

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**BİREYLERİN TOPLUMSAL FAKTÖRLERİNİN KÜLTÜREL EĞİLİMLERİNE VE
LİDERLİK TERCİHLERİNE ETKİSİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISININ DÜZENLEYİCİ
ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Edibe ARIĞTEKİN

TEMMUZ - 2023

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**BİREYLERİN TOPLUMSAL FAKTÖRLERİNİN KÜLTÜREL EĞİLİMLERİNE VE
LİDERLİK TERCİHLERİNE ETKİSİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISININ DÜZENLEYİCİ
ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Edibe ARIĞTEKİN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

TEMMUZ - 2023

TRABZON

ONAY

Edibe ARIĞTEKİN tarafından hazırlanan “Bireylerin Toplumsal Faktörlerinin Kültürel Eğilimlerine ve Liderlik Tercihlerine Etkisi: Örgüt Kültürü Algısının Düzenleyici Rolü” adlı bu çalışma 23.08.2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS	Başkan	☐	☐	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Emel ESEN	Üye	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Edibe ARIĞTEKİN

14.07.2023

ÖNSÖZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu araştırma, bireylerin toplumsal faktörlerini yetkecilik ve demokratiklik alt boyutuyla birlikte ele alarak kültürel çevrelerinin bireycilik ve kolektivist kültürel eğilim düzeylerine ve liderlik tercihlerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada örgüt kültürü düzenleyici değişken olarak yer almaktadır. Toplumsal kültürel eğilimler ile liderlik kavramları arasındaki ilişkiler ve etkiler literatürde tartışılmış ve birtakım bulgular elde edilmiştir.

Tez çalışmam boyunca desteğini ve bilgisini esirgemeyen, bana hep örnek olan ve akademisyenlik sevgisi aşılayan hem lisans öğrenimimde hem de yüksek lisans öğrenimimde öğrencisi olmaktan mutluluk duyduğum Sayın Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS'a teşekkürü bir borç bilirim.

Temmuz, 2023

Edibe ARIĞTEKİN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR LİSTESİ	XI
GİRİŞ	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER	4-41
1.1. Liderlik.....	4
1.1.1. Liderlik Kavramı.....	4
1.1.2. Liderlik Yaklaşımları	5
1.1.2.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları	5
1.1.2.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	6
1.1.2.2.1. Karizmatik Liderlik	6
1.1.2.2.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	7
1.1.2.2.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	7
1.1.2.2.4. Demokratik Liderlik	8
1.1.2.2.5. Paternalist (Babacan) Liderlik	9
1.1.2.2.6. Hizmetkar Liderlik	10
1.2. Kültür	11
1.2.1. Kültürün Tanımı.....	11
1.2.2. Kültürün Özellikleri	13
1.2.3. Toplumsal Kültür	13
1.2.3.1. Toplumsal Kültürü Etkileyen Sosyal Çevre: Aile, Yakın Çevre ve Okul Çevresi.....	14
1.2.3.2. Hofstede Toplumsal Kültür Boyutları	16
1.2.3.3. GLOBE Araştırması	18

1.3. Örgüt Kültürü.....	20
1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı, Unsurları ve Önemi.....	20
1.3.2. Örgüt Kültürü Modelleri.....	22
1.3.2.1. Parsons “AGIL” Kültür Modeli.....	22
1.3.2.2. Ouchi’nin Z Kültürü Modeli.....	22
1.3.2.3. Schein Kültür Modeli	23
1.3.2.4. Deal ve Kennedy Kültür Modeli.....	23
1.3.2.5. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli.....	24
1.3.2.6. Çevik Kültür	25
1.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

2. BİREYLERİN TOPLUMSAL FAKTÖRLERİNİN KÜLTÜREL EĞİLİMLERİNE VE LİDERLİK TERCİHLERİNE ETKİSİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	42-60
2.1. Araştırmanın Amacı.....	42
2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	42
2.4. Araştırma Modeli	43
2.5. Araştırmaya Katılan Bireylerin Özelliklerine İlişkin Bulgular	44
2.6. Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Analizi	49
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	61
KAYNAKÇA	64
EKLER.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	85

ÖZET

Bu araştırma, çalışan bireylerin toplumsal faktörlerini ailesi, yakın çevresi ve eğitim çevresi bağlamında ele alarak bireylerin kültürel çevrelerinin bireycilik ve kolektivist (toplulukçuluk) kültürel eğilim düzeylerine ve liderlik tercihlerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, araştırmada örgüt kültürünün liderlik tercihleri üzerindeki etkileri irdelenmektedir.

Bu araştırmanın örneklemini İstanbul’da bulunan Organize Sanayi Bölgelerindeki küçük, orta ve büyük ölçekli üretim şirketleri oluşturmaktadır. Bu araştırmada soru kâğıdı yöntemi kullanılarak 242 çalışan bireye ulaşılmıştır. Bu araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek için Smart PLS SEM analizinden yararlanılmıştır.

Analiz bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, bireylerin toplumsal faktörlerinin bireycilik ve kolektivist kültürel eğilimini ve örgütlerdeki lider tercihinin doğrudan etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Toplumsal faktörlerin “yetkecilik” alt boyutunun bireylerde kolektivist kültürel eğilime ve paternalist lider tercihinin doğrudan etkisi olduğu, toplumsal faktörlerin demokratiklik alt boyutunun ise bireylerde hem bireyci hem de kolektivist kültürel eğilime ve demokratik lider tercihinin doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, paternalist lider tercihinin de kolektivizm kültürel eğilimin etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca modelde örgüt kültürünün toplumsal faktörler ve bireycilik ve kolektivizm kültürel eğilimlere etkisi olmadığı ancak liderlik tercihi üzerinde etkisi bulunduğu bulgular arasında yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Demokratik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Bireycilik ve Kolektivizm, Toplumsal Kültür, Örgüt Kültürü

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of individuals' cultural environments on individualism and collectivist (collectivist) cultural tendency levels and leadership preferences by considering the social factors of working individuals in the context of their family, close environment and educational environment. In addition, the effects of organizational culture on leadership preferences are examined in the research.

The sample of this study consists of small, medium, and large-scale production companies in Organized Industrial Zones in Istanbul. Question papers were collected from 242 working individuals in this sample. Smart PLS SEM analysis was used to test the hypotheses developed within the scope of this study.

When the findings of the analysis are evaluated in general, it is concluded that the social factors of individuals will directly affect their individualistic and collectivist cultural tendencies and their leader preference in organizations. It was concluded that the "authoritarianism" sub-dimension of social factors has a direct effect on individuals' collectivist cultural tendency and paternalist leader preference, while the democratic sub-dimension of social factors has a direct effect on both individualist and collectivist cultural tendency and democratic leader preference. In addition, it was concluded that collectivism cultural tendency may also affect paternalistic leader preference. In addition, it was also found that organizational culture has no effect on social factors and individualism and collectivism cultural tendencies, but it has an effect on leadership preference.

Keywords: Paternalist Leadership, Democratic Leadership, Servant Leadership, Individualism and Collectivism, Social Culture, Organizational Culture

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Ouchi Z Kültürü Modeli	23
2	Bireylerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım tablolar.....	45
3	Bireylerin Aile Bilgileri	45
4	Çalışan Bireylerin Çalışma Durumlarına İlişkin Dağılım	46
5	Açımlayıcı Faktör Analizi	47
6	Açımlayıcı Faktör Analizi	47
7	Açımlayıcı Faktör Analizi	47
8	Açımlayıcı Faktör Analizi	47
9	Güvenirlilik Analizi	48
10	Araştırma Verilerinin Normallik Testi	49
11	Değişkenlere ve Boyutlara Ait Faktör Yükleri, Cronbach's Alpha Katsayısı, CR (Composite Reliability) Katsayısı ve AVE Değerleri	50
12	Maddeler Arası Korelasyon Analizi Sonucu	52
13	Fornell-Lacker Ayırt Edici Geçerlilik Analizi.....	53
14	Araştırma Modelinin R^2 , f^2 , Q^2 ve VIF Analiz Sonuçları	55
15	Araştırma Modeli Yol Analizi Sonuçları.....	58
16	Anne Baba Öğrenim Düzeyleri ile Kültürel Eğilimler Farkının Analizi	59
17	Anne- Baba Ekonomik Düzeyi ile Kültürel Eğilimler Farkının Analizi	59
18	Bireyin Öğrenim Düzeyi ile Kültürel Eğilimleri Farkının Analizi	59
19	Bireyin Yurtdışı Deneyimi ile Kültürel Eğilim Farkının Analizi	60
20	Bireyin Üniversiteyi Ailesinin Yaşadığı İl Dışında Okuması ile Kültürel Eğilimler Farkının Analizi.....	60
21	Bireyin Öğrenim Düzeyi ile Tercih Edeceği Liderlik Farkının Analizi	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Türkiye Arap Kümesi Kurum Puanları.....	10
2	Hofstede'nin Kültür- Soğan Modeli	12
3	Rekabetçi Değerler Modeli.....	25
4	Araştırma Modeli.....	27
5	Araştırma Modeli.....	44
6	Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları.....	55

KISALTMALAR LİSTESİ

DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Smart PLS	: Smart Partial Least Squares
PLS SEM	: Partial Least Squares Structural Equation Modeling
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
IND - COL	: Individualism - Collectivism
AMOS	: Analysis of Moment Structures

GİRİŞ

Birçok araştırmaya konu olan liderlik ve kültür ilişkisi bu araştırmanın da odak noktasını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, kültür ve liderlik ilişkisi, ilgili yazında ilgi uyandıracak ve katkı sağlayacak şekilde farklı bir boyutta ele alınmaktadır. Bu çalışmada Çiğdem Kağıtçıbaşı'nın *yetkecilik* ve *demokratiklik (duygusal etkileşim)* boyutları kapsamında bireylerin toplumsal faktörleri (aile, yakın çevre, eğitim) irdelenmiş ve bunun sonucunda bireylerin, Hofstede (2001)'nin toplumsal kültür boyutları arasından seçilen *bireycilik* ve *kolektivizm* kültürel eğilimleri, örgütlerdeki liderlik tercihleri ve *örgüt kültürü* yönlendirici etkisi araştırılmak istenmektedir. Dolayısıyla bu araştırma, aile, yakın çevre ve eğitim gibi toplumsal faktör unsurlarının bireyin kişiliğine etkisini ve toplumsal kültür ve örgüt kültürü ile ilişkilendirilen bu etkinin liderlik tercihlerine etkisini açıklamayı amaçlamaktadır.

Bu araştırma özellikle lider- çalışan uyumu noktasında önem teşkil etmektedir. Lider- çalışan uyumunun sağlanabilmesi için liderin çalışanın iyi tanıyabilmesiyle mümkün olmaktadır. Lider çalışanın tanıyabilmesi için çalışanın örgüt içindeki davranışlarını anlamlandırılmalıdır. Bu anlamlandırma noktasında liderlere bireylerin toplumsal faktörleri yardımcı olacaktır. Burada toplumsal faktörler bireylerin ailesini, yakın çevresini ve okul çevresini oluşturmaktadır. Bu toplumsal faktörler bireyin davranışlarında büyük öneme sahip olduğu yadsınamaz. Dolayısıyla bireyler yetiştikleri çevreden edindiği alışlagelmiş ve öğrenilmiş davranışları örgütteki liderinden de bekleyeceklerdir.

Geniş bir literatüre sahip olan kültür- liderlik çalışmalarından farklı olarak bu araştırma bireylerin toplumsal faktörlerine odaklanmıştır. Toplumsal faktörleri iki uç noktada ele almaktadır: Yetkecilik ve demokratiklik boyutu. Yetkecilik, aşırı baskıcı çevre modelini oluştururken demokratiklik, sevgi dolu, saygılı ve anlayışlı bir çevre modelini oluşturmaktadır. Bireylerin yetiştiği çevre bu iki uç noktada değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bu araştırma, yetkeci veya demokratik bir çevrede yetişen bireylerin kültürel eğiliminin ne olacağı ve liderlik tercihlerini nasıl etkileyeceği gibi sorular mevcut literatürün odaklanmadığı sosyal boyuta odaklanarak önemli bir boşluğu dolduracağı beklenmektedir.

Başta Hofstede ve diğer pek çok araştırmacının bireycilik ve kolektivist kültürel eğilim boyutunda ele aldığı bireylerin kültürel eğilim düzeylerinin Türkiye için kolektivist olduğu yönündedir (Hofstede, 1980: 80; Sargut, 2001: 75; House vd., 2004: 15; Wasti ve Erdil, 2007: 58). Ancak bazı çalışmalarda örneğin Triandis (1995), günümüz toplumları farklı özellikleri olan kendine

has kültürleri sebebiyle kategorize edilemeyeceğini ve ülke düzeyinde yapılan ölçümlerin bireyler düzeyinde geçerli olamayabileceğini dolayısıyla aynı ülkedeki bireylerin kültürel eğilimleri birbirinden farklılık gösterebileceğini belirtmektedir. Türk toplumunda yaşayan bireyler yetiştirilirken ebeveynleri tarafından “en başarılı olma”, “en çalışkan olma”, “en iyi olma” gibi bireyselliliğe yönlendiren bir davranış biçimini öğrenme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada da Türk toplumunun tamamen kolektivist olamayacağı bireyci özelliklerini de kişiliklerinde barındırabilecekleri düşüncesiyle hareket edilmiştir. Kağıtçıbaşı (2006)’nın yaptığı çalışmada da bir toplumda yer alan her bireyin hem bireyci değerlere hem de kolektivist değerlere sahip olabileceğini ancak sadece bir eğilimi kişiliğinde daha çok barındırabileceğini belirterek benzer bir sonuç ileri sürmektedir. Bu araştırma da Kağıtçıbaşı’nı destekler niteliktedir. Örneğin, bireyin ailesi ve yakın çevresinde daha çok grup/ takım çalışmasının ve iş birliğinin önemi ve grupsal adalet gibi demokratik tutumlar ağır basıyorsa birey kolektivist kültürel eğilime; birey bazlı çalışma, yabancılardan soyutlanma, özgürlük ve modernite tutumlar ağır basıyor ise bireyin bireyci kültürel eğilime yatkın olacağı dolayısıyla farklı liderlik tercihlerinin söz konusu olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim Göregenli (1995) de yapmış olduğu çalışmasında, Türk toplumunun sadece bireyci veya sadece kolektivist olarak sınıflandırmanın doğru ve mümkün olmadığını belirtmektedir.

