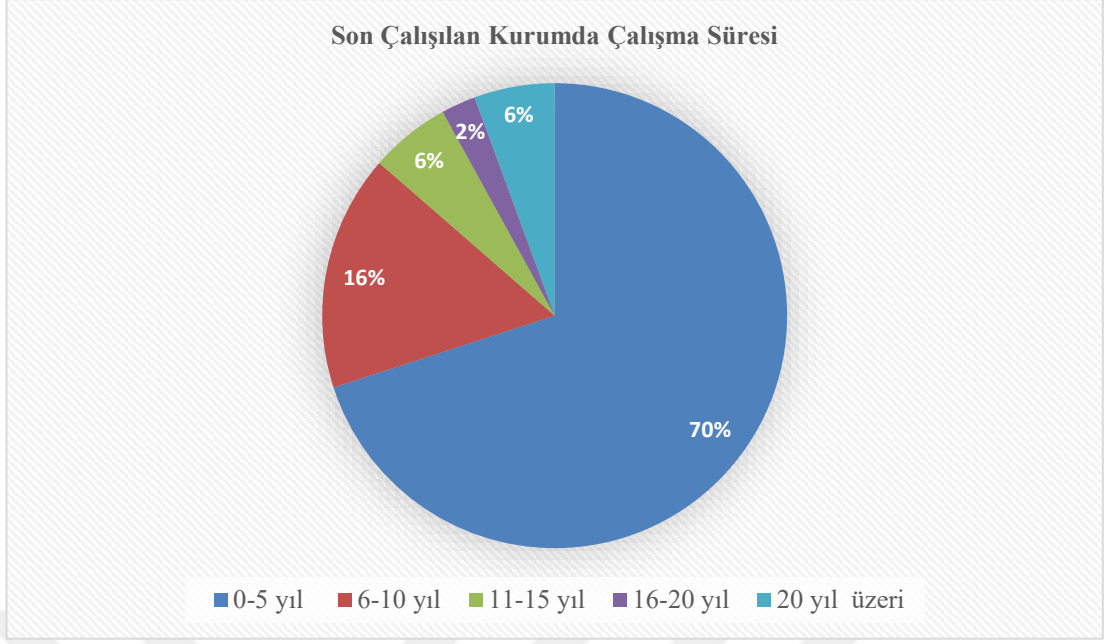


Şekil 6.5 Katılımcıların Çalıştığı Kurum Statüsü Pasta Grafiği

Şekil 6.5 ile görüldüğü üzere çalışmaya katılan 250 kişi den 218 kişi %87,2'si özel sektör çalışanıdır. Çalışmaya katılan kamu çalışanları 32 kişi ile %12,8 dir. Çalışmaya katılan kişilerin çalıştığı kurum statüsü ayrımı arasında ki fark ciddi bir boyutta görülmektedir. Çalışmaya katılan kişilerin büyük bir bölümü özel sektör çalışanıdır.

Çalışmaya katılan bireylerin çalışma-kurum bilgileri faktörlerinden ikincisi olan çalıştığı kurumda çalışma süresi için yine Tablo 2 ye bakıldığında 175 kişinin %70 oranında 0-5 yıl , 6-10 yıl için ise 41 kişi %16,4 oranında olduğu, 11 -5 yıl için 14 kişi %5,6 oranın da olduğu 16-20 yıl için 6 kişi %2,4 oran ve 20 yıl üzeri için 14 kişi %5,6 oranını oluşturduğu görülmektedir.

Aşağıda Şekil 6.6 ile son çalıştığı kurumda çalışma süresi için daha açıklayıcı olması adına pasta grafiği sunulmuştur.

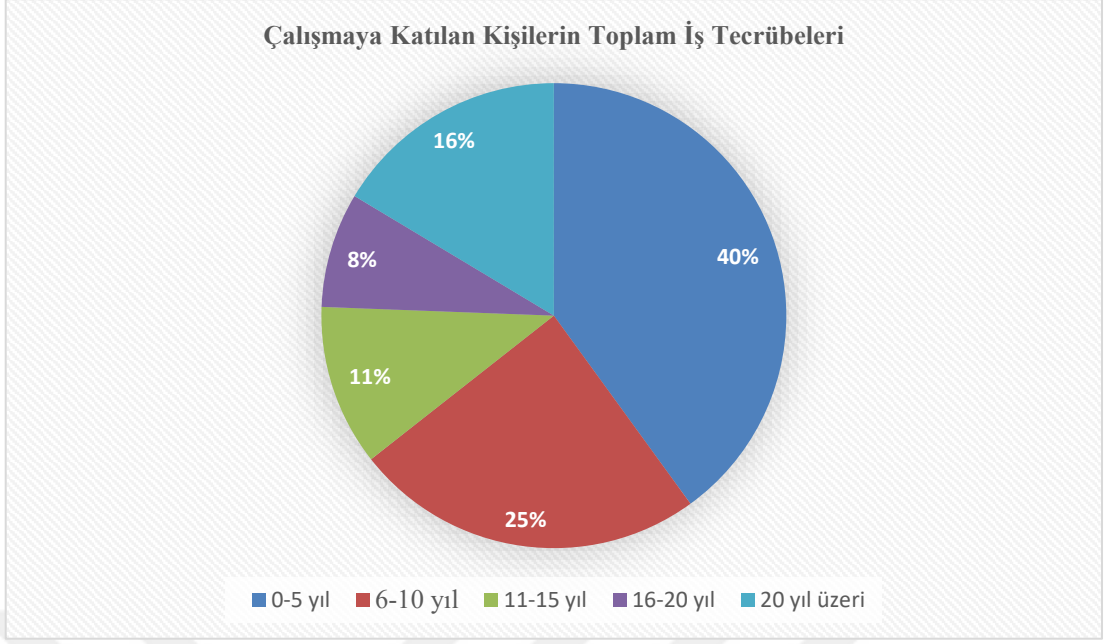


Şekil 6.6 Katılımcıların Son Çalışılan Kurumda Çalışma Süresi Pasta Grafiği

Şekil 6.6 da görüldüğü üzere çalışmaya katılan 250 kişinin %70'i son çalıştığı kurumda 0-5 yıl arasında bir deneyime sahiptir. %70 oranının araştırma için nicel sayısal değerine bakıldığında 175 kişiyi ifade ettiği görülmektedir. Bu oran ile diğer aralıklar arasında açıkça görülen bir fark aralığı mevcuttur. Son çalışılan şirkette ki çalışma süresinde 0-5 yıl aralığına en yakın değeri alan diğer aralık %16,4 ile 6-10 yıl olmuştur. 11-15 yıl ve 20 yıl üzeri aralıkları eşit değerler ile aynı orana sahip olmuşlardır 14 kişi %5,6 oran ile, 16-20 yıl aralığı ise en düşük aralık olarak 6 kişi %2,4 ile sonuçlanmıştır.