Bu çalışmada toplumsal faktörlerin liderlik tercihlerine etkisinde bireycilik ve kolektivist kültürel eğilimler aracı rolünde yer almaktadır. Bireylerin bireyci ve kolektivist eğilimlerinin liderlik tercihine etkisinin olduğu bazı çalışmalarla kabul edilmiştir (House vd., 2004: 15; Chhokar vd., 2007; Aycan vd., 2000: 206; Aycan, 2001: 12; Aycan ve Paşa, 2003; Aycan ve Kanungo, 2000: 206). Aycan vd. (2000: 206), yaptığı çalışmada Türkiye’nin paternalist düşünceye sahip olduğunu belirtmektedir. Sargut (1996) ve Wasti (2007) çalışmalarında da benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Ayrıca Paşa vd. (2001: 574)’nin yaptığı çalışmada paternalizm ve kolektivizm arasında ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Ancak bu araştırma, bireylerin toplumsal faktörlerinin bireylerin kültürel eğilimlerine ve liderlik tercihlerine etkisine odaklanarak ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Nişancı (2012), örgüt kültürünün toplumsal kültürden izler taşıdığını ve hiyerarşi, klan, pazar, adhokrasi gibi örgüt kültür modellerinin toplumsal kültür unsurlarının örgütlere yansımış şekli olduğunu ifade etmektedir. House vd. (2004)’nin GLOBE çalışmasında da ulusal kültürün örgüt kültürü üzerinde yadsınamaz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer olarak Çalışkan (2015), örgütün çevresine uyumu ve içsel bütünleşmesinde gerekli olan temel değerlerini oluşturan örgüt kültürünün, toplumsal kültür değerlerinden bağımsız olmadığını ifade etmektedir. Yeloğlu (2011) ise, Türk toplum bireylerinin kolektivist kültürel eğilimleri arttıkça adhokratik tarzı örgüt yapılarının artacağını ileri sürmektedir. Dolayısıyla yapılan bu çalışmalarda dikkate alındığında bu çalışmada, örgüt kültürü hem toplumsal faktörlerin hem de bireyci ve kolektivist eğilimlerin liderlik tercihindeki etkisinde gücünü ve yönünü etkileyebilecek aktör olarak tercih edilmiştir.

Bu araştırmanın teorik katkısı dışında uygulamacılara da katkısı olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma, uygulamacılar veya işletme liderlerinin bireylerin toplumsal faktörlerini özellikle aile ve yakın çevre bağlamında değerlendirerek her bireyin aynı davranış kalıplarıyla (yetkeci veya demokratik davranışlar ile) yetişmediğini, farklı kişilik özelliklerine sahip olabileceğini ve çalıştığı işletme liderinden de bu davranış kalıplarına benzer bir davranış bekleyeceğini göz önünde bulundurmaları sonucunda işletmede lider ve çalışan uyumunu sağlamak adına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde araştırma modeli ve ilgili literatür ışığında değerlendirilen araştırma hipotezleri yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise, araştırmanın amacı, kapsamı, kısıtları, yöntemi açıklanmış, verilerin analizi yapılarak araştırma bulguları değerlendirilmiştir. Araştırma, sonuç ve öneriler kısmı ile sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

1.1. Liderlik

1.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik alanı, 19. yy.'da ilk yazılı araştırmaları sunarken, liderlik kavramı farklı alanlarda yer alan birçok araştırmacıların dikkatini çekmeyi başarmıştır. Liderlik kavramına merak duyan araştırmacılar, ilgili kavramı anlamak ve açıklamak için yoğun çaba sarf etmişlerdir. Tarihsel süreçte yapılan çalışmalar neticesinde önemli bir bilgi birikimi elde edilmiş, uluslararası liderlik literatürüne ise 5000'den fazla çalışma ve 350'nin üzerinde tanım kazandırılmıştır (Erçetin, 2000: 25).

Liderlik; örgüt için bir kişi tarafından vizyonun belirlenmesi, belirlenen bu vizyonun çalışanlara ve müşterilere aktarılması ve vizyonu gerçekleştirmeye yönelik örgütlenmenin ortaya çıkmasıdır (Kotter, 1990: 17). Liderlik, değişime neden olmaktır ve dünyada kullanılan kalıplardan farklı olabilme yeteneği ve cesareti olan, belirli bir amaç için toplanmış gurubun faaliyetlerinde etki yaratma durumudur (Çolak, 2015: 12).

Erçetin (2000: 25)'e göre örgütteki lider; geleceği hayal ederek kurgular, hayallerle gerçekleri dengede tutarak tasarlar, değerler ile gönül gücünü birleştirir, risk almaktan korkmaz ve aldığı riskleri yönetmesini bilen kişidir. Lider, örgüt içerisinde girişimci bir kültürün oluşturulması ve geliştirilmesinden birinci derecede sorumlu olan kişidir. Dolayısıyla lider, iş çevresinde meydana gelen fırsat ve üstünlüklere sahip olmak amacıyla örgütün mevcut kaynaklarını stratejik olarak yönetebilen ve örgüt içindeki ve dışındaki insanları etkileme gücüne sahip olan kişidir (İraz, 2005: 168).

Yukarıda yer alan çeşitli liderlik tanımlarından yola çıkılarak liderlik kavramının birkaç ortak özelliği olduğu söylenebilmektedir (Block ve McMillian, 1993: 19):

- Liderlik, çok boyutlu bir etkilenme süreci olarak kabul edilmektedir.
- Liderlik, ikna etme amacına yönelik davranışlar sergilemektedir.
- Liderlikte izleyiciler aktif katılımcı olarak sürecin içerisinde yer almaktadır.
- Lider ve izleyicileri, dönüşüm ve değişimi hedeflemektedir.

- Liderlikte ortak bir misyon söz konusudur ve lider ve izleyicileri arasında karşılıklı amaçlar belirlenmektedir.

1.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten bugüne uzanan zamanda liderlik üzerine birçok araştırma yapılmış, araştırma sonuçlarına göre birçok teori geliştirilmiş ancak örgütlerde hangi liderlik türünün daha kullanışlı ve uygulamaya dönük olacağı konusunda kesin bir düşünce hâkim olamamıştır (Bakan, 2013: 11). Liderlik alanında yapılan bu çalışmalar hala gelişmeye devam etmektedir dolayısıyla yapılan çalışmaları örgütlerin etkinliğini artırmak için önemli bir rehber olabileceği düşünülmektedir (Kılıç Özkaynar, 2017: 162).

Bu bölümde de bu araştırma için geçmişten günümüze önem arz eden liderlik türleri üzerinde durulmaktadır.

1.1.2.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yazınının ilk yaklaşımı olan “*özellikler yaklaşımı*”, lider olan kişilerin diğer kişilerden farklı fiziksel özelliklere ve becerilere sahip olduğunu ileri sürmektedir (Bakan ve Büyükebeşe, 2010: 74). Özellikler yaklaşımına göre lider, bir grup içerisinde fiziki özelliklerinin ve zekasının ön planda olduğu kişi olmaktadır (Zel, 2001: 115). Bu yaklaşıma göre bu özelliklere sahip insanların doğuştan lider oldukları düşünülmektedir (Yukl, 2013: 12). Bu nedenle yapılan çalışmalarda lider olan kişilerle olmayan kişilerin karşılaştırılarak liderlerin sahip oldukları özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Şahin, 2012: 145).

Yapılan çalışmalar ile bir bireyin liderlik özelliklerini açıklamak için özellikler yaklaşımının yeterli olmadığı anlaşıldığında liderlik alanında farklı bakış açılarında yönelme olmuştur. Bunlardan biri de “*davranışsal kuram*”dır. Bu yaklaşım, bir kişinin liderlik özelliklerinden ziyade sergilediği davranışları önemli olmaktadır (Taşdan ve Gül, 2013: 20). Davranışlar, bireyin kişilik özelliklerinin birer yansımasıdır (Özler, 2013: 107). Davranışsal liderlik teorisi farklı uygulamalar ve teorik çalışmalar sayesinde gelişim göstermiştir. Bu farklı uygulamalar ve akademik çalışmalar sonucunda farklı liderlik tarzları belirlenip etkililiği araştırılmıştır. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor’un X-Y Kuramı, Michigan Üniversitesi Liderlik araştırması, Ohio Devlet Üniversitesi liderlik modeli, Likert’in Sistem 4 Modeli gibi araştırmalar bu dönemde gerçekleşen bazı araştırmalardır.

Klasik liderlik yaklaşımlarından durumsal liderlik yaklaşımı literatürde geniş bir alanı kapsamaktadır. Durumsal liderlik yaklaşımı içinde bulunan durumlar ve koşullar göz önünde

bulundurularak liderlik davranışları açıklanmaya çalışılmıştır (Özler, 2013: 112). Bu yaklaşım, liderlik kavramını yüzeysel bir motiften ileriye taşımış, soyut olarak düşünülebilen bir kavram haline getirmeyi başarmıştır. Bu yaklaşımın temel paradigması, her durum ve her koşullar için uygun olabilecek sadece bir lider tarzının olmadığı görüşüdür. Yani lider etkililiğinin durum ve koşullarla değişebileceği düşünülmektedir (Naktiyok, 2009: 23). Dolayısıyla, liderin sadece kendinde bulunan davranış özellikleriyle izleyicilerinin davranışlarına yön veremeyeceğini, bu yetenekleri haricinde liderin hem iç hem de dış çevre koşullarına adaptasyon yetenekleriyle ve bu yeteneklerini birleştirebildiği zaman liderlik noktasında etkileyici olacağı görüşü vurgulanmaktadır (Dikmen, 2012: 59). Liderlikte durumsallık yaklaşımları arasında Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı ve Hersey ve Blanchard'in Liderlik Kuramı yer almaktadır.

1.1.2.2. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Yönetim alanında yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler liderlik literatürünü de etkilemiş dolayısıyla geleneksel liderlik yaklaşımlarının artık yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır. Bu görüş doğrultusunda, liderliği anlama ve açıklamada yeni liderlik yaklaşımları doğmuştur (Demirci, 2021: 32). Bu bölümde modern yaklaşımlar olarak bilinen liderlik yaklaşımları hakkında bilgi verilecektir. Günümüzde işletmelerin ve çalışanların değişen istek ve ihtiyaçlarının daha çok karşılığı olacağı düşünülen bu liderlik yaklaşımları içerisinde en önemli ve dikkat çekici olan karizmatik, etkileşimci (transaksiyonel), dönüştürücü (transformasyonel) liderlik iken ayrıca bu çalışma için derinlemesine incelenecek olan demokratik, paternalist ve hizmetkar liderlik de çağdaş liderlik tarzları arasında yer almaktadır. Aşağıda bu liderlik tarzları incelenecektir.

1.1.2.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, liderin, iletişimde olduğu kişilerin sadakatini ve ilgisini kazanma yeteneği ile kişiler üzerinde etkileme gücünü elinde bulundurması olarak tanımlanabilmektedir. Karizmatik liderler, kendine güveni yüksek, açık vizyon sahibi ve ortamda kişileri etkileyen güce sahip kişiler olmaktadır. Karizmatik lideri diğerlerinden farklı kılan özellikler; öngörüsü, vizyonu ve insanları istediği amaca ulaşabilmek adına harekete sevk etme becerisi olmaktadır. Bu liderler çoğunlukla, kriz durumlarında ortaya çıkmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249).

Karizmatik liderler şu ortak özellikleri sahip olmaktadır (Bolat vd., 2016: 219):

- Olağanüstü yetenek ve becerilere sahip olmak,
- İzleyicilerini yüksek bir biçimde etkileyebilme yeteneğine sahip olmak,

İzleyenlerini inandıklarının doğruluğuna ikna konusunda yetenekli olmak

- İzleyenlerinin kişisel istek ve ihtiyaçlarına önem vermek,
- Olağan olmayan durumlarda köklü çözüm üretebilme kapasitesine sahip olmak,
- Örgütün vizyonuna bağlı olmak ve bu vizyona ulaşabilmek için risk almak,
- Değişim için örgüte ait iç ve dış çevresinde gelişen olay ve durumlar karşısında duyarlı olmak.

1.1.2.2.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik bir diğer adıyla transaksiyonel liderlik; eyleme dayanan örgütsel ve işlemsel liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Gül, 2003: 12). Bu liderlik modelinde, toplumsal takas anlayışı söz konusudur. Bir başka deyişle, lider ve izleyicileri arasında bir değiş tokuş süreci oluşmaktadır. Buna göre lider izleyicilerinin temel gereksinimlerini karşılarken, izleyicilerinin de liderine karşı daha sağduyulu ve özverili davranmaya gayret etmesi beklenmektedir (Aslan, 2019: 196). Burns (1978)'e göre etkileşimci liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bürokrasi, otorite, standartlar ve örgütteki yasal konum gibi güç kaynaklarından yararlanmaktadırlar. Aynı zamanda etkileşimci lider, örgütteki normlara uyulması gerektiğini, ortak amaçlar için görev odaklı çalışma yapmayı ve çalışanların hedeflerini gerçekleştirmeleri neticesinde ödüllendirilebileceğini; tam tersi durumda ise cezalandırılacaklarını önceleyen liderlik modelidir (Burns 1978'den aktaran: Bolat vd., 2016: 217).

Etkileşimci liderlikte amaç, belirlenmiş vizyona örgütün ulaşması ve bu vizyon doğrultusunda kendilerine verilen görevleri doğru bir şekilde yerine getirmeyi başaran çalışanlara adaletli olmaktır (Çakinberk ve Demirel, 2010: 106). Etkileşimci liderlikte örgütte mevcut olan sistemleri değiştirip daha güçlü sistemler kurmak yerine, mevcut olan sistemleri geliştirerek daha büyük başarılarla ulaşma isteği bulunmaktadır. Bu istek, çalışanların eylemlerine de yansımaktadır (Genç, 2017: 262).

1.1.2.2.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, 1980'lerden itibaren liderlik yazınında yer alamaya başlayan görece yeni bir kavramdır. Dönüşümcü liderliğin popüler olmasında yeni yönetim yaklaşımlarının, küresel düzenin, baskıcı rekabetin vb. gibi etmenlerin etkisi büyük olmuştur. Günümüzde "dönüşümcü" lider olmanın ne tür bir bakış açısına sahip olması gerektiği ve örgüte ne tür katkılar sağlayacağı ve hangi özelliklerinin geliştirilmesiyle izleyicilerini etkin şekilde yönlendirebileceğine yönelik araştırmalar devam etmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 62-63).

Modern liderlik modelleri arasında yer alan dönüşümcü liderlik modeli örgütlerde daha çok değişim ve dönüşüm söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik türünde izleyenlerin hedef ve değerlerini değiştirmek ön planda tutulurken hakkaniyet, özgürlük, eşitlik gibi önemli değerleri göz ardı etmemek önemli olmaktadır (Güney, 2015: 411). Dönüşümcü liderler izleyicilerini dönüştürürken kullandıkları etkileyici güçten yararlanmaktadır. Büyüleyici etkiye sahip bu liderler bu yönleriyle Karizmatik liderliği de çağrıştırırken en önemli özellikleri hem izleyicilerini hem de sistemleri dönüştüren sonuçlara neden olmaktadır. Büyüleyici bir vizyon sahibi olan dönüşümcü liderler izleyicilerine heyecan veren radikal kararları neticesinde önemli bir liderlik türü olarak görülmektedir (Genç, 2017: 262).

1.1.2.2.4. Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, yönetim yetkilerini çalışanlarıyla paylaşmak ve çalışanların yaptıkları işlerde yaşanan son gelişmeler hakkında bilgilendirmek, düşünce ve öneri getirmeleri için onlara cesaret vermektedirler. Örgütte yer alan programları veya planlamaları çalışanları ile paylaşmakta ve ona göre iş bölümü planlamaktadır. Tüm çalışanların fikirlerini önemsemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211). Demokratik liderler, uzmanlık gücü ve etkileycilikleri sayesinde izleyicilerini yönlendirmektedirler. Bu liderlik tarzında izleyicilerini istenilen amaca ulaşmaları konusunda cesaretlendirerek izleyicilerin yetki ve sorumluluklarını net şekilde belirlemekteler ve övgü, eleştiri gibi geribildirimleri dikkatli bir şekilde yapmaktadırlar (Tengilimoğlu, 2005: 8). Bu tarza sahip olan liderler; amaca gidilecek yolu iyi bilen, çeşitli çözüm önerileri sunan, yardımsever, objektif eleştiriler yapan ve esneklik sağlayabilen kişiler olduğu bilinmektedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Demokratik liderler, izleyicilerini hedefe giden yolda görevlerini verip kendi hallerine bırakmamaktadır. Hedef, örgütün amaçları ve hedeflerine ulaşma yolunda izleyenleriyle beraber yol almak ve katılımlarını temin etmektir (Özler, 2013: 101). Bu nedenle demokratik lider ile izleyicileri arasındaki ilişki, dürüst olma, açık olma ve karşılıklı güven ve karşılıklı saygıya dayanmaktadır. Bu tarz bir liderlik ise yüksek seviyede olumlu ve motivasyon gücünün yüksek olduğu bir örgüte sebep olmaktadır (Burns vd., 2004: 821).

Demokratik liderlik bünyesinde olumlu özellikler olduğu kadar bazı olumsuz özelliklerde barındırmaktadır. Örneğin, karar almak için sürekli yenilenen toplantılar yöneticilerin karar alınmasını geciktirmekteyken hatta bazen karar alınamamasına sebep olmaktadır, bu da çatışmalara netice verebilmektedir. Ayrıca lider ve izleyicilerinin yeterli bilgi donanımına ve yeteneğe sahip olmadan kararlara katılım göstermeleri yanlış kararlar alınmaya sebebiyet verebilmektedir (Pinnow, 2011: 51).

1.1.2.2.5. Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalist liderlik, liderlerin izleyicilerini korumaları, onlar adına karar almaları dolayısıyla bir “baba” gibi hürmeti hak ettiklerini düşündükleri için literatürde Babacan Liderlik olarak da bilinmektedir. Özellikle Kore, Japonya, Çin ve Hindistan gibi Pasifik Asya kültürlerinde görülen paternalizm, işverenin koruma ve yol gösterme davranışlarının çalışanlarda örgüt bağlılığına sebebiyet verdiğini işaret eden Konfüçyüs öğretilerine dayanmaktadır. Paternalist toplumlardaki işveren ve çalışan arasındaki ilişki, bir baba ve çocuğu arasındaki ilişkiye benzemektedir (Aycan, 2001: 12).

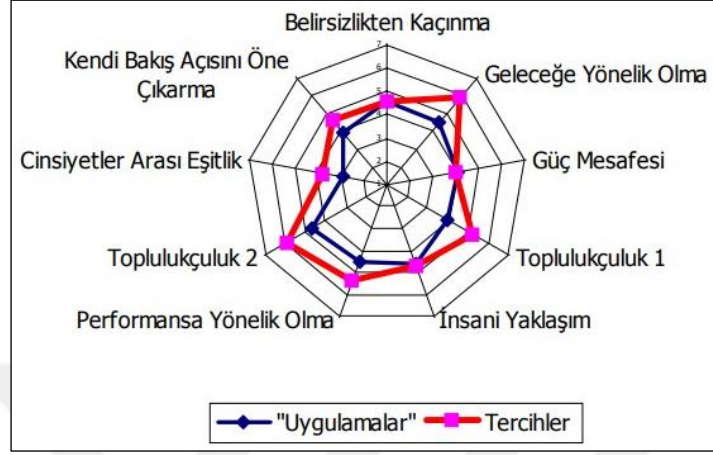
Paternalist liderlik, çalışanları yönlendiren ve kontrol eden bir liderlik tarzı olarak bilinmektedir. Bu tarzda lider, çalışanlarının kişisel ve profesyonel yaşamlarına dahil olmakta ve onların iyiliği için çabalamaktadır. Babacan liderlik olarak da bilinen bu yaklaşımda liderler, çalışanlarına bir baba gibi yaklaşmaktadır ve kendisini çalışanlarına karşı otoriter olarak görmektedir. Paternalist lider, çekirdek ailesinde olduğu gibi karısının ve çocuklarının geleceğini güvence altına almak için çalışanlarına karşı da aynı tavrı sergilemektedir. Bu liderlik tarzıyla birlikte lider, çocuklarına ve eşine olduğu kadar çalışanlarına da ilgi göstermektedir. Bu ilginin karşılığında saygı ve bağlılık beklemektedir (Uslu, 2017: 17). İş yaşamındaki hiyerarşik yapı içerisinde Babacan liderlerde, çalışanların özel hayatlarına, şahsi meselelerine müdahalede bulunma, çalışanların huzuru için çaba gösterme ve kariyer yolculuklarında başarıya ulaşmalarına destek olma gibi davranışlara rastlanmaktadır (Fikret Paşa vd., 2001: 561).

Babacan lider, çalışanların özel hayatına dâhil olan, çalışanların ihtiyaçlarını gideren, onların mutluluğu ve huzuru için olaylara müdahale etme onları koruma ve tavsiye verme gibi davranışları sergilemektedir. Bunun karşılığında ise çalışanlarından sadakat ve bağlılık beklemeyi hak olarak görmektedir (Uslu, 2017: 18).

Paternalizm hiyerarşik toplumlarda desteklenen bir olgudur. Paternalizm ilişkisi, paternalist liderler ile çalışanları arasındaki güç mesafesinin yoğunluğuna dayanmaktadır (Aycan, 2006: 451). Doğu toplumları genel olarak yüksek güç mesafesine sahip kolektivizm eğilime sahip iken batı toplumları düşük güç mesafesine sahip bireyci kültürel eğilime sahiptir. Paternalist liderlik Türk toplumunda çok sık rastlanılan bir kültürel eğilim olarak kabul edilmektedir (Schroeder, 2011: 7). House vd.’nin 2004 yılında, 62 farklı toplum üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre Türkiye kolektivizm uygulamalarda 5. ve güç mesafesinde 10. sırada yer aldığı görülmektedir. Benzer şekilde Kabasakal ve Bodur (2002), Türkiye-Arap kümesinde kurumsal kültür araştırmasında da Türkiye ve Arap ülkelerinin orta-kademe yöneticileri çalıştıkları şirketleri mevcut uygulamaları ve tercih ettikleri uygulamaları dokuz kültür boyutunda değerlendirmişlerdir. Aşağıda yer alan Şekil 1’de görülebileceği üzere de bu değerlendirme sonucunda 5 üzerinden yakınlar arasında kolektivizm 4.57,

belirsizlikten kaçınma 4.56, güç mesafesi 4.13 iken toplumsal kolektivizm 3.97 ve cinsiyetler arası eşitlik 2.85 olarak hesaplanmıştır.

Şekil 1: Türkiye Arap Kümesi Kurum Puanları



Kaynak: Kabasakal ve Bodur, 2002: 13

1.1.2.2.6. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı, liderlerin başkalarına hizmet etmedeki önceliğini vurgulayan bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışma hayatını bütüncül olarak ele almakta ve liderlerin ekip üyelerinin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunmalarını amaçlamaktadır. Hizmetkar liderlik ayrıca bir toplum duyusu geliştirmeyi ve karar alma sürecinde gücü paylaşmayı önemli bulmaktadır (Greenleaf, 2002: 21).

Fındıkçı (2009)'ya göre hizmetkâr liderler, kendine zarar vermenin üstesinden gelen ve başkalarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarının üzerinde öncelik vermelerine izin veren bireylerdir. Evrensel insani değerlerin rehberliğinde, yerel kültür ve inançlara sadık kalarak aşırılıktan kaçınmaktadırlar. Bu liderler olumlu değişimi teşvik etmektedir ve bilgi odaklıdırlar. Sevgiye dayanan bilge ve şefkatli liderlik yoluyla uyum ve barışı teşvik ederken insanların potansiyelini ortaya çıkarmaktadırlar. (Fındıkçı, 2009'dan aktaran: Gökçen, 2019: 11).

Hizmetkar lider izleyicileriyle empati kurmakta ve onları anlamaya çalışmakta ve kendisinden faydalanmalarına izin vermektedir. İzleyicileri bir yanlış yaptıklarında veya hatalı davranış sergilediğinde onlara karşı merhametli olmakta ve bağışlamaktadır. Hizmetkar lider her bir izleyicisinin gelişim sorumluluğunu üstlenmektedir. Onların yeteneklerini ortaya koymasına için gerekirse risk alarak fırsat ve yetki vermektedir (Özgür ve Özel, 2021: 66).

Hizmetkâr liderlik, dayanışmaya dayalı ilişkisel ve kendini arka planda tutan bir doğaya sahiptir. Örgüt içinde kullanılan dilde yetkilendirme, paylaşılan vizyon ve ekip çalışması gibi terimlerin sıkça konuşulması önemli olmaktadır. Liderlik, artık tüm kararları tek başına alan ve başkalarına ne yapıp yapmayacaklarını söyleyip sonuçları bekleyen biri olmaktan çıkmıştır. Onun yerine, lider ile izleyenlerinin tüm süreç boyunca birlikte düşünmesi ve hareket etmesi gibi daha kolektif bir liderlik modeli olarak düşünülmektedir (Özgür ve Özel, 2021: 78).

1.2. Kültür

1.2.1. Kültürün Tanımı

Kültür, ilgili yazında en çok çalışan konulardan biri olmuştur. Çalışma alanlarına göre farklı kültür tanımları yapılmıştır. Dolayısıyla kültürün çok sayıda tanımları bulunmaktadır. Fakat çok fazla tanımla olmasına karşın hala net bir tanım söz konusu olmamıştır. Kroeber ve Kluckhohn (1952) kültürün yaklaşık 164 tane tanımının olduğunu belirtmektedir (Kroeber ve Kluckhohn, 1952'den aktaran: İlhan, 2006) Antropoloji alanından alınan kültürün antropolojide bile en iyi şekilde tanımlanamamış ve tanımlarken hangi özelliklerin önemli olması gerektiği konusunda net bir düşünce birliği sağlanamamıştır. Bu durum, farklı alandaki araştırmacıların, kültür kavramının kendi alanlarına yönelik farklı yönlerini tanımlamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak yine de bu tanımlamaların ortak noktası, kültürün her şeyi içeren karmaşık ve geniş bir yapıya sahip olmasıdır (İlhan, 2006: 7).

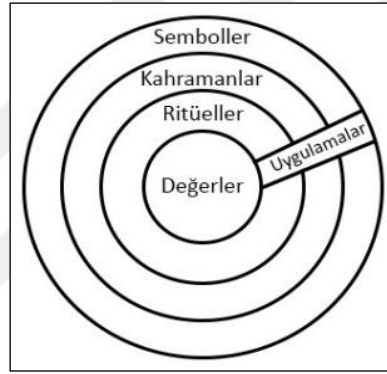
Kültür, toplumun tüm davranış kalıplarını, insanların toplum içinde gösterdikleri tepkileri ve bu alışkanlıkların yansıttığı tüm insani faaliyetleri içeren bir kavramdır. Boas (1930) kültürü, her toplumda yaşayan bireylerin taktığı "kültürel gözlükler" olarak tanımlamaktadır. Bu gözlükler dünyayı nasıl algıladığımızı, sosyal hayatımızı nasıl yorumladığımızı ve yaşadığımız çevrenin davranış kalıplarını görmemizi sağlamaktadır (Boas, 1930'dan aktaran: Monaghan ve Just, 2007: 55-57).

Kroeber ve Kluckhohn (1952)' e göre kültür, insan topluluklarının benzersiz başarılarının yanı sıra semboller aracılığıyla iletilen açık ve örtük davranış kalıplarını kapsamaktadır. Geleneksel fikirler ve bunlarla ilişkili değerler, kültürün temel özünü oluştururken, kültürel sistemler aynı anda gelecekteki eylemler ve geçmiş eylemlerin sonuçları için yapı taşları olarak hizmet etmektedirler. Triandis (1990) kültürü, hem araçlar gibi nesnel öğeleri hem de değerleri, normları, tutumları ve daha fazlasını kapsayan öznel öğeleri içeren, insan tarafından yaratılmış çevrenin bütünüleyici bir bileşeni olarak algılamakta ve bireylerin düşünceleri, tutumları ve eylemleri üzerinde derin bir etkiye sahip olan ve genellikle bireyler tarafından fark edilmeyen daha derin seviyelerde işlediği için kültürün örgütsel davranıştaki önemini vurgulamaktadır (Kroeber ve Kluckhohn, 1952'den aktaran: İlhan, 2006).

Toplumsal kültürün en önemli araştırmacılarından biri olan Hofstede'nin çalışmalarında kültür, biri toplumu veya o toplumdaki bir bireyi diğer bireylerden ayıran “aklın yazılımı” olarak tanımlanmaktadır (Hofstede vd., 2010: 6). Yine toplumsal kültür alanındaki başka önemli araştırmacılar olan GLOBE araştırma ekibi kültürü, "Topluluk üyelerinin ortak deneyimlerinden kaynaklanan, nesiller boyunca aktarılan önemli olayların ortak motifleri, değerleri, inançları, kimlikleri ve anlamları veya yorumlarıdır" olarak tanımlamaktadır (House ve Javidan, 2004: 15).

Hofstede (2010), “aklın yazılımı” olarak tanımladığı kültür kavramını dört kategoride açıkladığı soğan benzetmesiyle açıklamıştır. Bu benzetmeye göre kültür, soğan gibi katmanlarla oluşmaktadır. Bu katmanlar ise aşağıda yer alan Şekil 2'deki gibidir.

Şekil 2: Hofstede'nin Kültür- Soğan Modeli



Kaynak: Hofstede, 2010: 8 çalışmasından Türkçeye uyarlanmıştır.