Tablo 2 de verilen üçüncü faktör olan toplam iş tecrübesi sorusuna verilen yanıtlar ve tablo incelendiğinde 100 kişinin %40 oran ile 0-5 yıllık bir deneyime sahip olduğu ve en yüksek katılımcı değerini oluşturduğu görülmektedir. 6-10 yıllık deneyim aralığının 61 kişi tarafından seçildiği %24,4 oranı oluşturduğu görülmektedir. 20 yıl üzeri toplam deneyime sahip çalışmaya katılan kişiler 41 kişi ve %16,4 orana sahiptir. 11-15 yıl aralığı deneyim sahibi çalışmaya katılan kişiler 28 kişi %11,2 orana sahiptir. Çalışmaya katılan kişilerin sahip olduğu en az deneyim aralığı olan 16-20 yıl aralığı 20 kişi %8,0'dır.

Şekil 6.7 ile çalışmaya katılan kişilerin toplam iş tecrübeleri pasta grafiği ile açıklanmıştır.

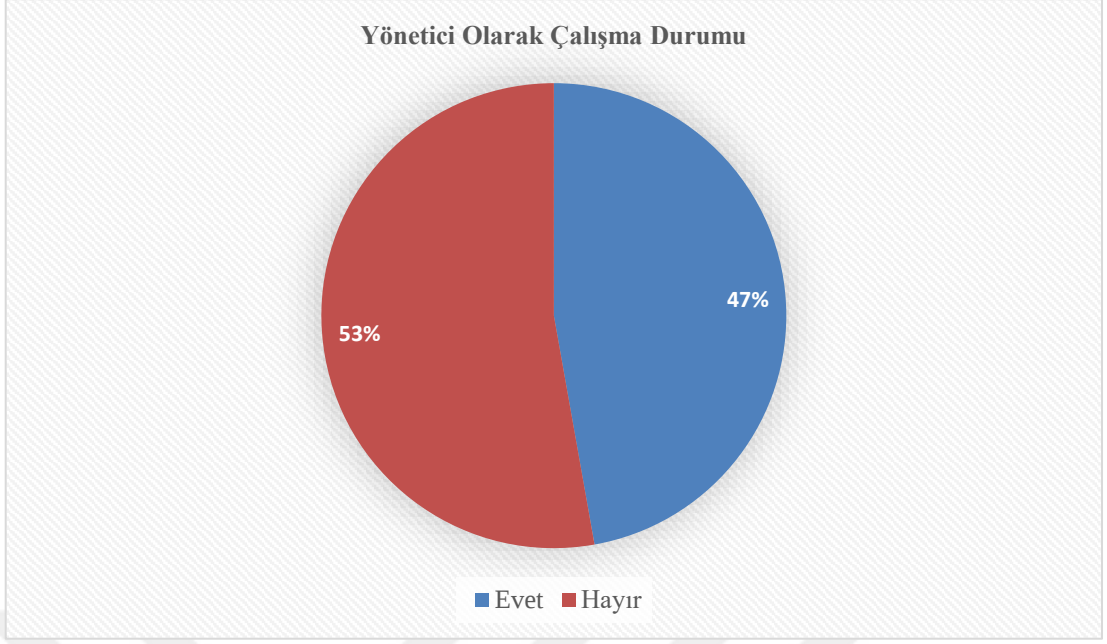


Şekil 6.7 Katılımcıların Toplam İş Tecrübeleri Pasta Grafiği

Şekil 6.7 de görüldüğü üzere çalışmaya katılan kişilerin toplam iş tecrübeleri incelendiğinde katılımcıların sayısal çoğunluğunu %40 ile 0-5 yıl arası tecrübeli kişiler oluşturmaktadır.

Çalışmaya katılan kişilerin yönetici olma durumları incelendiğinde Tablo 2 de görüldüğü üzere yönetici olarak çalışan kişiler 118 kişi %47,2'yi oluştururken yönetici olarak çalışmayanlar 132 kişi 52,8'i oluşturmaktadır.

Şekil 6.8 ile çalışmaya katılan kişilerin yönetici olma durumu grafik ile betimlenmiştir.

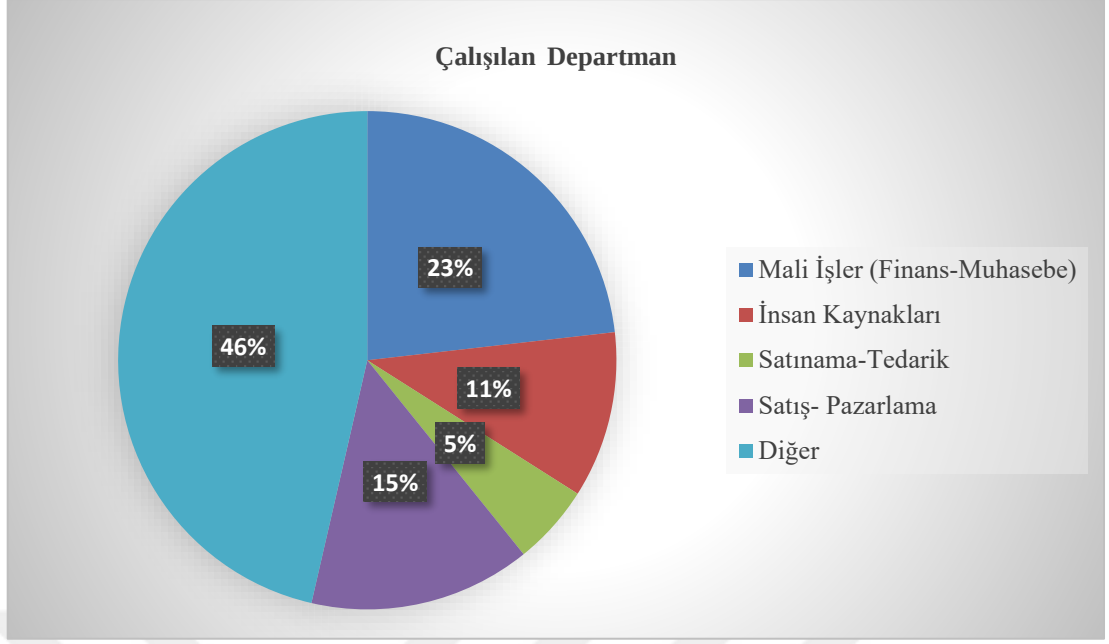


Şekil 6.8 Katılımcıların Yönetici Olarak Çalışma Pasta Grafiği

Şekil 6.8 de görüldüğü üzere çalışmaya katılan kişilerin yönetici olma durumları arasında yüksek oranda bir fark bulunmamaktadır.

Katılımcıların çalıştığı departmanlar incelendiğinde Tablo 2 de görüldüğü üzere diğer yanıtı 116 kişi %46,4 ile en yüksek orana sahip yanıt olmuştur. Sırası ile bu yanıtı %23,2 ile mali işler (finans- muhasebe) , %14,4 satış pazarlama, %10,8 insan kaynakları, %5,2 satın alma- tedarik yanıtları izlemektedir.

Aşağıda Şekil 6.9 ile katılımcıların çalıştığı departman bazlı pasta grafiği verilmiştir.