Şekil 2'de görüldüğü gibi, değerler soğanın tam ortasında bulunmaktadır. Değerler, bireylerin farkında olmadan öğrendikleri ilk kültürel öğeler olarak tanımlanabilmektedir. Uzmanlar, çocukların on yaşından itibaren değerlerinin son haline geldiğini ve on yaşından sonra değerlerde değerlerin değiştirilmesinin çok güç olacağını vurgulamaktadır. Çocukluk dönemlerinde değer sistemlerini şekillendiren bireyler çoğunlukla sahip oldukları kültürel değerlerin farkına varamamaktadır. Bu değerler, sadece o bireyin olaylar veya durumlar karşısındaki tutumuna veya davranış biçimine yansımaktadır. Bu değerleri net bir şekilde anlayabilmek ve fark edebilmek için yukarıdaki kültür katmanlarının soyulmaya ihtiyacı vardır. Değerler katmanının etrafında Gelenekler (ritüeller) katmanı yer almaktadır. Gelenekler, bir kültürde devamlılıklarının sağlanması gerektiği için o kültürde bulunan bireyler tarafından gerçekleştirilmesi zorunlu kılınan birtakım davranışlar bütünüdür. Gelenekler katmanının etrafında Kahramanlar katmanı bulunmaktadır. Kahramanlar, bir kültürde değer gören, örnek davranışa sahip gerçek veya hayali kişilerdir. En dışta yer alan katman olan semboller, sadece aynı kültürde yer alan bireylerin anlayabileceği ve belirli anlamları olan sözcükler, jestler, resimler ya da nesneler bütünüdür. Bir kültürün ürünü olan semboller başka bir kültür tarafından taklit edilebilmektedir (Hofstede, 1991: 6). Bu soğan katmanlarından da

anlaşılabacağı gibi kültür, toplumda yer alan her bireyin birbirine benzemesine sebep olan itici güç olarak karşımıza çıkmaktadır. (Hofstede vd., 2010: 6).

Hofstede (2010)'ye göre; aklın yazılımı ailede başlayıp, okul, akranlar, işyeri ve yaşanılan toplumdan oluşmaktadır. Bu doğrultuda kültür; öğrenme sonucunda oluşur ve kalıtsal değildir, bireylerin sosyal ortamından doğmaktadır (Köse ve Ünal, 2000: 3).

1.2.2. Kültürün Özellikleri

Youngdahl vd. (2003)'ye göre kültürü açıklayan çok fazla özelliğin olduğunu ancak kültürün aşağıda yer alan ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir.

- Kültür, açık ve örtük davranış kalıplarını kapsamaktadır. Üyelerini eylemleri nasıl gerçekleştirecekleri konusunda eğitmekte ve bunların arkasındaki mantığı da vermektedir.
- Kültürü elde etmek ve iletmek için sembollerden yararlanılmaktadır ancak kültürün somut hale gelmesi artefaktlar aracılığıyla gerçekleşmektedir.
- Geleneksel fikirler ve bunlarla ilişkili değerler, kültürün temel temelini oluşturmaktadır.
- Kültürel sistemler hem geçmiş eylemlerin ürünleri hem de gelecekteki eylemleri şekillendiren etkili faktörler olarak görülmektedir (Youngdahl vd., 2003: 111).

1.2.3. Toplumsal Kültür

Toplumsal kültür, toplum tarafından kabul görmüş normlardan oluşmaktadır. Bu normlar, bireyler aracılığıyla tarihsel bir süreç izlenerek nesilden nesille aktararak var olmaktadır. Toplumun değerlerini oluşturmada yardımcı olan bu normlar kültürel bir miras olarak kabul edilmektedir. Oluşan bu miras, diğer toplumlardan ayırıcı bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır (Nişancı, 2012: 1279).

Genellikle toplum ile kültür kavramları bir arada düşünülmektedir; birbirini var eden bu iki kavram iç içe geçmiştir. Dolayısıyla kültürü oluşturacak, geliştirecek ve nesilden nesille aktaracak kurumlara, gruplara ve kişilere yani bir topluma ihtiyaç vardır (Fındıkoğlu, 1991: 52).

Kültür kavramı evrensel boyutta sınıflandırmayı gerekli olarak gören ilk Amerikalı antropolog Kluckhohn, her toplumun kendine ait bir kültürü olduğunu ve toplumsal değerlerin bünyesinde barındığı bireye sorulan soruların farklı cevapları da içinde barındırabileceğini savunmaktadır. Her toplum kendi içerisinde kültürünün devamlılığını sağlamak amacıyla bazı temel ihtiyaçlarını karşılayabileceği kültürel davranış kalıpları ve modeller oluşturmaktadır (Kluckhohn, 1953: 317-318).

Toplumsal kültürün öne çıkan üç temel özelliği bulunmaktadır. Bir toplum tarafından paylaşılabılır olması, nesilden nesille aktarılabilir olması ve davranışlara yön veriyor olmasıdır (Aycan, 1998: 22). Dolayısıyla, toplumlar kültürel açıdan homojen bir yapıda ele alınmazlar. Toplumda yaşayan bireyler toplumun kültürünü kendi sosyal çevrelerine ve psikolojik durumlarına göre içselleştirmektedirler (Kartarı, 2014: 228). İnsanlar kültürü öğrenerek kişiliklerini oluştururken, onların tutumlarına yansiyarak diğerleri tarafından algılanabilir duruma gelmektedir. Kültür kendi içerisinde bir bütünlüğe sahiptir fakat sınıfsal farklılıklar, ekonomik koşullar, coğrafi çevre ve fiziki çevre gibi değişkenlere göre alt kültürler oluşabilmektedir (Vurucu, 2015: 41). Bu alt kültürler ise ortak değerleri birleştirmekte ve yönlendirmektedir.

Birlikte yaşamakta olan toplumlar, kültürel özelliklerini ekonomik durumları, coğrafi koşulları, teknoloji düzeyleri, demografi yapıları ve tarihsel koşullar sonucu oluşturmaktadır, yine bu süreçte oluşmuş aile, eğitim, din, devlet gibi kurumlar tarafından bireye yansıtılmaktadır. Kültürün sürekliliğini arz eden toplumsal kültür, bir toplumun temeli kabul edilen semboller yardımıyla aktarılan duygular, düşünceler ve tepkiler bütünüdür ve dolayısıyla özünde geleneksel örüntüleri ve bu örüntülere ilişkin değerleri kapsamaktadır (Kluckhohn, 1951'den aktaran: Özen, 1996: 14).

Toplumsal kültür, bireyin var olduğu çevre unsurlarıyla birebir etkileşim halindedir. Bu araştırmada toplumsal kültür bazı toplumsal faktörleri ele alarak incelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma kapsamında toplumsal faktörler içerisinde aile, yakın çevre ve eğitim unsurları önemli olarak görülmektedir. Bu unsurlar bir sonraki başlık altında tek tek incelenecektir.

1.2.3.1. Toplumsal Kültürü Etkileyen Sosyal Çevre: Aile, Yakın Çevre ve Okul Çevresi

Aile, bireyin doğduğu andan itibaren içinde bulunduğu, bireyin yaşayabilmesi için anne baba gibi aile aktörleri tarafından gerekli bakım ve desteğin sunulduğu sosyal bir ortam olarak tanımlanabilmektedir. Aile, bireyin içinde büyüdüğü birincil sosyal çevre olup, toplumun kültürel ve ahlaki değerlerini, gelenek ve göreneklerini nesilden nesille aktaran temel kurum olarak hizmet vermektedir. Aynı zamanda çocukları toplumun işleyen üyeleri olmaya hazırlamaktadır (Şengün, 2013: 203).

Aile yapısı, büyüklüğü, ekonomik durumu, aile üyelerinin yakın çevresi gibi sosyal unsurlar bireylerin kendi kişiliklerini geliştirmelerinde etkili olduğu çalışmalarla ifade edilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2006: 51-53; Özen 1996: 14).

Aile büyüklüğü kavramı, aile bireylerinin sayısını göstermektedir. Geniş ailelerin daha çok, çekirdek ailelerin ise daha az kişiden oluştuğu bilinmektedir. Aile büyüklüğü kavramı ile aile biçimi kavramı aynı kavramlarmış gibi düşünülmektedir fakat aile büyüklüğü belirli bir sayı belirtirken aile

biçimi çekirdek veya geniş aile bilgisini belirtmektedir. Örneğin bir aile, çekirdek aile olsa ailede çocuk sayısının çok olması geniş bir aileden daha kalabalık olabilmesini sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla aile sayısının çokluğu o ailenin geniş veya çekirdek olması anlamına gelmemektedir. Aile büyüklüğünün ve aile biçiminin çocukların yetişmesinde sağladığı sosyal çevre nedeniyle kişiliklerini oluşturmada önemli olduğu bilinmektedir. Çocuk sayısının fazla olması anne ve babanın ilgisinin her bir kardeşe bölünebileceği anlamına gelirken, çocuklarına karşı anne baba tutumlarının daha kısıtlayıcı ve yetkeci olabilmektedir. Dört ve daha çok kardeşi olan gençlerin üç ve daha az sayıda kardeşi olan bireylere göre benlik duygularının ve kendine güvenlerinin dolayısıyla kendini kabul düzeylerinin daha düşük olduğu düşünülmektedir (Güneysu ve Bilir, 1983: 131-144). Örneğin, Hofstede (1984) yapmış olduğu çalışmada, az çocuğa sahip olan anne ve babaların çocuğu üzerindeki etkisinin daha fazla olacağını belirtmektedir. Bu da yukarıda sözü edilenin aksine az sayıda kardeşi olan çocukların kendini kabul düzeylerinin düşük olabileceğini ileri sürmektedir (Hofstede, 1984'ten aktaran: Özen, 1996)

Aile yapısının bir diğer önemli unsuru kabul edilen ailenin sosyoekonomik durumu da bireylerin kişilik gelişiminde önemli rol oynamaktadır (Kağıtçıbaşı, 1975: 72). Anne babanın meslekleri ile elde ettikleri gelir o toplum içindeki statüsünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla ailenin sosyal ve kültürel yapısı, ekonomik ve eğitim durumu, ailedeki her bireyin statüsünü etkilemektedir. Örneğin, ülkemizde gelirleri ve sosyoekonomik statüleri düşük ailelerin aile üyeleri arasındaki duygusal bağımlılıkları ve yetkecilikleri (birbirlerini aşırı sahiplenmeleri, kaybetme korkusundan ve zarar görme endişesinden kaynaklanan aşırı baskıcı ve kısıtlayıcı davranışları gibi) daha yüksek olurken sosyoekonomik düzeyleri yüksek olan ailelerin daha düşük olduğu belirtilmektedir (Timur, 1983: 109). Aile içinde yaşanan ekonomik sıkıntılar aile bireylerin birbirlerine olan ilgisini zedelemekte ve aile içi iletişim sağlıklı olmamaktadır. Anne ile baba arasındaki ekonomik zorluklardan doğan olumsuz iletişim çocuklara da yansımaktadır dolayısıyla çocukların kişilik gelişimini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Çocuklar, başkalarına karşı koymak, yalan söylemek ve kötü sözler etmek gibi davranışları geliştirebilmektedirler. Ayrıca bu tür anne ve babalar, çocuklarına kötü örnek olmakta, onların kavgacı, sinirli ve geçimsiz bir birey olmalarına sebep olmaktadır (Şengün, 2013: 205). Özet olarak ailenin sosyoekonomik düzeyi düştükçe, anne ve babanın çocuk üzerindeki yetkeci davranışları artacak ve bu da çocuğun kişiliğini negatif yönde etkileyecektir. Bu aileler çocuklarını kendilerini bağımlı şekilde büyüttükleri için yüksek sosyoekonomik düzeydeki ailelere nazaran çocuk üzerindeki etkilere daha fazla olmaktadır. Diğer yandan üst ve orta sosyo-ekonomik düzeydeki aileler, düşük sosyoekonomik düzeydeki ailelere nazaran daha demokratik bir aile yapısına sahip oldukları görülmektedir ve bu durumda çocukların kendini kabul düzeylerini önemli bir biçimde arttırdığı düşünülmektedir (Güneysu ve Bilir, 1988: 129).

Sürekli kavga, ağız dalaşı ve tartışmaların olduğu bir ailede fiziksel ve ruhen sağlıklı çocuk yetiştirmek mümkün olmamaktadır. Böyle bir ailede yetişen çocuk korku içerisinde büyümektedir.

Dolayısıyla böyle bir çocuk içe dönük, korkak, çekingen, ümitsiz ve başarısız bir çocuk olabilmektedir. Buna karşın her aile üyesinin sorumluluğunu bildiği, birbirlerine karşı sevgiyle, saygıyla ve anlayışla yaklaştığı ortamdaki çocuk ise, mutlu, sevecen, ümitli, çalışkan, girişimci ve başarılı olması beklenmektedir. Demokratik toplumlardaki ailelerde bireye verilen değer artmaktadır. Gerçek anlamda aile, bireyin doğal ve toplumsal çevresini tanıyarak yararlanmasını ve kendini yetiştirme güdüsünü aşılama için önemli bir sosyal çevre rolündedir. Dolayısıyla birey ailesinden aldığı temel eğitim ile, zihinsel, bedensel ve duygusal yönden gelişmekteyken kendi ihtiyaçları doğrultusunda kararlar vermektedir. Aile ise, bireye yaşayacağı olaylar karşısında bilgi, yetenek, davranış ve tutumları öğretmektedir (Yılmaz, 2004: 139-150).

Çocuğun birincil sosyal çevresi ailesi ve yakın çevresi olmaktadır. Bireyin akrabaları, komşuları, mahalle arkadaşları gibi kişilerde yakın çevreyi oluşturmaktadır. İkincil sosyal çevresi ise okulda öğretmenleri ile sınıf arkadaşları, sınıf arkadaşlarının ailesinden oluşmaktadır. Eğitim, nesilden nesile kültür aktarımı ile mevcut toplum yapısını korumaktadır ve kültürde devamlılık sağlanmaktadır. Özen (1995)'e göre eğitim, bireylerin toplumsallaşması için en önemli kurum okullardır, eğitim sahibi kişilerin toplumdaki değerleri edinebilmesi ve kişilik gelişimlerine katkı sağlayabilmeleri iyi bir eğitim ile mümkün olmaktadır. Eğitimin yuvası okullar, aile kurumuna yardımcı olmak amacıyla ortaya çıkmış sosyal kurumlardır. Eğitim kurumu, toplum değerlerini bireye bilinçli olarak yansıtmakta ve kişinin etkileşim içerisinde olduğu kültürle benzeşmesine sebep olmaktadır. Eğitim kurumu olan okullarda kültür aktarımı yapılırken çocukların kişilik gelişimi açısından çok da faydalı olmadığı düşünülmektedir. Avrupa Birliği sürecinde Türk eğitim sistemini değerlendiren Gedikoğlu (2005), genel olarak Türk eğitim sisteminde ezberciliğin egemen olduğunu, geçer not alma kaygısıyla öğrenciye dayatılan sınavların bilgiyi ezberletmeye yönelttiğini ve bu yüzden bilgiye ulaşma yollarının ve kazanılan bilginin yaratıcı bir biçimde nasıl kullanılacağına öğrenilmeden eğitimin tamamlanmış olması gibi sorunların eğitim sistemini olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Aynı zamanda öğretmen adayların Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşlerinin yer aldığı çalışmada Yılmaz ve Altinkurt (2011), 91 öğretmen adayından 44'ünün ezberci eğitim sisteminden şikayetçi olduğunu ve öğretmen adaylarının öğrencilerin günlük hayattan kopuk bilgilerle donatıldıklarını ve bir süre geçtikten sonra da bu gereksiz bilgilerin unutulduğunu görüşünde bulunduklarını dile getirmiştir. Bunun bir sonucu olarak bu eğitim sistemiyle yetişen çocuklar eleştirel düşünemeyen, yaratıcılıktan yoksun ve dogmatik kişilikte insanlar haline gelmektedirler. Dolayısıyla bu eğitim sistemine sahip okullarda sosyalleşme çabası içerisinde olan çocuklar onlara öğretilen davranış kalıplarını alışkanlık haline getirmekte ve kişiliklerini bu kültürel çevre içerisinde şekillendirmektedirler.

1.2.3.2. Hofstede Toplumsal Kültür Boyutları

Son yıllarda kültürler arası farklılıkları tespit etme araştırmaları arasında en çok konuşulan çalışmalardan birisi de Hofstede (1980)'nin değer tanımlamalarını yapmış olduğu çalışmadır. Bu

çalışma 3 bölgeden ve 40 ülkeyi kapsayan 116.000'den fazla IBM çalışanını kapsamaktadır. Bu araştırmada kültürel farklılıklara ilişkin dört farklı boyut elde edilmiştir (İlhan, 2006: 13). Bu boyutlar; “belirsizlikten kaçınma”, “güç mesafesi”, “bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık” ve “eril kültür-dişil kültür”.

Belirsizlikten kaçınma boyutu: Hofstede belirsizlikten kaçınmayı, belirli bir kültür içinde yaşayan bireylerin, belirsiz veya bilinmeyen koşullarla karşılaştıklarında bir tehdit veya rahatsızlık duygusu yaşama düzeyi olarak tanımlamaktadır (Hofstede, 2001: 161). Bu boyut bireylerin bilinmeyen karşısındaki endişe ve korkularını ölçmektedir (Serter, 2019: 13). Belirsizlikle baş edememek belirsizlikten kaçınmayı ortaya çıkarmaktadır. Bir toplumda bireylerin belirsizlikten kaçınma istekleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmeyi amaçladığı düşünülmektedir dolayısıyla iş güvencesini, sigortayı veya yazılı belgeleri, kuralları artırmaya çalışmaktadırlar. Farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkmakta ve dogmatiklik peşine düşmektedirler. Belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin görece düşük olduğu Danimarka, ABD, İngiltere, İsveç gibi ülkeler örnek verilebilmektedir. Türkiye ise, belirsizlikten kaçınma eğilimin yüksek olduğu ülkeler içerisinde yer almaktadır. Türk toplumunun belirsizliğe toleransının daha düşük olduğunun göstergesi olarak yaşam boyu istihdamın çok tercih edilen uygulama olduğu gösterilmektedir. Yaşam boyu istihdam uygulaması belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak bilinmektedir (Sargut, 2001: 180-182).

Güç mesafesi boyutu: Hofstede (2001: 225)'ye göre güç mesafesi boyutu, bir ülkenin kurum ve kuruluşlarındaki bireylerin eşit olmayan bir güç dağılımını öngörme ve tolere etme derecesini ifade etmektedir. Bu tür güç dengesizliklerini kabul etme ve uyum sağlama konusunda ne kadar rahat oldukları değerlendirilmektedir.

Güç mesafesi boyutu güçlülerin zayıflar üzerindeki davranışlarına odaklanmaktadır. Bu boyut, dar güç mesafesi ve geniş güç mesafesi olarak ikiye ayrılmaktadır. Güç mesafesinin görece daha dar görüldüğü ülkelerde toplumdaki zayıflar daha demokratik ilişkiler beklemektedir. Dolayısıyla güç mesafesinin dar olduğu toplumlarda çalışanlar yöneticileri ile iletişimlerinde daha rahat olabilirken alınan kararları eleştirebilmekte de çekinmemektedirler. Hofstede (2001)'nin araştırmalarına göre Batılı ülkelerde dar güç mesafesine daha sık rastlanılmaktadır (Serter, 2019: 10). Güç mesafesinin çok olmadığı toplumlarda bireyler birbirlerine daha kolay yaklaşmaktadırlar. Filipinler, Meksika ve Venezüella gibi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde yaşayan bireyler, Danimarka, İsrail ve Avusturya gibi güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde yaşayan bireylere nazaran iş hayatında daha fazla eşitsizlik algılamaktadır (Schein, 2004: 181-182). Hofstede (2001)'nin çalışmasının verilerine göre, İrlanda, İsveç, Avusturya ve Danimarka dar güç mesafesine sahip ülkeler arasında yer alırken, Türkiye, bu değerlendirmede 34. sırada ve geniş güç mesafesi grubunda yer almaktadır.

Bireycilik ve kolektivizm: Bazı kültürler, bireyi ön planda olduğu bireyci olarak bilinmektedir (örneğin Amerika Birleşik Devletleri). Grubun bireyden daha önemli olduğunu vurgulayan diğer kültürlerin ise grup işbirlikçi veya kolektivizm oldukları bilinmektedir (örneğin Japonya). Kültürün en önemli unsurlarından biri de buna dayanmaktadır. Hofstede (2001)'nin kültürler arası karşılaştırmalı çalışması, bireyciliği ülkelerin farklılaştığı temel boyutlardan biri olarak tanımlamaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Avustralya ve İngiltere gibi ülkeler bireycilik boyutunda en yüksek sırada yer alırken, Pakistan, Endonezya, Kolombiya, Venezuela ve Ekvador bireycilik boyutunda en düşük sırada yer almış olup kolektivizm boyutunda en yüksek sıralarda yer almaktadır. Bu boyutlar, herhangi bir toplumun, toplum olup olmadığını göstermesi nedeniyle bireyi veya grubu temel yapı taşı olarak görmektedir (Schein, 2004: 180-181). Bireyci toplumlarda, ben düşüncesi ön planda olmakta ve kişiler karar alınırken kendi isteklerinin olmasını beklemektedirler. Kolektivizmin daha çok görüldüğü ülkelerde ise, insanlar kendilerini işletmeye, aileye, yaşadığı topluma bağlı hissetmekte ve o toplumun önemli birer parçasıymış gibi davranmaktadırlar. Böylece toplumun çıkarları bireyin çıkarlarından önde olmaktadır. Türkiye, Hofstede sınıflandırmasında yüksek kolektivizm grubunda yer almaktadır (Dursun, 2013: 52).

Eril kültür-dişil kültür: Toplumun değerleri neticesinde o toplumun eril veya dişil olmasını açıklamak olanaklı olabilmektedir. Hofstede (2001)'ye göre, eğer bir toplumda atılgan olma, parayla güç elde etme ve daha çok materyalist düzene sahip olma gibi değerler öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka plandaysa bu toplumların erkek kültürüne sahip olduğu söylenebilmektedir. Dişi kültürü gösteren değerler ise, daha çok insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önemden, yaşamın genel niteliğini önde tutma isteğinden anlaşılmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişi kültürle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi değerleri içermektedir. Bunların arasına başkalarına karşı duyarlı olmak, halden anlamak, anlayışlı olmak gibi değerlerde eklenebilmektedir. Diğer yandan toplumlardaki geleneksel erkek değerleri incelendiğinde daha çok saldırganlık hali, yükselme arzusu, dediğim dedik tavırlar, atletik ve yarışmacı olma isteği, egemen ve baskıcı tavra sahip olmak, kendine güvenli olmak gibi değerler ön plana çıkmaktadır. Türkiye de Hofstede sınıflandırmasında dişi ülkeler grubunda yer almaktadır (Sargut, 2001: 175).

1.2.3.3. GLOBE Araştırması

House vd. (2004)'nin 61 ülkede gerçekleştirdikleri GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırması, toplumsal ve kurumsal kültür ile liderlik özelliklerini araştırmayı amaçlamaktadır. GLOBE' da kültür değişkenleri değerlerin yanında bir de “uygulamalar” dikkate alınarak ölçülmüştür. Değerler bireylerin “tercihleri”ni belirtmeleriyle, uygulamalar ise “davranışlar” ölçülerek belirlenmiştir. Orta düzeydeki yöneticilerden toplumlarında ve işletmelerinde yaygın olan “uygulamaları” ve kendi “tercihlerini” belirtmeleri istenmiştir. Tercihler ve uygulamalar, dokuz kültür boyutu dikkate alınarak incelenmiştir (Kabasakal ve Bodur,

2002: 9-11). GLOBE araştırması, toplumsal kültürün ve örgütsel kültürün etkili liderlik algıları üzerindeki etkisini araştırdığından, toplumu ve örgütü birer analiz birimi olarak kabul edilmiştir (Chhokar vd., 2007: 4). Bu araştırmada dikkate alınan dokuz kültürel boyut; Belirsizlikten Kaçınma, Güç mesafesi, kurumsal kolektivizm, grup içi kolektivizm, cinsiyetler arası eşitlik, girişkenlik, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yönelim olarak karşımıza çıkmaktadır.

GLOBE çalışmasında Türk katılımcılar kendi işletmelerinde, sektörlerinde veya toplumlarında kendi lider tanımlarına uygun ideal lider tanımadıklarını belirtmişlerdir. İdeal liderlerin, kararlı, vizyon sahibi, takım bütünleştirici, işbirlikçi, takım odaklı, ilham verici, dürüst, diplomatik ve idari olarak yetkin olan gibi özelliklere sahip olması gerektiği Globe araştırmasında ortaya konulmuştur. Ayrıca eylem odaklı/iddialı liderlik gibi katılımcıların tercih edeceği ideal lider özellikleri de önemli bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Paternalist liderlik de çok arzu edilen bir model olarak karşımıza çıksa da ideal liderlerin otokratik, danışmacı ve hatta demokratik tanımları da olduğu bilinmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 852). Yaklaşık 112 lider karakteristikleri üzerine yapılan analizler neticesinde 21 temel liderlik özelliği ortaya çıkmıştır. Bu özelliklere yönelik yöneticilerin tutumlarından hareketle ortalamalar dikkate alınarak evrensel düzeyde en çok ve en az tercih edilen özellikler belirlenmiştir. Sonra bu özellikler kavramsal ve istatistiksel olarak altı liderlik boyutuna düşürülmüştür (Yeşil, 2013: 66). Bu liderlik tarzları, karizmatik liderlik, takım odaklı liderlik, özerk tarz liderlik, katılımcı liderlik, insani tarz liderlik ve ben ve grup merkezli liderlik tarzları olarak sıralanabilmektedir. Altı liderlik tarzlarından altı boyutta öne çıkan lider özellikleri analiz edildiğinde, GLOBE ülkeleri arasında en yüksek mutlak puan takım odaklı boyutta elde edilmiştir. Onu takip eden liderlik tarzları ise sırasıyla şöyledir: Karizmatik liderlik, katılımcı liderlik, insani tarz liderlik, özerk liderlik ve ben ve grup merkezli liderlik tarzı.

Liderlik tarzları kültürlere göre değişiklik göstermektedir. GLOBE çalışması (House vd., 2004) sonucunda elde edilen en önemli sonuçlardan birisi ülkelerin kültürel benzerlikler bağlamında kümelerle ayrılmasıdır. Dolayısıyla bu kümeleme yöntemi sayesinde, ülkelerin birbirlerine olan benzerlik ve farklılıkları karşılaştırmalı bir şekilde göstermesi açısından büyük önem taşımaktadır. Kümeler birbirlerinden önemli ölçüde farklılık gösterirken, birbirleri içinde farklılık göstermemektedir. Benzer olarak GLOBE çalışması sonucunda ortaya çıkan bir başka önemli sonuç, liderlerin etkinliğinin topluma ve örgüte bağlı olmasıdır. Liderlerin etkinliği, liderlik ettiği bireylerin yaşadığı toplumun kültürel ve örgütsel değer ve normları ile iç içe olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, 'Roma'da iken Romalılar Gibi Davran' sözü ile de özetlenebilmektedir. Tayeb (1992), işletmelerin yönetim tarzlarının çalışanlar göz önüne alınarak oluşturulmasının başarı açısından büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Farklı kültürlere sahip bireylerin çalıştığı örgütlerde çalışanların kültürel değerlerinin ve beklentilerinin mutlaka dikkate alınması gerektiğini dile getirmektedir (Tayeb, 1992'den aktaran: Yeşil, 2013). Örneğin; bazı kültürlerden gelen bireyler daha demokratik veya katılımcı bir lider tercih ederken bazı bireyler daha otoriter, babacan lider yönetim tarzını tercih edebilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde yönetim tarzı, çalışanların kültürel özellikleri

dikkate alınarak oluşturulması gerekmektedir. Yine farklı ülkelerde yer alan çokuluslu işletmelerin bu ülkelerdeki yönetim sistemi ve tarzlarını çok iyi bilmesi gerektiği ve yerel şartları da göz önünde bulundurarak gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. Bunun nedeni de farklı kültürlerde farklı yönetim tarzlarının kabul göreceğidir (Yeşil, 2013: 67-70).

GLOBE çalışması daha güncel olması, daha fazla ülkeyi kapsaması ve değerler uygulamalar boyutunda ele alınması ile mevcut araştırmamıza ışık tutacağı düşünülmektedir. Bunların yanı sıra GLOBE çalışması türetilmiş etik mantığıyla üretildiği için de bu araştırmamıza katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Örgüt Kültürü

Bu başlık altında “örgüt kültürü” kavramsal olarak ele alınarak örgüt kültürünün tanımı, unsurları ve önemi incelenmekte, ayrıca örgüt kültürü modellerinden de sırasıyla Parsons Modeli, Ouchi’ nin Z Kültürü Modeli, Schein Modeli, Deal ve Kennedy Modeli, Cameron ve Quinn’ in Örgüt Kültürü Modeli, Çevik Kültür Modeli incelenmektedir.

1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı, Unsurları ve Önemi

Antropoloji gibi bir disiplinde bile kültür kavramının genel kabul görmüş tek bir tanımının yapılamadığı düşünüldüğünde, yönetimde artan popülaritesine ve önemine rağmen örgüt araştırmalarında örgüt kültürünü açıklayan fazla sayıda farklı bakış açısının ve kavram tanımının varlığı şaşırtıcı olmamaktadır. Bu farklı tanımlar, örgüt kültürünün farklı açılardan ele alınması ve araştırma amaçlarındaki önemli çeşitlilikten kaynaklanmaktadır (İlhan, 2006: 29). Çeşitli disiplinlerden yapılan farklı tanımlara rağmen, örgüt kültürünün, örgütü bir arada tutan “sosyal yapıştırıcı” olduğu konusunda genel bir fikir birliği bulunmaktadır (Cameron, 2004). Kilman vd. (1985) ise örgüt kültürünü, bir toplumu bir arada tutan ve nesiller boyunca paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, kabuller, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar bütünü olarak tanımlamaktadır (Kilman vd., 1985’ten aktaran: Wasti ve Fiş, 2010: 12). Schein (1985) örgüt kültürünü, örgütün dış dünyaya uyum sağlamak ve iç bütünlüğünü korumak için geliştirdiği ve yeni üyelere aktardığı doğru algılama, düşünme ve hissetme yollarından oluşan bir varsayım modeli olarak tanımlarken, Morgan (1998) Örgüt kültürünü, insanların örgüt kültürünü yaratması ve yeniden kurması olarak tanımlamaktadır. Bunu, inşa ettiği aktif ve canlı bir fenomen olarak ele almaktadır. Bu farklı tanımlamalar, örgüt kültürünün farklı açılardan ele alınmasından ve araştırma amaçlarındaki çeşitlilikten kaynaklanmaktadır (Schein, 1985’ten ve Morgan, 1998’den aktaran: Durğun, 2006: 114).