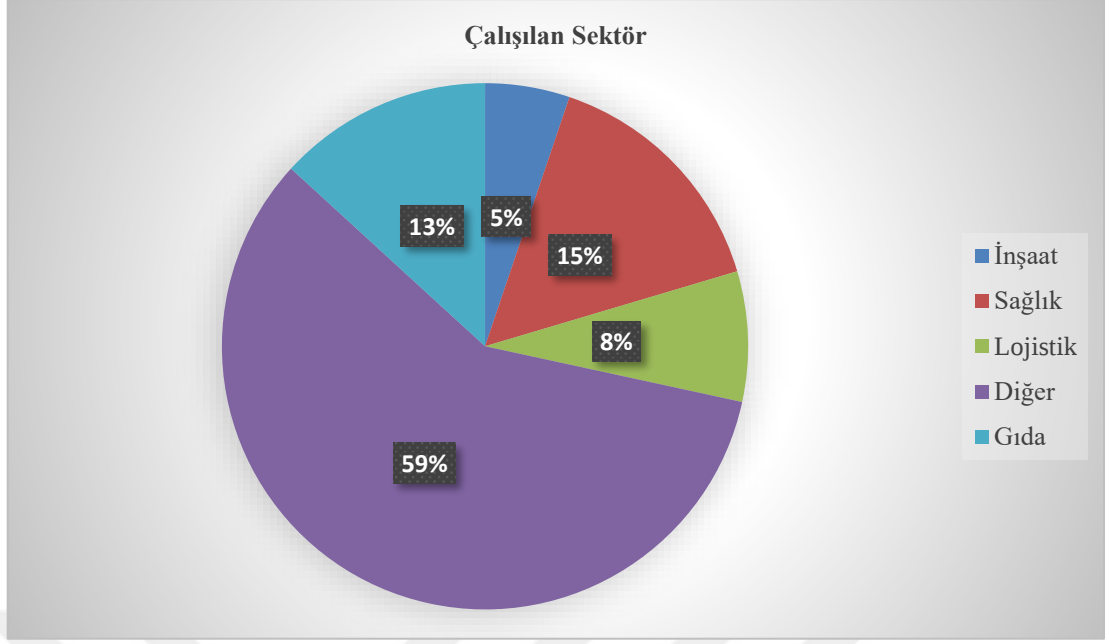


Şekil 6.9 Katılımcıların Çalıştığı Departman Pasta Grafiği

Şekil 6.9 da görüldüğü üzere katılımcıların çalıştığı departman incelendiğinde %46,4 ile çoğunluğu diğer yanıtını alırken %23,2 ile Mali işler departmanı katılımcıların çoğunluğunun yer aldığı ikinci yanıt olmuştur.

Çalışılan kurumun sektörü incelendiğinde Tablo 2 de yer aldığı üzere diğer yanıtı en fazla yanıtı alan cevap olmuştur. 250 kişilik örneklem içerisinde 146 kişi %58,4 ile diğer yanıtını vermiştir. Bu yanıtı 38 kişi %15,2 ile sağlık sektörü, 33 kişi %13,2 ile gıda sektörü, 20 kişi %8 ile lojistik sektörü, 13 kişi %5,2 ile inşaat sektörü izlemektedir.

Aşağı da Şekil 6.10 ile katılımcıların çalıştığı sektör incelemesi pasta grafiği ile yapılmıştır.



Şekil 6.10 Katılımcıların Çalıştığı Sektör Dağılımı Pasta Grafiği

Şekil 6.10 da görüldüğü üzere en yüksek yanıtı diğer seçeneği alırken çalışılan sektör dağılımında sağlık sektörü ikinci en yüksek paya sahip alan olmuştur. En düşük katılımcı yanıtı ise %5 ile inşaat sektörü olmuştur.

6.2.Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Toplanan verilerin güvenilirlik analizleri SPSS'de Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanarak bulunmuştur.

Tablo 3: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları

Ölçekler ve Alt boyutları	Cronbach's Alpha
Yalın liderlik Ölçeği	0,960
Örgüt Kültürü Ölçeği	0,970

Tablo 3 incelendiğinde toplam 15 ifadeden oluşan Yalın Liderlik Ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı 0,960 ve toplam 23 ifadeden oluşan Örgüt Kültürü Ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı 0,970 bulunduğu görülmektedir. Her iki ölçek için de Cronbach's Alpha katsayısının 0,60 ve büyük olması, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Cronbach's Alpha katsayısının her iki ölçek için de 1 değerine yakın olması ile birlikte her iki ölçek için kendi arasında yer alan ifadelerin

birbiri ile uyumlu olduğu ve soruların kendi aralarında iç tutarlığı olduğu sonucuna varılmaktadır.

6.3.Araştırmanın Ölçeklerine Ait Bulgular

Bu bölümde çalışmaya ait ölçekler ile ilgili yapılan analiz sonuçları değerlendirilecektir. İlk olarak çalışmaya katılan bireylerin yalın liderlik ve örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları min ve max değerler, medyan, standart sapma, aritmetik ortalama değerleri verilmiştir.

Tablo 4: Çalışmaya Katılan Bireylerin Yalın Liderlik ve Örgüt Kültürü Ölçeğinden Aldıkları Puanlar

Ölçekler	Min	Max	Medyan	$\bar{X}$	SS
Yalın liderlik ölçeği	26,00	115,00	82,00	78,42	21,74
Örgüt Kültürü ölçeği	15,00	75,00	57,50	52,74	16,14

Tablo 4 incelendiğinde; Yalın liderlik ölçeği ortalaması $78,42 \pm 21,74$ 'dır. Örgüt kültürü ölçeği ortalaması $52,74 \pm 16,14$ 'tür.

Kullanılan ölçeklerin normallik durumları analiz edilmiş ve Tablo 5'de verilmiştir

Tablo 5: Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları

Ölçekler ve Alt boyutları	Çarpıklık		Basıklık		Durum
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata	
Yalın liderlik ölçeği	-0,363	0,154	-0,568	0,307	Normal
Örgüt Kültürü ölçeği	-0,387	0,154	-0,902	0,307	Normal

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutların normallik analizi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olduğu ve normal dağılıma sahip olduğu aralıkta olmayanların ise normal dağılıma sahip olmadığı görülmektedir. Yukarıda verilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olması yapılan çalışmada verinin normal dağıldığını gösterir (George & Marley, 2010)

Yalın Liderlik ölçeği ve sosyo-demografik sorular arasında ilişki incelenmiş ve Tablo 6. da sonuçlar verilmiştir.

Tablo 6: Çalışmaya Katılan Bireylerin Yalın Liderlik Ölçeği Puan Ortalamalarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		Alpha değeri için kümeleme	SS	Test İstatistiği	P
Yaş	21-30	79,78	21,77	0,633	0,639
	31-40	77,11	22,33		
	41-50	74,24	22,33		
	51-60	81,50	18,23		
	60 yaş ve üzeri	82,00	22,52		
Cinsiyet	Kadın	77,26	21,89	-0,961	0,338
	Erkek	79,93	21,55		
Eğitim Durumu	Lise ve altı	80,37	23,89	1,649	0,179
	Lisans	75,73	22,43		
	Yüksek Lisans	82,75	19,32		
	Doktora	77,83	14,94		
Medeni Durum	Bekar	77,44	22,50	-0,826	0,409
	Evli	79,74	20,71		

Tablo 6. Da görüldüğü üzere sosyo-demografik soruların yalın liderlik ölçeği ile ilişkisini ölçmek adına p değeri incelenmiştir. Bu değer analiz edilirken alpha değeri için küme ortalaması, standart sapma değeri ve test istatistiği de yapılmıştır. P değeri İstatistiği istatistiksel anlamlılığın varlığının ve varsa da var olan farklılığın kanıtının düzeyinin belirlenmesi amacı ile kullanılan bir değerdir. Bu değer 0,05'den büyük olması ile iki değişken veya ölçek arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmasına neden olmaktadır. Bizim analizimiz sonucu p değerimiz yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durumun yalın liderlik ölçeği arasında ki ilişkide 0,05'den büyük çıkmıştır.

- Yaş ve yalın liderlik ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,639 bulunmuştur.
- Cinsiyet ve yalın liderlik ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,338 bulunmuştur.
- Eğitim durumu ve yalın liderlik yalın liderlik ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,179 bulunmuştur.

- Medeni durum ve yalın liderlik yalın liderlik ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,409 bulunmuştur.

Tablo 6.'da ki veriler ışığında Yalın liderlik leđi ile sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durum) değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmaktadır($p>0,05$).

Yalın Liderlik leđi ve çalışma- kurum bilgi özellikleri soruları arasında ilişki incelenmiş ve Tablo 7. de sonuçlar verilmiştir.



Tablo 7: Çalışmaya Katılan Bireylerin Yalın Liderlik Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalışma- Kurum Bilgi Özelliklerine Göre Dağılımı

		Alpha değeri için kümeleme	SS	Test İstatistiği	P
Çalıştığınız kurum statüsü	Özel	77,99	22,08	-0,831	0,407
	Kamu	81,41	19,30		
Çalışma Süresi	0-5 yıl	77,93	21,86	0,245	0,913
	6-10 yıl	79,32	21,57		
	11-15 yıl	79,21	23,09		
	16-20 yıl	74,33	33,05		
	20 yıl ve üzeri	82,93	15,29		
Toplam iş tecrübesi	0-5 yıl	77,78	21,57	0,905	0,461
	6-10 yıl	81,52	21,14		
	11-15 yıl	76,89	24,32		
	16-20 yıl	71,55	25,17		
	20 yıl ve üzeri	79,78	19,41		
Yönetici olma durumu	Evet	79,75	21,67	0,915	0,361
	Hayır	77,23	21,81		
Çalışılan departman	Mali işler(Finans-Muhasebe)	79,62	21,78	1,450	0,218
	İnsan kaynakları	81,44	16,61		
	Satış-Pazarlama	79,31	24,77		
	Satınalma-Tedarik	89,08	22,53		
	Diğer	75,66	21,50		
Çalışılan kurum sektörü	Sağlık	80,95	22,11	1,437	0,222
	İnşaat	87,62	13,41		
	Gıda	81,88	18,90		
	Lojistik	72,75	25,92		
	Diğer	76,95	22,06		

Yalın Liderlik ölçeği ve çalışma- kurum bilgi özellikleri soruları arasında ilişki p değeri ölçülerek incelenmiştir.

- Çalıştığınız kurum statüsü ve yalın liderlik yalın liderlik ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,407 bulunmuştur.
- Çalışma süresi ve yalın liderlik yalın liderlik ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,913 bulunmuştur.
- Toplam iş tecrübesi ve yalın liderlik yalın liderlik ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,461 bulunmuştur.
- Yönetici olma durumu ve yalın liderlik yalın liderlik ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,361 bulunmuştur.
- Çalışılan departman ve yalın liderlik yalın liderlik ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,218 bulunmuştur.
- Çalışılan kurum sektörü ve yalın liderlik yalın liderlik ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,222 bulunmuştur.

Tablo 7. de de görüldüğü üzere Yalın liderlik Ölçeği ile kurum bilgilerini içeren sorular arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). P değeri tüm sorular için 0,05’den büyük bulunmuştur.

Örgüt Kültürü ölçeği ve sosyo-demografik sorular arasında ilişki incelenmiş ve Tablo 8. da sonuçlar verilmiştir.

Tablo 8: Çalışmaya Katılan Bireylerin Örgüt Kültür Ölçeği Puan Ortalamalarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		Alpha değeri için kümeleme	SS	Test İstatistiği	P
Yaş	21-30	54,16	15,76	0,827	0,509
	31-40	50,92	16,65		
	41-50	51,61	15,91		
	51-60	52,69	18,94		
	60 yaş ve üzeri	42,00	5,20		
Cinsiyet	Kadın	53,22	16,15	0,534	0,594
	Erkek	52,12	16,17		
Eğitim Durumu	Lise ve altı	55,72	17,31	2,958	0,033*
	Lisans	49,88	15,85		
	Yüksek Lisans	55,94	14,53		
	Doktora	56,25	19,12		
Medeni Durum	Bekar	52,71	16,82	-0,039	0,969
	Evli	52,79	15,25		

Örgüt kültürü ölçeği ve sosyo-demografik sorular arasında ki ilişki p değeri ile ölçülmüştür.

- Yaş ve örgüt kültürü ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,509 bulunmuştur. Bu sonuç ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmaktadır($p>0,05$).
- Cinsiyet ve örgüt kültürü ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,594 bulunmuştur. Bu sonuç ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmaktadır($p>0,05$).
- Eğitim durumu ve örgüt kültürü ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,033 bulunmuştur. Bu sonuç ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu sonucuna varılmaktadır($p<0,05$). Farkın hangi gruptan kaynaklandığını araştırmak amacıyla yapılan Post Hoc – Scheffe testinde lisans mezunlarının puanlarının lise ve altı mezunların puanlarından düşük olduğu gözlenmiştir.
- Medeni durum ve örgüt kültürü ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,969 bulunmuştur. Bu sonuç ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmaktadır($p>0,05$).

Örgüt Kültürü ölçeği ve çalışma- kurum bilgi özellikleri soruları arasında ilişki incelenmiş ve Tablo 9. da sonuçlar verilmiştir.