Değerler, normlar, din ve inançlar, tutumlar, varsayımlar, mit ve hikâyeler, semboller, gelenek ve âdetler, düşünce tarzı ve kullanılan dil gibi unsurlar örgüt kültürünü oluşturan öğelerdir. Bazı önemli öğeler aşağıda açıklanmaktadır.

Değerler, bir toplumun varlığını devam ettirebilmesi için çoğunluğun doğru olarak kabul ettiği, ortak amaç ve çıkarları ifade eden genelleştirilebilir ahlaki öğretiler veya inançlardır (Güney, 2011: 32). Örgütsel değerler ise örgüt içinde başarıyı amaçlayan gerekli olan standartları koyan ve bunlar neticesinde çalışanların davranışlarını niteleyen, değerleyen kavramlar ve inançlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Bakan vd., 2004: 36).

Normlar, doğru ya da yanlış yorumlama biçimidir. Örgüt içinde yer alan kişiler arasındaki davranış tutumunun seviyesini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Yazılı olmayan kurallar bütünü olarak da kabul edilen normlar, örgüt içinde davranışlar üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Normlar değer yargılarının yansımalarıdır ve tüm bireyleri etkilemektedir. Normların örgüt içinde yer alan kişilerin benimsemesi en önemli unsur olarak kabul edilmektedir (Seymen, 2008: 59). Kültür, örgütte bulunan mevcut değerlerin ve normların değerlerin bütünüdür. Dolayısıyla normlar, örgütteki kişilerin bağlı olmaları gereken kurallar gibi düşünülebilmektedir. (Erdoğan, 1997: 148-149).

Din ve inançlar, kültürün şekillenmesinde temel bir rol oynamaktadır. Din, insanlar arasında paylaşılan duygu ve inançları kapsadığından, neredeyse her toplumun dini bir çerçevesi vardır. Zaman içinde gelişen önemli bir sosyal kurum olarak var olmaktadır. İnanç, bir bireyin dünya görüşünün bir parçasını oluşturmaktadır ve amaçları ve yönleriyle ilgili olarak algılarının ve bilgilerinin sürekli bir organizasyonunu temsil etmektedir. İnsanlar çeşitli konularda belirli inançlara sahip olabilirler ve bir toplum içindeki kültürel inançların gücü genellikle bu inançlar arasındaki benzerlik derecesi ile ilişkili olmaktadır (Özklap, 1995: 41).

Dil, her örgütün kendine has bir dili olduğu aşıkardır. Örgüt içi iletişimde kullanılan cümleler, sadece örgüt içindeki bireyler için anlam ifade etmektedir. Dışarıda anlam ifade etmeyen örgüt dili, örgütteki kültürel değerlerin benimsenmesi için bir araç olarak görülmektedir (Köse vd., 2001: 230). Çalışanların aynı dilden konuşup anlaşılabilmeleri çok önemli olmaktadır. Dolayısıyla dil örgütler için en önemli iletişim aracı olarak görev yapmaktadır.

Hikayeler ve mitler, Örgütlerin geçmişte yaşadığı birtakım deneyimler örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Örgütün geçmişte yaşadığı başarı ve başarısızlık hikayelerinin ve kuruluş öykülerinin çalışanlara aktarılması örgüt kültürünü benimsemeleri ve daha iyi tanıyabilmeleri açısından önemli olmaktadır. Özellikle örgüte yeni katılan bireylerin içinde bulunduğu kültürü daha iyi ve hızlı tanımasına fırsat vermesi bakımından oldukça önemlidir (Gürgen, 1997: 160-161). Hikayeler genellikle liderlerin başarı öykülerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla güçlü bir referans olma

özelliğine sahip olduğu için örgüt kültüründeki değerlerin çalışanlara anlatılmasında önemli bir etken olmaktadır. Mitler hikayelere göre daha masalsı olmaktadır. Örgütte bulunan kişilerle paylaşılan efsaneler, örgüt içi yardımlaşmayı artırırken mevcut kültürün kalıcılığını sağlamaktadır. Böylece örgütün liderleri, kahraman olarak simgelenmektedir (Sökmen ve Beraha, 2013: 57).

1.3.2. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü, örgütlerin değerlerini, inançlarını, normlarını ve davranışlarını şekillendiren karmaşık bir fenomendir. Bu konu, literatürde geniş bir ilgi alanına sahip olup, birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Örgüt kültürü modelleri, örgütlerin kültürel yapısını ve işleyişini anlamak için teorik çerçeveler sunmaktadır. Bu araştırmada örgüt modelleri olarak sırasıyla Parsons “AGIL” Kültür modeli, Ouchi’nin “Z” Kültürü Modeli, Schein Kültür Modeli, Deal ve Kennedy Kültür Modeli, Cameron ve Quinn’ in Örgüt Kültürü Modelleri ve Çevik Kültür Modeli incelenecektir. Bu örgüt kültürü modelleri, örgüt kültürü alanında yapılan araştırmalara teorik ve pratik bir çerçeve sunmaktadır ve örgüt kültürünün anlaşılmasına ve yönetimine katkıda bulunmaktadır.

1.3.2.1. Parsons “AGIL” Kültür Modeli

Amerikalı ünlü sosyolog Talcot Parsons sosyal değerlerin örgüt kültürüne etkisi üzerine çalışmalar yapmıştır. Parsons Modeli dört fonksiyondan oluşmaktadır (Türk, 2007: 47); Uyum (Adaptation), Amaçlar (Goals), Bütünleşme (Integration), Yasallık (Legitimacy). Parsons modelinde bu fonksiyonların yerine getirilmesinde kültürel değerler en önemli araç olarak yer almaktadır.

Kültürel değerler aracılığıyla sürekli değişen ve gelişen çevreye adapte olunabilmektedir. Bu kültürel değerler ise başlıca şunlardır; teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik değerler, politik değerler (Eren, 2010: 143).

1.3.2.2. Ouchi’nin Z Kültürü Modeli

1970-80’li yıllarda, örgüt yapılanmaları küresel olarak yeni genişlemelere tanık olmuştur. Japonlar kalite konusunda başarılı performanslar sergilerken, Amerika Birleşik Devletleri’nde dikkat çekici bir yönetim sergilemektedir. Bu farklı örgüt yapıları A tipi, J tipi ve Z tipi sınıflandırılmasıyla Japon ve Amerikan örgüt modelleri olarak tanımlanmaktadır (Hatiboğlu, 1986: 145).

Japon yönetim uygulamalarını Tip J, Amerikan yönetim tarzını Tip A olarak tanımlayan Ouchi, Amerikan firmalarının rekabette başarı sağlamalarının, iki yönetim kültürünün birleştirilmesiyle ortaya çıkan Tip Z ile mümkün olduğu savını öne sürmüştür (Şeşen, 2014: 606). Bu üç tip örgüt kültürü özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Ouchi Z Kültürü Modeli

Kültür Tipi	Özellikleri
Tip A	Hiyerarşik kontrol, kısa zamanlı çalışma, birey bazlı sorumluluk, yüksek düzeyde uzmanlaşma, bireysel kararlar, hızlı değerlendirme ve yükselme
Tip J	Grupsal kontrol, hayat boyu çalışma, takım bazlı sorumluluk, düşük seviyede uzmanlaşma, ortak kararlar, yavaş değerlendirme ve yükselme
Tip Z	Grupsal kontrol, uzun süreli çalışma, birey bazlı sorumluluk, orta seviyede uzmanlaşma, oybirliği ile alınan kararlar, yavaş değerlendirme ve yükselme

Kaynak: Ouchi, 1981'den aktaran: Şeşen, 2014: 606.

1.3.2.3. Schein Kültür Modeli

Kültürü basitleştirmek, kültürü anlamaya yönelik en büyük tehlikelerden biridir. Kültürü, işin nasıl yapıldığı, örgütteki ritüeller ve törenler, örgüt iklimi, ödül sistemi veya temel değerler gibi ifadelerle açıklamak cazip gelebilmektedir. Ancak bu ifadeler, kültürün belirtileridir ve kültürü tam olarak ifade etmek için yeterli öneme sahip değildir. Kültürü tam anlamıyla ifade etmek için, kültürün farklı seviyelerde var olduğunu ve bu seviyelerin anlaşılması ve yönetilmesi gerektiğini bilmek önemli olmaktadır. Kültür seviyeleri, çok açık ve görünür seviyeden çok gizli ve görünmez seviyeye doğru ilerlemektedir (Schein, 2009: 21). Bütün olarak düşünüldüğünde kültür, üç katman ile açıklanabilmektedir. Açıktan gizliye doğru ilerlerken, kültürün yüzeyinde eserler (artefaktlar) bulunmaktadır. Bunların altında değerler yer almakta ve özünde temel varsayımlar bulunmaktadır. Varsayımlar, gerçeklik ve insan doğasıyla ilgili kabul edilen ancak genellikle unutilan inançları temsil etmektedir. Değerler ise ilkeler, hedefler, felsefeler ve standartlar gibi içsel değere sahip olduğu düşünülen kavramları ifade etmektedir. Eserler, kültürün değerlere ve varsayımlara dayalı olarak ortaya çıkan, gözle görülebilir, somut ve duyulabilir sonuçlarıdır (Hatch, 1993: 659).

1.3.2.4. Deal ve Kennedy Kültür Modeli

Deal ve Kennedy, iki araştırmacı olarak, dış çevre unsurlarını ele almışlardır (Vural ve Akıncı, 2003: 85). Kültür önceden belirlenmiş ve yerleşik bir kavram değildir, daha çok bir örgütün yaşam döngüsü sürecinde işe yarayan değerler olarak ortaya çıkmakta ve diğerleri dikkate alınmaz. Örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili olduğu belirlenen değişkenler, karar verme sürecindeki çevresel belirsizliğin derecesi ve kararın sonucuna ilişkin çevreden gelen geri bildirimlerin hızı olmaktadır. Dört farklı örgüt kültür yapısı bulunmaktadır (Deal ve Kennedy, 1983: 502-503).

- **Sert Erkek- Maço:** Çevrede yüksek belirsizlik ve riskli kararların olduğu ortamlarda, işletmeler hızlı geri dönüş haberleriyle birlikte riskten kaçma ve anında yanıt alma eğiliminde olmaktadır. Bu durumda, işletmeler kendilerini maço bir erkeğe benzetmekte, hızlıca mücadeleye girişmektedir ve işi orada tamamlamaktadır. Başarı elde edildiği sürece, kanunlara aykırı davranma ve risk alma cesareti göstermek önemsenmektedir. Bu

kültürün en iyi örnekleri, kozmetik ve reklam sektörlerinde görülebilir. Üst yönetimin kahramanlık göstermesi ve dikkat çekici olması beklenmektedir (Vural ve Akıncı, 2003: 86).

- **Sıkı Çalış- Sert Oyna:** Düşük riski vardır, ancak hızlı geri bildirim sürekli olarak sağlanmaktadır. Bu durum özellikle satış ve üretim bölümlerinde gözlemlenmektedir. Başarı için sabır ve takım çalışması büyük önem taşımaktadır. İşlerin hızlı bir şekilde tamamlanması gerektiğinde etkili bir kültür olabilmektedir (Near, 1983: 83). Bu tür organizasyonlar, az riskli olmakla birlikte hızlı geri bildirim alarak kaliteli müşteri hizmetleri sunmayı ve çalışanlar için en iyi performansı sergilemeyi hedeflemektedir. Çalışanların genellikle aktif ve pozitif olmaları beklenmektedir (Cacciattolo, 2014: 6).
- **Şirketin üstüne iddiaya gir:** Yüksek çevresel riskin yanı sıra yavaş geri bildirimin olduğu ortamlarda bu kültür ortaya çıkmaktadır. Başarı, teknik üstünlük rekabetine dayanmaktadır. Sabır büyük bir öneme sahiptir ve çalışma disiplini neredeyse yoktur. Uzun ve havacılık alanında yapılan çalışmalar bu modele iyi bir örnektir. Yaratıcılık ve yenilik önemlidir (Eren, 2010: 152).
- **Süreç:** Çevresel belirsizliklerin düşük olduğu ve geri bildirimin yavaş olduğu ortamlarda süreç kültürü ortaya çıkmaktadır. Personel yoğun iş yükü altında olmakta ve hata yapma oranı düşük kabul edilmektedir. Ek gelirler önemlidir ve yönetimin izlediği süreçler dikkatle takip edilmektedir. Kamu kurumları ve sigorta şirketleri, bu tür işletmelere iyi birer örnek olarak gösterilebilir. Kararlar riski en aza indirmeye yöneliktir ve sonuçları beklemeye odaklanmaktadır (Tamer, 2011: 46-48).

1.3.2.5. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Cameron (1983) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli, örgütlerin sahip olduğu kültürün örgütsel başarıya etkisini incelemektedir. Bu modelde, örgütte uygulanan stratejinin finansal başarı üzerinde etkili olduğu, çalışanların motivasyon kaynağı olan ücretin ise yönetim stratejilerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığı bulunmuştur (Quinn ve Cameron, 1983'ten aktaran: Eren, 2001: 147). Bu modele göre, yatay düzlemde içe dönük- dışa dönük ve dikey düzlemde esneklik-durağanlık bulunmaktadır. Bu düzleme paralel olarak, kültür tipleri hiyerarşi, pazar, klan ve adhokrazi kültürleri olarak dört farklı kategoriye ayrılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 35).

- **Klan kültürü,** örgütün içe dönük ve esnek bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Aileye benzer bir ortamı temsil etmekte ve kuruluş içinde paylaşılan değerleri, ilişkileri ve takım çalışmasını vurgulamaktadır. Bu kültüre öncelik veren örgütlerde iş birliği, dayanışma, ortaklık gibi değerler ön plana çıkmaktadır.

- **Adhokrasi kültürü**, örgütün yenilikçi, risk alan ve girişimci bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Değişime açık, yaratıcı ve inovasyon odaklı bir kültürü temsil etmektedir. Çeşitlilik, yenilikçilik, özgür düşünme ve çeviklik gibi değerleri vurgulamaktadır.
- **Hiyerarşi kültürü**, organizasyonun kontrol, hiyerarşi ve disiplini vurguladığını temsil etmektedir. Bu kültür tipi, kuralların, prosedürlerin ve süreçlerin önemli olduğu katı bir yapıya sahiptir. Kararlılık, güvenilirlik, etkililik ve öngörülebilirlik gibi değerleri vurgulamaktadır.
- **Pazar kültürü**, organizasyonun rekabetçi, sonuç odaklı ve ticari bir yaklaşıma sahip olduğunu temsil etmektedir. Pazar payı, müşteri memnuniyeti, kar ve başarı gibi hedefleri vurgulamaktadır. Rekabetçiliğe, sonuç yönelimine, kararlılığa ve etkinliğe değer vermektedir.