Tablo 9: Çalışmaya Katılan Bireylerin Örgüt Kültür Ölçeği Puan Ortalamalarının Çalışma-Kurum Bilgi Özelliklerine Göre Dağılımı

		Alpha değeri için kümeleme	SS	Test İstatistiği	P
Çalıştığınız kurum statüsü	Özel	52,14	16,48	-1,832	0,073
	Kamu	56,84	13,09		
Çalışma Süresi	0-5 yıl	52,99	16,21	0,386	0,818
	6-10 yıl	54,05	15,98		
	11-15 yıl	49,64	18,76		
	16-20 yıl	52,17	20,09		
	20 yıl ve üzeri	49,07	12,04		
Toplam iş tecrübesi	0-5 yıl	53,67	16,04	1,818	0,126
	6-10 yıl	55,16	15,84		
	11-15 yıl	48,11	17,41		
	16-20 yıl	46,35	18,16		
	20 yıl ve üzeri	53,15	14,14		
Yönetici olma durumu	Evet	52,29	15,44	-0,418	0,676
	Hayır	53,14	16,78		
Çalışılan departman	Mali işler(Finans-Muhasebe)	52,86	15,74	0,874	0,480
	İnsan kaynakları	56,89	14,26		
	Satış-Pazarlama	50,47	17,40		
	Satınalma-Tedarik	56,62	14,06		
	Diğer	51,98	16,56		
Çalışılan kurum sektörü	Sağlık	54,89	16,62	1,228	0,299
	İnşaat	51,85	17,55		
	Gıda	57,55	14,32		
	Lojistik	50,70	18,04		
	Diğer	51,45	15,95		

Yalın Liderlik ölçeği ve çalışma- kurum bilgi özellikleri soruları arasında ilişki p değeri ölçülerek incelenmiştir.

- Çalıştığınız kurum statüsü ve örgüt kültürü ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,818 bulunmuştur. Bu sonuç ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmaktadır($p>0,05$).

- Çalışma süresi ve örgüt kültürü ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,073 bulunmuştur. Bu sonuç ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmaktadır($p>0,05$).
- Toplam iş tecrübesi ve örgüt kültürü ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,126 bulunmuştur. Bu sonuç ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmaktadır($p>0,05$).
- Yönetici olma durumu ve örgüt kültürü ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,676 bulunmuştur. Bu sonuç ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmaktadır($p>0,05$).
- Çalışılan departman ve örgüt kültürü ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,480 bulunmuştur. Bu sonuç ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmaktadır($p>0,05$).
- Çalışılan kurum sektörü ve örgüt kültürü ölçeği arasında ki ilişkiyi incelemek için yapılan analizde p değeri 0,299 bulunmuştur. Bu sonuç ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna varılmaktadır($p>0,05$).

Tablo 9’da görüldüğü üzere Örgüt kültür ölçeği ile çalışma-kurum bilgileri soruları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$).

6.4.Hipotez Testleri

Kullanılan ölçekler olan Yalın Liderlik Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği ve alt boyutları arasında ki ilişki incelenmiş ve sonuçlar Tablo 10 ile verilmiştir.

Tablo 10: Çalışmaya Katılan Bireylerin Yalın liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Yalın liderlik ölçeği	Kültürün geliştirilmesi	Yeterlilik	Gemba	Hoshin Kanri
Örgüt Kültürü ölçeği	r	0,728 *	0,920 *	0,89 7*	0,93 0**	0,952**
	p	0,000	0,000	0,00 0	0,00 0	0,000
Adhokrasik Klan	r	0,945 *	0,692 *	0,63 9*	0,68 6**	0,667**
	p	0,000	0,000	0,00 0	0,00 0	0,000
Pazar	r	0,770 *	0,380 *	0,45 2**	0,45 3**	0,465**
	p	0,000	0,000	0,00 0	0,00 0	0,000
Hiyerarşi	r	0,850 *	0,590 *	0,53 4**	0,58 4**	0,542**
	p	0,000	0,000	0,00 0	0,00 0	0,000

Yalın liderlik ve örgüt kültürü arasında ki ilişkiyi ölçmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo da ki r değeri regresyon analiz sonucunu vermektedir. R değerinin 1 olması kusursuz bir doğrusal ilişkiden söz edilmesine neden olmaktadır. Bu değer -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir.

Tablo 10'a bakıldığında yalın liderlik ölçeği ile örgüt kültürü ölçeği ve Pazar alt boyutu arasında ($0,7 < r < 0,8$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı, pozitif(aynı) yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yalın liderlik ölçeği ile adhokrasik klan ve hiyerarşi alt boyutu arasında ($0,8 < r < 1$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı, pozitif(aynı) yönlü çok yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ölçeği ile kültürün geliştirilmesi, yeterlilik, gamba ve hoshin kanri alt boyutları arasında ($0,8 < r < 1$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı, pozitif(aynı) yönlü çok yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Adhokrasik klan alt boyutu ile kültürün geliştirilmesi, yeterlilik, gamba ve hoshin kanri alt boyutları arasında ($0,6 < r < 0,7$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı, pozitif(aynı) yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Kültürün geliştirilmesi alt boyutu ile Pazar alt boyutu arasında ($0,2 < r < 0,3$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı, pozitif(aynı) yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

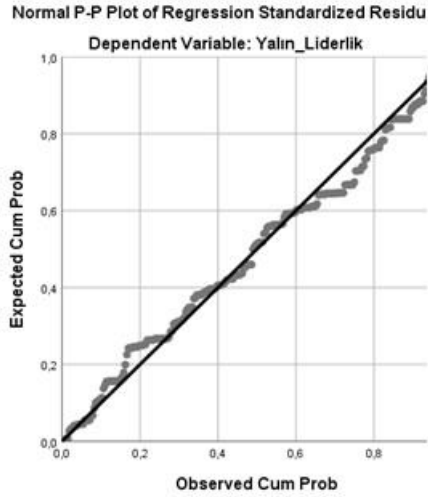
Pazar ve Hiyerarşi alt boyutları ile yeterlilik, gamba ve hoshin kanri alt boyutları arasında ($0,4 < r < 0,5$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı, pozitif(aynı) yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgüt kültür ölçeği bağımsız olarak alınarak doğrusal regresyon-enter yöntemi ile incelenmiştir. Bağımlı- bağımsız değişkenlerin tanımlarının yer aldığı tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 11: Araştırmanın Bağımlı Bağımsız Değişkenleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Yalın liderlik								
	β	SH	Beta	t	p	F	Model (p)	R ²	Düzeltilmiş R ²
Sabit	26,672	3,232		8,252	0,000				
Örgüt kültürü	0,981	0,059	0,728	16,741	0,000	280,274	0,000	0,531	0,529

Araştırmada kullanılan yalın liderlik ölçeğinin örgüt kültürü ölçekleri üzerindeki etkisini araştırmak üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analiz sonucuna göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=280,274$; $p < 0,05$). Bağımsız değişkene ait beta katsayı değerine, t değerine ve anlamlılık seviyesine bakıldığında; yalın liderlik ölçeğinin'in örgütsel kültür ölçeği ($t=16,741$, $p < 0,05$) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir Örgütsel kültür ölçeğinin değişimin %52,9'unun açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,529$). Örgütsel kültür ölçeğindeki 1 birimlik artış, yalın liderlik ölçeği üzerindeki 0.981'lik artışa ($\beta=0.981$ neden olmaktadır. Aşağıda durum Şekil 6.11 ile şematize edilmiştir.