Şekil 3'te kültür tipleri ve bazı özellikleri özetlenmektedir.

Şekil 3: Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Jones vd., 2005'ten uyarlayan Erdem, 2007: 65

1.3.2.6. Çevik Kültür

Çeviklik, bir örgütün iç ve dış ortamlarında meydana gelen değişimleri zamanında ve etkili bir şekilde algılayarak, verimli ve düşük maliyetli bir şekilde yanıt verme yeteneğini ifade etmektedir (Seo ve Paz, 2008: 138). Aynı zamanda çeviklik, öngörülemeyen değişikliklerin olduğu bir ortamda başarıya ulaşmak ve gelişmek anlamına gelmektedir (Maskell, 2001: 5). Hormozi (2001) ise çevikliği, işlemler, süreçler ve iş ilişkilerinin etkili bir şekilde yeniden yapılandırılarak sürekli değişen bir ortamda gelişebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, çeviklik, bir organizasyonun çevresindeki fırsatları, tehditleri veya her ikisinin birleşimini belirleyebilme yeteneği ve buna göre stratejilerini düzenleyebilme, odaklanabilme ve hızlı yanıt verebilme becerisini ifade etmektedir (Ganguly vd., 2009: 412). Ancak örgütsel çeviklik sadece değişime uyum sağlama yeteneği değildir, aynı zamanda beklenmedik ve muhtemelen kısa vadeli pazar fırsatlarını

da değerlendirme becerisini içermektedir. Bu da işletme yapısının, örgüt sisteminin, teknolojisinin ve insan kaynaklarının yeniden yapılandırılması ve dönüşmesi ile gerçekleşen bir adaptasyon becerisi olmaktadır. Dolayısıyla çeviklik, bir konumdan diğerine geçmekten ziyade, tüm organizasyonun değişime iş birliği içinde uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir (Arslan, 2007: 59). Çeviklik, bir organizasyonun iş görenlerin sahip olduğu ortak değerlerin ve fikirlerin organizasyonun çeviklik seviyesine etkisini ifade eder (Basri, 2020: 32). Bu nedenle, organizasyonel çeviklik için insan ve teknoloji alanlarının paralel olarak geliştirilmesi ve çevikleştirilmesi gerekmektedir. Sherehiy vd. (2007: 451), çevik örgüt kültüründe şu temel özelliklerin bulunduğunu belirtmektedir:

- **Yetki:** Bilgi ve kontrol dağıtılmaktadır. Otoriteye bağlılık az ve çalışma grubuna sadakat yüksek olmaktadır. Proje bazlı yetkilendirme bulunmaktadır ve projeler değiştikçe yetkiler değişebilmektedir.
- **Kurallar ve prosedürler:** Kurallar ve prosedürler az olmaktadır. Formal düzenlemeler düşük, rol tanımları ve çalışma programları dinamik olmaktadır.
- **Koordinasyon:** Informal ve bireysel yöneltme yaygın olmaktadır. Görevlerde ve karar alımında yetkilendirme bulunmaktadır. Koordinasyon amaca yönelik olmakta ve ağ haberleşmesi mevcuttur.
- **Yapı:** Düz, yatay ya da sanal bir örgüt yapısı hâkim olmaktadır. Takım çalışması ve çapraz fonksiyonel bağlantılar yaygın olmaktadır. Bölümler arasındaki sınırlar esnek olmaktadır.
- **İnsan kaynakları yönetimi:** Çalışanlar güçlendirilmektedir ve katılıma teşvik amaçlanmaktadır. İş zenginleştirme yapılmaktadır Karar alma süreçlerinde özerklik bulunmaktadır. Çok fonksiyonlu takımlar kurulmaktadır. Beceri eğitimleri ve çeşitlilik geliştirme önemli olmaktadır.

Yukarıdaki maddelerde görülebileceği gibi, çeviklikte örgüt kültürü ve kültür boyutu büyük öneme sahip olmaktadır. Atalete yol açabilecek organizasyonel tutumlar, çevikliği engelleyebilmektedir. Çevik örgüt kültürleri özellikleri dikkate alındığında, gelecek odaklı oldukları, değişim ve fırsatlara yönelik oldukları, çalışanların mutlu olduğu ve personel değişiminin az olduğu görülmektedir (Küsen, 2021: 7).

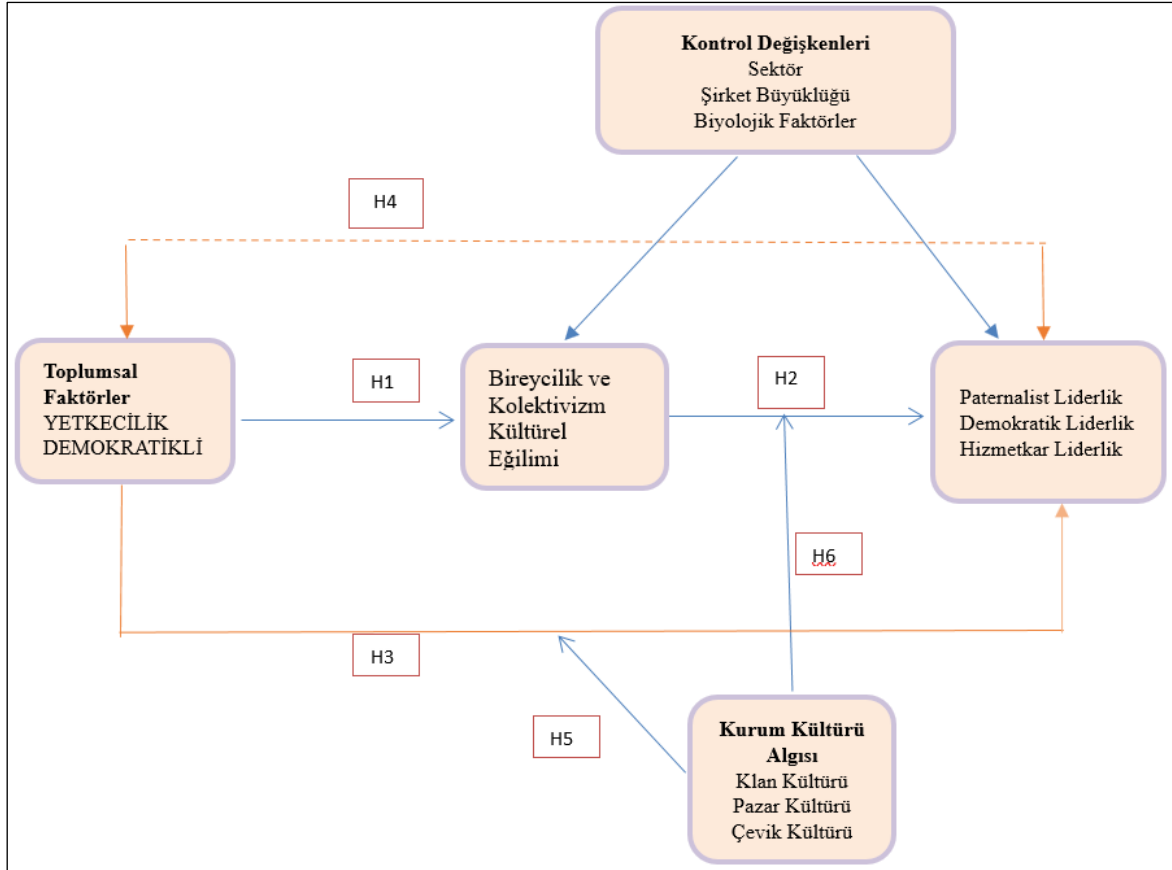
Bir sonraki başlık altında, araştırmanın kavramsal boyutunu oluşturan araştırma modeli ve araştırma hipotezleri ele alınacaktır. Bireylerin kültürel çevrelerinin örgütlerdeki liderlik tercihleri üzerindeki etkileri irdelenmeye çalışılacaktır.

1.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 4'te yer almaktadır. Araştırmada “toplumsal faktörler” bağımsız değişken, “bireycilik ve kolektivizm kültürel eğilim”

aracı değişken, “klan kültürü, Pazar kültürü, çevik kültür” düzenleyici değişkenler, “paternalist liderlik, demokratik liderlik, hizmetkar liderlik” bağımlı değişken”, “sektör, şirket büyüklüğü ve biyolojik faktörler” kontrol değişkenleri olarak ele alınmaktadır.

Şekil 4: Araştırma Modeli



GLOBE araştırması (2004) ve Hofstede (1980)’nin çalışmaları, kültürlerarası farklılaşma üzerine yapılan çalışmaların geniş bir yelpazesine katkıda bulunmuştur. Bireycilik ve kolektivizm kültürel farklılaşma unsurları olarak hem kuramsal hem de görgül örgütsel çalışmalarda en çok incelenmiş konular arasındadır. Kolektivist kültürlerde, birey kendisini bağımsız bir kişi olarak görmemekte, bir grubun parçası gibi olarak görmektedir ve davranışlarını grubun kurallarına ve beklentilerine uyumlu olması gerektiği kaygısını taşımaktadır. Bireyci kültürlerde ise bireyin hedefleri gruba ortak olmayabilir ve anlaşmazlık durumunda bireyin hedefleri önceliklidir (Wasti ve Erdil, 2007: 3).

Hofstede’nin (1980) çalışması, sadece toplumların bireyci ve kolektivist olma durumlarına odaklanmış olmakla birlikte, Wasti ve Erdil (2007), Hofstede’nin aksine bireycilik ve kolektivizm boyutlarının iki karşıt boyut olarak değil, aynı bireyde farklı seviyelerde var olabilen kültürel sendrom olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur. Dolayısıyla, her bireyin benliğinde, bireyci ve

kolektivist özelliklerin farklı seviyelerde bulunduğu ileri sürülmüştür. Bireylerin farklı durum ve zamanlarda bu özelliklerini ortaya çıkardığı düşünülmüştür. Bireyin zihinsel ve fiziksel gelişim evresinde etkileşimde bulunduğu bireyler ve gruplar, bireyin kişiliğini etkileyebilmektedir. Bu da kişiliğin zaman içindeki değişkenliğini göstermektedir (Robbins, 2012: 136). Örneğin, bireyin bulunduğu kültürel ve eğitim amaçlı faaliyetler zamanla bireyin davranışlarını ve alışkanlıklarını değiştirebilmekte ve bu da bireyin kişilik özelliklerinin değişebilmesine yol açabilmektedir (Özsoy ve Yıldız, 2013: 4).

Triandis (1995), bireycilik ve kolektivizmin özne kültürün bir parçası olduğunu ve dolayısıyla bireyin değerleri, tutumları ve davranışlarında, diğer bir ifadeyle kişinin benliğinde izlenebileceğini öne sürmektedir. Kolektivizm, genellikle "geniş aileler" olarak adlandırılan amcalar, teyzeler, büyükbabalar ve büyükannele gibi güçlü ve uyumlu gruplara bağlı olduğu toplumlarda bulunmaktadır ve bu bağlılık yaşam boyunca sorgulanmayan bir sadakatle devam etmektedir (Triandis, 1995'ten aktaran: Kağıtçıbaşı, 2010: 400). Bu tür toplumlarda, ortak davranış sergileme, beraber çalışma, iş birliğine açıklık ve bilgi alışverişi gibi davranışlar doğal olarak karşılanmaktadır. Ayrıca, toplumların kolektivist veya bireyci olarak tanımlanırken hangi özelliğin daha baskın olduğunun da incelenmesi gerekmektedir. Genellikle, bireyler kendilerini birey olarak tanımlarken ait oldukları toplum veya grup bağlamında konumlanmaktadır. Bu, bireyin temel doğasında bulunmaktadır. Kültürlerin bazıları kişisel kimlikleri, bazıları ise kolektif sorumlulukları daha önemserken, her iki durum da insanların benliklerinde varlık göstermektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 41). Kağıtçıbaşı (2006), ilişkisel ve özerkliği içeren bir benlik kavramı olan özerk-ilişkisel benliği geliştirmiştir. Özerk-ilişkisel benlik, bireyci (özerk) ve kolektivist (ilişkisel) özellikleri içinde barındırmaktadır. Yani bu benlik kavramından da anlaşılacağı gibi, bireyci ve kolektivist özellikler aynı bireyde bir arada bulunabilir. Ancak kültürel beklentiler, gelenekler, ortak yaşam tarzları gibi toplumu oluşturan faktörler, o kültürde yaşayan insanların benlik yapısının benzer olmasına neden olmaktadır.

Bireyler, o kültürde var olmak ve uyumlu bir şekilde yaşamak için kendi benlik yapılarını bu şekilde oluşturma eğilimindedirler. Toplumun yarattığı toplumsal faktörler, bireyin benliğini bulmasında büyük yardımcı olmaktadır. Toplumsal faktörlerin en önemli ögesi aile ve yakın (sosyal) çevresidir. Birey toplum içindeyken bu öğelerle etkileşim halinde büyümekte ve kendi benliğini geliştirmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde toplum içerisinde var olan birey benliğini geliştirirken toplumsal kültürden de etkilenmektedir. Birey toplumsal kültürde var olan bireyci ve kolektivist değerleri kendi benliğinde de görebilmektedir. Ayrıca bireyin toplum içerisinde farklılaşan aile yapıları, yetiştiği çevre ve eğitim aldığı okul ve üniversite bağlamı da düşünülerek kendi benliklerinde bu toplumsal faktörlerin farklılıklarını da dikkate alarak daha baskın bireyci veya kolektivist değerlere sahip olacağı düşünülebilmektedir. İlgili literatür incelendiğinde bireylerin toplumsal faktörlerinin bireyci ve kolektivist kültürel eğilimi üzerinde etkili olabileceği beklenmektedir.

Özen (1996) çalışmasında, Türk bürokratlarının toplumsal, eğitimsel ve örgütsel kökenlerinin farklılaşabileceğini ve kişilik gelişiminin sadece bireysel veya sosyal etmenlere bağlı olmadığını, aksine bu etmenlerin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir toplumsallaşma süreci olarak ifade etmektedir. Bireyler, bulundukları toplumdan etkilendikleri için, kişilik ve kültür ilişkisinin yoğunlaştığı çocukluk dönemlerindeki toplumsallaşmanın, bireylerin yaşama hazırlanması sürecinde davranışlarını etkilediği ve dolayısıyla çocukluk döneminde kişiliklerinin gelişmesinde kültürün açık bir şekilde görülebileceği vurgulanmaktadır (Barutçugil, 2004).