Şekil 6.11 Yayılım Grafiği

Şekil 6.11 ile yayılım bağımlı değişken olan yalın liderliğe ait yayılım grafiği verilmiştir. Yayılım grafiğinden de görüldüğü üzere örgüt kültürü ve yalın liderlik arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Örgüt kültürü ölçeğinde ki artış yalın liderlik ölçeğinde de artışa neden olmaktadır.

Veriler ışığında hipotez ve araştırma sonuçları aşağıda verilmiştir.

H_{1a} Adhokrasik-Klan örgüt kültürü ve yalın liderlik arasında ki anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b} Hiyerarşi örgüt kültürü ve yalın liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c} Pazar örgüt kültürü ve yalın liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Benimsenen örgüt kültürü fark etmeksizin her örgüt kültürü tipinde yalın liderlik özellikleri görüleceği, yeni toplum da ki gençler ile artık eski tip yöneticilik değil, anlayan, ışık olan, yol gösteren yalın liderlerin varlığına ve sayıların artacağına inancımız tamdır.

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın temel amacı günümüz işletmelerinde yer alan yöneticilerin aslında şirketleri yalın yönetimle karşılaşmamış olsalar dahi günümüz zorunlulukları arasında

yer aldığına inandığımız yalın liderlik modelinden etkilenip uygulamasına başlamış oldukları düşüncesinin analiz edilmesidir. Son yıllarda işletmelerin yalın yönetimi benimsemiş olsun olmasın temel güdümü verimliliğin maksimize edilmesi için öncelikle maliyetlerin düşürmesi iken yöneticilerin bu noktada daha çok emir komuta ile oluşan klasik yönetici-çalışan durumundan ziyade çalışanları destekleyen, sahaya üretimin her alanına vakıf ve gerektiğinde saha çalışmalarından kaçınmayan, her sorunu birer öğreti olarak kabul eden, her sorunun üzerinden gelinebileceğine çözüme inan, bakmadan görmeyi görünmeyeni görmeyi bilen ve bu bakış açısını çalışanlarına aktarabilecek yalın liderlik modelinden beslendikleri görülmektedir Bu çalışmanın kuşkusuz en önemli yapı taşı düşüncesi örgütlerin yalın felsefeyi benimsememiş olmamalarına rağmen yöneticilerin yalın liderlik özellikleri gösterebilecek olmalarıdır.

Bu çalışmada yapılan araştırmada aslında yalın felsefeye özellikleri bakımından taban tabana zıt olduğu düşünülen örgüt tiplerinde bile yalın liderlik bulguları bulunması ise yalın felsefe olmadan da yöneticiler yalın liderlik özellikleri göstermek zorunda kalmaktadırlar tezimizi desteklemektedir. Niteliksel olarak baktığımızda Cameron & Quinn, 2006 araştırmalarında gördüğümüz örgüt kültürü sınıflandırmalarında yalın felsefe en zıt düşen örgüt kültürü tipi olan hiyerarşi kültürü örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenmektedir bu örgüt tipinde tamamen bir emir komuta sistemi hüküm sürmektedir ve bu boyutlar yalın liderlik ile uyum sağlamamaktadır Ancak yapılan araştırma da örgüt kültürünün hiyerarşi alt boyutları ile yalın liderlik alt boyutları olan yeterlilik, gamba ve hoshin kanri alt boyutları arasında ($0,4 < r < 0,5$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı, pozitif(aynı) yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da örgütlerin yalın yönetimi niteliksel olarak benimsememiş, hazmetmemiş olmalarına karşın yöneticilerinin yalın liderlik özellikleri göstermek zorunda kaldıklarının bir kanıtı olarak görülmektedir.

Örgüt kültürü ise işletmelerin hikayelerinin yer aldığı bir kurum kimliği olarak kavramlaştırılmış bir ifadedir. Aslında değiştirilmesi zor olsa da değişik durumlara uyum sağlamanın başarılabilmesi daha kolay bir yol olmaktadır. Doğan, 1997 çalışmasında da söylediği üzere tamamen kültürün değiştirilmesi uzun yıllar alan birçok çok altyapı çalışması gerektiren, her bir alanın ilmek ilmek dokunulması gerekliliğini ortaya çıkaran bir yapıdır. Örgüt kültürünün yöneticinin yöneticilik

tarzını etkileyeceği açıktır ancak yöneticinin vereceği kararlarda tamamen örgüt kültürü etkisi yer almamaktadır. Araştırma sonucunda da görüldüğü üzere aslında literatürün bugüne kadar bize öğrettiği örgüt tipi örnekleri ve lider birleşiminden beklentimizin tersi yönde bir sonuç çıkmıştır. Pazar ve Hiyerarşi kültüründe liderden beklenen öne çıkan unsurlar kurallar, politikalar, prosedürler, emirler, yönetmelikler ve istikrara önem verilmesi hususlarıdır. Bu örgüt tipinde işin nasıl yapılacağı belirli ve kişiler buna uymak durumdadır. Bunun aksi bir durum emir – komuta sistemine baş kaldırı olarak değerlendirilmekte iken yalın liderlik te işin başında olmak gözlem ve sürekli değişim, daha iyiye yönelim için iş birliği için düşünme vardır. İşin yapılışı ile ilgili sürekli proseslerin takımda ki herkes tarafından gözden geçirilmeye teşvik edildiği ve fikir verilmesi ve alınmasının desteklendiği bir yapıdır. Buna rağmen Pazar ve Hiyerarşi alt boyutları ile yalın liderliğin bu özelliklerini içeren yeterlilik, gemba ve hoshin kanri alt boyutları arasında ($0,4 < r < 0,5$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı, pozitif(aynı) yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu da örgüt yalın felsefeyi benimsememiş olsa dahi liderin yalın liderliği uygulayabilmekte olduğu tezini desteklemektedir.

Ancak unutmamalıdır ki yalın liderlik uygulanabilirliğinin başarılı olabilmesi ve düzeyinin ileri derece de olabilmesi için edinilen kurum geçmişi kültürü de önemli bir yapıda yer almaktadır. Adhokrasik klan örgüt kültüründe merkezileşme eğilimlerine pek rastlanmadığı gibi bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir. Bireyler bu tip örgüt kültürüne sahip örgütlerde tehlikeye girer ve risk alırlar. Bu durumun da sonucu olarak etkili liderlik hayalperest, yenilikçi ve risk odaklı olmak üzerine kuruludur. Hatayı öğrenmenin aracı olarak gören bu örgüt kültürü değişimden beslenmektedir. Bu faktörlerin sonucu olarak da görülmektedir ki Adhokrasik klan alt boyutu ile Yalın Liderlik alt boyutları olan kültürün geliştirilmesi, yeterlilik, gemba ve hoshin kanri alt boyutları arasında ($0,6 < r < 0,7$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı, pozitif(aynı) yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Değişen koşullar, insan beklentileri ile birlikte unutmamalıdır ki Toyot’da yalın felsefe ile ortaya çıkan orada ki yöneticilerin özellikleri, deneyimleri, kişilikleri, değerleri ile kavramlaştırılmış olan yalın liderlik yalın felsefenin ötesine geçmiş başlı başına bir kavram olabilmeyi başarmıştır.

Değişen gelişen, geliştikçe öğrenen bir topluma evrilen yeni dünya da daha çok bağımsız yalın felsefe araç ve kavramıyla karşılaşacağımız şüphesiz ki açıktır. Gelişime ayak uydurmayanın oyundan çıkarıldığı bu büyük sosyo-ekonomik oyunda ayakta kalan örgütlerin şüphesiz ki birçoğu bu oyunun gerekliliği olan işin başında olma, en az hatayla en çok çıktıya ulaşma ki buna yaparken liderlerin iş ve faaliyetlerin başında olması, sürekli iyileştirmeyi işletme içinde bir can suyu olarak görme, yeterli bilgiye sahip olan kişilerin işin başında olmasını sağlama, kritik işlere odaklanma ve sonu olmayan bir okyanusta hep daha iyi için çalışmak ilkelerini yerine getiriyor olmalılardır. Bu durum da yöneticilerin yalın felsefeyi örgüt benimsememiş olsa dahi yalın liderlik özellikleri göstermelerine neden olmaktadır.

Bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en temel özellik ise moda mod literatürde bir benzeri olmaması ve alışıla gelmiş olan yalın felsefe başlı başına bir örgüt kültürüdür ve tek başına değerlendirilemez algısının yıkılmış olmasıdır. Bundan sonra ki çalışmalara ışık olacağı, klavuz olarak yalın felsefenin alt çıktılarının ayrı değerlendirilebileceğinin görüleceği ve bu noktada bir çalışma yapılabileceğinin görülmüş olduğuna inancımız tamdır. Literatürün de sürekli değişme ayak uyduracağı ve bilinen klişelerin baştan tekrar yazıldığı günümüze daha çok uyum sağlayabilmesi için bu çalışmanın önemimin ve katkısının büyük olacağını düşünmekteyiz.

KAYNAKÇA

- Acuner, T., & Tabak, A. (2003). Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında İzleyici Kavramının Teorik İncelenmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 1.
- Aksu, Ö. (2013). *Bir Üretim Hattındaki Performansın Yalın Üretim Teknikleri İle İyileştirilmesi*. Eskişehir: T.C. Eskişehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Akyol, Ş. (2009). Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altun, K., & Göleç, A. (2011). Üretim Kontrol Sistemlerini Kıyaslayıcı Bir Benzetim. *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 27, 200-207.
- Anonim. (2022, 10 23). *Global Enstitu*. <https://globalenstitu.com/konu/yalin-uretimin-ilkeleri/> adresinden alındı
- Antep, Z. (2018). Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü. *İşletme Yönetimi Anabilim Dalı*. İstanbul, Türkiye : Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Arslandere, M. (2017). *Yalın Üretime Geçiş Çalışmaları; Değer Akış Haritalama , Bireysel Öneri Sistemi , Kaizen Çalışmaları ; Büyük Ölçekli Firmalarda Uygulamalar*. Konya: Selçuk Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü , Doktora Tezi.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), s. 2003-2015.
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve Duygusal Zeka. 4. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Battal, A. (2007). Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. *A.G.E*, 156.
- Berio, A. A. (2003). *An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension* (2 b.). Journal of Extension.
- Bozdemir, E., & Orhan, M. S. (2011). Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetleme. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(15), 463-480.
- Bozkurt, Ö., & Ergun, T. (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü. Ö. Bozkurt, T. Ergun, & S. Sezen (Dü.) içinde, *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: Todaie.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture (Revised Edition)*. (J. W. Sons, Dü.) San Francisco.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. s. Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2: 91-108.
- Çakırkaya, M., & Acar, Ö. E. (2016). 5S Tekniği Aşamaları ve Makarna Sektöründe Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(4).
- Çavmak, D. (2018). Sağlık Hizmetlerinde Yalın Yönetim: Bir Özel Hastane Koroner Yoğun Bakımı Değerlendirmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), s. 54-73.

- Dailey, W. K. (2003). *The Lean Manufacturing Pocket Handbook*. London.: DW Publishing, .
- Demir, H., & Okan, T. (2019). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”. *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*(61), s. 72-90.
- Dinçer, Ö. (1996). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. Ö. Dinçer içinde, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 54-70.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). Lean Leader Ship Fundamental Principles and Their Application. U. Dombrowski, & T. Mielke içinde, *Lean Leader Ship Fundamental Principles and Their Application* (Cilt 7, s. 569-574). Procedia Cırp.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). *Lean leadership Fundamental Principles And Their Application*. (Cilt 7). CIRP.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). Lean Leadership-15 Rules For a Sustainable Lean Implementation. U. Dombrowski, & T. Mielke. içinde Procedia Cırp,.
- Dosoglu, & Berrin, G. (2001). *Can Organizational Behavior Explain the Export Intention ofFirms The Effects of Organizaitonal Culture and Ownership Type* (Cilt 10). International Business Review,.
- Erkmen, T. (2010). Örgüt Kültürü-İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferrell, O., & Fraedrich, J. (1994). Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases, Houghton Mifflin Company. Boston. .
- Fındıkçı, İ. (1996). Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme. *Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları*, s. 87.

- Gary, D. (1985). *Management*. içinde Prentice Hall Inc.
- George, D., & Marley, M. (2010). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference . Pearson.
- Giddens, A. (2008). Sosyoloji. Giddens içinde, *Sosyoloji* (C. Güzel, Çev., Cilt 1). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Görener, A., Akkurt, M., & Çınar, S. (2008). Eş Zamanlı Mühendislik ve Yalın Üretim Anlayışlarının imalat Sektörü Açısından Algılanmasına Yönelik İstatistiksel Bir. *Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi*, 138-150.
- Graban, M. (2018). *Yalın Hastane: Kalite, Hasta Güvenliği ve Çalışan Memnuniyetini Artırmak*. (Ş. Pınar, Çev.) İstanbul, Türkiye: Optimist Yayınları.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *1(16)*, 17-36. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Güner, E., & Karaca, M. (2004). Tam Zamanında Üretim Sisteminde Tedarikçi İlişkileri ve En İyi Parti Büyüklüğü Üzerine Bir Uygulama. *4(19)*, 443-454. Ankara.
- GüneşBerberoğlu, O. K. (tarih yok).
- Gürsoy, G. Ç. (2020). *Yalın Altı Sigma Metodolojisi İle Süreç İyileştirmeye Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Düzce: Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Güvenç, B. (2011). İnsan ve Kültür. B. Güvenç içinde, *İnsan ve Kültür* (s. 128-129). İstanbul: Boyut Yayınları.

- Hofstede, G. N. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*.
- Irgens. (1995). A modification Hersey and Blanchard's Model. *Situational leadership* (s. 39). içinde
- İspir, N. (2008). Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Kahramanoğlu, M. R. (2020). *Karaman İlinde Yalın Üretimin Büyük Ölçekli Unlu Mamüller Sektöründe Uygulanabilirliği; Operasyonel Mükemmellik 5S Kaizen Uygulamaları*. Karaman: Kahramanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Karakaya, Ş. (2019). *Kaizen Tekniği İle Performans Artırımı ve Ambalaj Sektörü Uygulamaları*. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, A. (1998). Toplumsal Değişme Açısından Karizmanın Şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni. Ankara: Sis Yayınları.
- Keçecioglu, T. (1998). Lider ve Liderlik. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keleş, E. A., Gürsoy, G., & Tantekin, G. (2013). 5s Sistematiği Aşamaları ve Örnek Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi* (s. 51-53). içinde Adana.
- Kılıç, A., & Ayvaz, B. (2016). Türkiye Otomotiv Yan Sanayinde Yalın Üretim Uygulması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 34.
- Kocabaş, D. (2014). Yalın Lojistik ve Değer Akışı Haritalandırma Yöntemi. İstanbul, TÜRKİYE: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürü Oluşturan Faktörler. 7(1), s. 210-240.
- Kuşçu, P. (2011). Örgüt Kültürü ve İş yeri Zorbalığı: İşkur ve ORS Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Liker. (2004). *The Toyota way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*. Usa: McGraw-Hill.
- Mann, D. (2009). *The Missing Link: Lean Leadership Frontiers of Health Services Management* (Cilt 26).
- Mintzberg, H. (1985). *The Manager's Job Forklore and Fact*. içinde Harvard Business Review .
- Mintzberg, H. (1985). *The Menager's Job Forklore and Fact*. içinde Harvard Business Review.
- Murat, G., & Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. 5(3), 1-20. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Murat, G., & Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. (3), s. 1-20.
- Nelson, D. &. (1997). *Organizational Behavior*. D. &. Nelson. içinde West Pubishing Company.
- Oktay, A. (2002). *Halkla İlişkiler: Örgüt, Strateji ve Uygulamaları*,. İstanbul: Der Yayınevi.
- Orhan, E., & Metin, D. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 198-213.

- Ouchi, W. G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* (Y. Güneri, Çev.) İlgı Yayıncılık.
- Öcal, H., & Ağca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *1(10)*, 157-182. Ege Akademik Bakış.
- Öksüz, M. K., Öner, M., & Öner, S. C. (2017). Yalın Üretim Tekniklerinin Endüstri 4.0 Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı* (s. 5). Tunceli : Munzur Üniversitesi.
- Ölçüm, M. (1996). Münevver ÖLÇÜM. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*(8), 179-194.
- Özalp, İ. (2012). Ö. İnan, A. D. Ozan, & Ş. Nurhan içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 3-16). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Pehlivan, İ. (2001). Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik. İ. Pehlivan içinde, *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: PegemA.
- Rother, M., & Shook, J. (1999). Görmeyi Öğrenmek. *The Lean Enterprise institute, Brookline, Massachusett*. içinde USA.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Z. Sabuncuoğlu, & M. Tüz içinde, *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.
- Selami, Y. M. (2013). Bir Otomotiv Yan Sanayi Fabrikasında Andon Sistemi ve Uygulaması . *Marmara Üniversitesi ve Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü & Üretim Araştırmaları Derneği* (s. 186-192). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Esentepe Kampüsü Kültür ve Kongre Merkezi.
- Stoica, Michael, Jianwen, & Weslch, H. (2004). *Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises* (Cilt 9). Journal of Developmental Entrepreneurship.

- Şahne, B. S., & Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, s. 109-110.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, N., & M, F. (2005). Örgüt Kültürü ve Liderlik. Konya: Tablet Yayınları.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler* (Cilt 3). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-16.
- Terzi, A. (2000). Örgüt Kültürü. A. TERZİ içinde, *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thomas. (1997). *After Lean Production* (s. 36). içinde New Jersey: Prentice Hall.
- Thompson, P., & McHugh, D. (1995). P. Thompson, & D. McHugh içinde, *Work Organisations: A Critical Introduction, (Second Edition)*. London: Macmillan Press.
- Tiryakioğlu, B. (2013, 03 14). *Elektrikport*. 04 03, 2021 tarihinde <https://www.elektrikport.com/haber-roportaj/kaizen-nedir-kaizen-ile-verimlilik-nasil-attirilir/8619#ad-image-0> adresinden alındı
- Toussaint, J. S., & Berry, L. L. (2013). The promise of Lean in health care. In Mayo Clinic Proceedings. *The promise of Lean in health care*. In *Mayo Clinic Proceedings* (Cilt 88, s. 74-82). içinde
- Trenkner, M. (2016). Implementation of lean leadership. Management.
- Türkan, Ö. (2010). Üretimde Yalın Dönüşüm Temel Performans Kriterleri. *Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 12, 28-41.

- Uğur, S. S. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Arasında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Unutkan, G. (1995). İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü. G. Unutkan içinde, *İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik. M. Varol içinde, *Verimlilik Dergisi* (s. 29). İstanbul: MPM Yayını.
- Veena, T., & Prabhushankar, G. (2019). *A Literature Review On Lean, Six*.
- Womack P, J., & T Daniel, J. (2016). (O. Yamak, Çev.) İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Yasin, Ç., & Cuma, Ç. (2020). Yalın Yönetim Bakış Açısıyla Yalın Liderlik. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 8(4), 1331–1339.
- Yılmaz, E. (2012). *Siparişe Göre Üretim Yapan Sistemlerde Yalın Üretim*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Yükselen, C. (2022, 10 23). *Yalın Danışman*. 04 04, 2021 tarihinde Yalın Danışman: <https://yalindanisman.com/once-sonra-kaizen/> adresinden alındı

EKLER

EK1- Etik Kurul Kararı

T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL
ÜNİVERSİTESİ

KÜLTÜR

ETİK KURUL KARARI

To lantı Tarihi:	16.03.2023
Karar No:	2023/45
Sorumlu Araştırmacı:	Senem Kurt
Araştırma Başlığı:	Yalın Liderlik Kavramı ve Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Yalın Liderlik Özellikleri Göstermelerine Olan Etkisi: Bir saha Araştırması
Başlan ıç Tarihi:	Etik ona ı alındıktan sonra
Etik Kurul İzninin Süresi:	1 11 (Uzatma Hakkı mevcut olarak)

İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'na değ erlendirilmek üzere başvuruda bulunduğ unuz yukarıda künyesi yazılı projenizin başvuru dosyası ve ilgili belgeleri, Üniversitemiz "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğ i Kurulu" tarafından araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına karar verilmiştir.

Notlar:

- Araştırmanın başlangıç tarihinin gecikmesi durumunda Etik Kurulu'na başvurularak tarihlerin değ iş tirilmesi gereklidir.
- Araştırmanın gerçekleştirileceğ i birimlerin yöneticilerinden de ayrıca izin alınması gerekli olabilir.
- Araştırmaya katılan kurum dış ı merkezlerden ayrıca idari izin alınması gerekmektedir.