Aile yapısal özellikleri, çocuğun kişilik gelişimini etkilemektedir. Kağıtçıbaşı (2006) ise aile yapısının yetkecilik ve demokratiklik olmak üzere iki temel boyutta incelenebileceğini ifade etmektedir. Çocuklar, anne ve babaya maddi ve manevi olarak bağımlı oldukları için, anne ve babanın çocukları üzerinde yetkeye sahip olduğu söylenebilir. Ancak, çocuğun kişilik gelişimi için önemli olan, anne ve babanın bu yetkeyi nasıl kullandığıdır. Örneğin, yetkeci aile yapılarında, yetke çocuğa karşı kısıtlama, baskı, aşırı disiplin, fiziksel cezalandırma şeklinde kullanıldığında, çocuğun genellikle dışsal denetime bağımlı, özerk davranmayan, değişiklikten kaçan, eleştiriye kapalı, yaşamı ve kendini sevmeye karşı aşırı itaatkâr bir kişilik geliştireceği ileri sürülmektedir (Kağıtçıbaşı, 2006: 51-53). Bu kişilik yapısı, otorite zayıf olduğunda dışa vurulan ve tepkilerini sağduyu ile değil yıkıcı bir biçimde ifade eden bir yapıya neden olabilmektedir. Aşırı disiplin ve kısıtlamanın olmadığı demokratik aile yapılarında ise çocuk, içsel denetimi ve bireyselliği gelişmiş, özerk davranabilen, değişimden ve yenilikten kaçınmayan, iyimser, eleştiriye açık ve yetkeye her koşulda boyun eğmeyen bir kişilik geliştirecektir (Özen, 1996: 35).

Aile yapısının diğer bir boyutu, ebeveynler ve çocuk arasında şefkat, sevgi, koruma gibi duyguların ifade edildiği demokratiklik boyutudur. Aşırılık nedeniyle duygusal bağımlılığın yaşandığı aile yapılarında, çocuğun, özdeşleştiği gruba karşı dayanışmacı ancak yabancı gruplara karşı bireyci ve özerk davranmaktan kaçınan bir kişilik geliştireceği ileri sürülmektedir. Demokratikliğin nispeten ayrılmış/bağımsız olduğu aile yapılarında ise, çocuğun pek dayanışmacı olmasa da bireyselliği gelişmiş, özerk davranmaya eğilimli bir kişilik yapısına sahip olacağı düşünülmektedir (Kağıtçıbaşı, 2006: 51- 53). Bu tür toplum yapılarında yetişen bireyler, anne, baba ve çocuklardan oluşan "çekirdek aileler" içinde büyümektedir. Akrabalar genellikle farklı yerlerde yaşamakta ve nadir zamanlarda bir araya gelmektedir. Bu tür aile yapısında yetişen çocuklar, ilerleyen yaşamlarında kendilerini "ben" algısı içinde bulabilmektedir. Ortaya çıkan bu "ben" algısı, bireysel kimliklerini diğer bireylerin "ben" algılarından farklı bir şekilde konumlandırmaktadır. Örneğin, tek çocuk olarak büyümekle, beş kardeş olarak büyümek, bireyin kişiliğinde farklılıklara neden olabilmektedir (Hellriegel vd., 1992: 79). Çekirdek aileye sahip anne ve babanın daha demokratik bir aile yapısına yakın olduğu ve çocuğun kişilik gelişiminde etkili olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla geniş aileye sahip anne ve babanın ise daha otoriter bir aile yapısına yakın olduğu ifade edilmektedir. Öner (1983) tarafından yapılan bir araştırmada, düşük öğrenim düzeyine sahip anne ve babaların, daha yüksek öğrenim düzeyine sahip anne ve babalara göre

çocuklarına karşı daha disiplinli, düşkün ve kollayıcı bir tutum geliştirdikleri gözlenmiştir (Öner, 1983'ten aktaran: Özen, 1996). Aynı zamanda, çocuğu yetiştiren ailenin sosyoekonomik durumunun da kişilik gelişiminde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Örneğin, fakir ailede yetişen bireyler ile zengin ailede yetişen bireyler arasında yaşam tarzları bakımından oluşan farklılıkların bireylerin kişiliklerinde de farklılıklara sebep olabileceği bilinmektedir (Hellriegel vd., 1992: 79). Bu nedenle, çocuğu yetiştiren ailenin büyüklüğü, yapısı, anne ve babanın ekonomik durumu, eğitim durumu ve çocuğa karşı tutumu gibi faktörlerin, bireyin kişilik ve benlik gelişimini etkileyeceği ve bireyci ve kolektivist kültürel düzeyini şekillendireceği beklenmektedir.

Bireylerin kişilik özelliklerini etkileyen faktörler arasında, içinde bulundukları sosyal sınıfın durumunun da önemli olduğu belirtilmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda, bireylerin rol davranışları, sosyal statüleri ve kişilik özellikleri arasındaki etkiler üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalara göre, bir bireyin sosyal statüsü, kendisine ve grubun diğer üyelerine karşı davranışlarını belirlemede etkili olabilmektedir. Ayrıca, rol davranışı da bireylerin diğer bireylere göre davranışlarında farklılıklar gösterebilmektedir (Erdoğan, 1997). Bireylerin zihinsel ve fiziksel gelişim süreçlerinde etkileşimde bulundukları bireyler ve gruplar, kişiliklerini etkilemede farklı etkilerde bulunabilmektedir. Bu nedenle, kişiliğin zamanla değişebileceği düşünülmektedir (Robbins, 2012: 136). Örneğin, bireyin katıldığı kültür ve eğitim faaliyetleri zaman içinde davranış ve alışkanlıklarını değiştirebilir. Bu da zamanla bireyin kişilik özelliklerinin de değişebileceğine işaret etmektedir.

Bireyin ailesinden sonra en çok vakit geçirdiği sosyal çevre okuldur. Bireyin eğitim hayatı boyunca farklı okullarda okuyup çeşitli öğretmenler ve arkadaşlarla tanışması ve onlarla etkileşim halinde olması, kişiliği üzerinde ailesi kadar etkili olabilmektedir. Öğretmen-öğrenci ilişkisi, ebeveyn-çocuk ilişkisinde olduğu gibi yetki ilişkisini içerir. Dolayısıyla, bu yetkinin kullanılış biçimi, bireyin kişilik gelişiminde farklı etkilere neden olabilir. Özellikle eğitim sürecinin erken dönemlerinde yetkeci veya eşitlikçi öğretmenlerle karşılaşan çocukların, ailesindeki yetkeci veya eşitlikçi yapıya benzer kişilik özellikleri geliştirebilecekleri düşünülmektedir (Özen, 1996: 44).

Bu bilgilerden yararlanarak genel olarak demokratik aile ve yakın çevrede yetişmiş, çekirdek bir aileye ve öğrenim düzeyi ve ekonomik durumu yüksek anne ve babaya sahip bir bireyin daha çok bireyci kültürel yönünün ağır basacağı beklenmektedir. Yetkeci aile ve yakın çevrede yetişmiş, geniş bir aileye ve öğrenim düzeyi ve ekonomik durumu düşük anne ve babaya sahip bir bireyin ise kolektivist kültürel yönünün ağır basacağı beklenmektedir.

Bu öngörülerden hareketle araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H₁: Bireylerin toplumsal faktörlerinin bireycilik ve kolektivist kültürel eğilim düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: Aile ve yakın çevrenin yetkeci davranışları artıkça bireylerin kolektivist kültürel eğilim düzeyi de artacaktır.

H_{1b}: Aile ve yakın çevrenin demokratik davranışları artıkça bireylerin bireyci kültürel eğilim düzeyi de artacaktır.

H_{1c}: Bireylerin anne baba öğrenim düzeyleri ile bireycilik ve kolektivist kültürel eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1d}: Bireylerin anne baba ekonomik düzeyleri ile bireycilik ve kolektivist kültürel eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır

Bireyler, toplumda sağlıklı bir şekilde yaşayabilmek ve sosyal ilişkilerini devam ettirebilmek için toplumsal değerleri benimsemek zorundadır. Bu süreç doğumdan itibaren başlamakta ve bireyin içinde bulunduğu sosyal ve kültürel çevre tarafından şekillenmektedir (Özkan, 2011: 334). Eğitim ise toplumsal faktörler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Eğitim, sadece toplumsal bir ortamda var olabilmekte ve eğitim düşüncesi, toplumun sahip olduğu düşüncelerle uyumlu olmak zorundadır. Bu nedenle, bireyin eğitimiyle ilgili tüm faaliyetler, toplumsal düşüncelerin yansımaları olarak kabul edilmektedir (Akyüz, 1991: 156). Her toplum, özünü ve kültürünü koruyarak varlığını sürdürmek istediğinden, eğitim bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Bugünün eğitim sistemi, bilgiyi korumanın yanı sıra, sistematik bir şekilde geliştirerek kullanışlı hale getirme görevini üstlenmektedir (Akyüz, 1991: 157). Eğitimin amacı, eleştirel düşünme becerilerini desteklemek ve kişiliğin yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmaktır. Başka bir deyişle, eğitim bağımsız, dirençli ve başkalarının çıkarları için sömürülmeye karşı koyma yeteneği olan bir insan yetiştirmeyi hedeflemektedir (Fromm, 2001: 91- 99). Bir birey dünyaya geldiğinde, her açıdan çevrelenmiş bir ortamda kendini bulmakta ve bu çevrenin kuşatıcı etkisinden kurtulması imkânsız olmaktadır. Bireyi çevreleyen özellikler, toplumların alışkanlıklarının bir sonucudur. Eğer bireyin serbest düşünebilmesine, karar verebilmesine, bağımsız hareket edebilmesine yönelik alışkanlıklar geçmişten devralınmışsa, o zaman bireyin kişiliği de bu yönde şekillenmektedir. Ancak, durum tersiyse ve birey başkalarına bağımlı bir şekilde hareket etmek durumunda kalırsa, toplumların yaşam felsefeleri, değer yargıları bu durumu etkilemektedir. Bu değer yargıları, toplumların ve bireylerin hayata bakış açıları, sosyal ilişkileri ve gelecek hakkındaki düşüncelerinde etkili olmaktadır (Özkan, 2011: 339- 340). Dolayısıyla bireylerin sosyal çevresinde ve eğitim hayatında edinmiş oldukları bilgi ve tecrübeler onların kişiliği üzerinde etkisi olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bireylerin eğitim düzeyleri ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimleri arasında anlamlı bir fark olacağı beklenmektedir.

Bireylerin eğitim aldığı okulların, devlet ya da özel olmasının, bireylerin kişilikleri üzerinde etkisi olabileceği düşünülmektedir. Türkiye'de, devlet okulları genellikle otoriter ve ezberci bir eğitim sistemine dayanırken, özel okulların bu otoriter ve ezberci eğilimi daha düşük olabilmektedir. Ancak, öğretmenlerin tutumlarına bağlı olarak tam tersi durumlarla da karşılaşmak mümkün

olabilmektedir (Özen, 1996: 46). Ama Türk eğitim sisteminin özellikle devlet okullarında ezbere dayalı bir sistem olduğu ve yetkeci öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Bireyin kişiliğinin oluşumunda coğrafi çevrenin rolü önemli olmaktadır (Allık ve Mccrae, 2004). Bölgenin iklimi, fiziksel özellikleri gibi faktörler, bireyin yaşam tarzını etkileyerek dolaylı yoldan kişilik özelliklerine yansıyabilmektedir. Ayrıca, nesiller boyunca aynı bölgede yaşayan insanların davranışsal özellikleri, yöre insanına miras olarak kalabilmektedir. Bu durum, coğrafi ve fiziksel faktörlerin kişilik üzerindeki dolaylı etkisinin bir göstergesi olarak görülebilmektedir (Eroğlu, 2010: 214- 215). Bireyin eğitim hayatı için doğup büyüdüğü şehirden farklı şehre gidip uzun seneler kaldıkça oraya uyum sağlaması ve kendisini eğitim gördüğü şehre aitmiş gibi hissetmesi de normal karşılanabilmektedir. Çevreye uyum sağlamak zorunda kalan birey kendi yetiştiği şehre döndüğünde kişiliğinde farklılaşma olabileceği düşünülebilmektedir. Ayrıca, bireyin ailesinden uzak farklı bir şehirde okuması ve apartta, evde ya da yurttta arkadaşlarıyla yaşaması gibi durumlarda birey davranış ve tutumlarında farklı ortama uyum nedeniyle değişikliğe gidebileceği düşünülebilmektedir. Böylelikle bireyin aileye olan sosyal etkileşim bağlılığı azalacağı düşünülmektedir. Aksi halde birey öğrenimine ailesi ile aynı şehirde ve etkileşim halinde devam ediyorsa aileye olan bağlılığı da devam edeceği söylenebilmektedir. Dolayısıyla bireylerin üniversiteyi ailesinin yaşadığı il dışında okuması ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimleri arasında anlamlı bir fark beklenmektedir.

Bireyin kişilik özelliklerini etkileyen bir diğer değişken yurtdışı deneyimi olmaktadır. Çok kültürü içinde barındıran eğitim süreci, toplumsal bir süreç olarak bilinmektedir ve bireylerin bu süreçte eğitim ve refah düzeyi arttıkça bireylerin diğer dillere, kültürlere ve dinlere karşı ilgi ve saygı duymaya başladığı ifade edilmektedir. Bu eğitim süreci kapsamında, insan haklarına, bireyler ve toplumlar arası kültürel farklılıklara saygı duyma, farklı bakış açılarını görme gibi geliştirici faktörler ön planda olmaktadır (Cırık, 2008: 28). Bireyler üniversiteye adım attıklarında, yeni bir çevreye girdiklerinden önce çevrelerini tanımaya çalışmaktadırlar. Üniversite ortamı, farklı karakter, düşünce ve fikir yapısına sahip kişilerin bulunduğu karmaşık bir ortamdır ve bu ortam bireyde şaşkınlık veya heyecan hissi uyandırabilmektedir. Bu karmaşık duygularla mücadele eden birey, farklı bir yaşama girmenin etkisiyle veya kendi ayakları üzerinde durmayı istemesiyle hep bir çaba ve arayış içinde olmaktadır Kısa sürede çevresini tanıyan birey, kendi düşünceleri ve fikirleriyle birlikte bulunduğu yere uyum sağlamaya çalışmaktadır (Konakay vd., 2015: 207). Üniversite hayatı bireye özgür bir yaşam alanı sunmaktadır. Özellikle öğrenci, ortaokul veya lise gibi ailesiyle birlikte yaşadığı yerden farklı bir şehre veya ülkeye gittiğinde yeni bir hayat tarzına uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Başlangıçta bocalasa da zamanla alışmakta ve artık kendi kararlarını alabilir hale gelmektedir. Sadece maddi açıdan ailesine bağımlı kalmak durumunda olsa da diğer ihtiyaçlarını kendisi karşılayabilmektedir. Bu durum bireye özgüven kazandırmakta ve her zorluğun üstesinden gelebileceğine inancını artırmaktadır. Tüm bunların sonucunda kişi fikir ve anlayış değişikliği ile yaşama geniş bir bakış açısı ile bakmaya başlamaktadır. Kişi artık kararlarını kendisi alabilir hale

gelmektedir ve özgürlük duygusuyla hayatını sürdürmektedir. Üniversite öğrenciliği süreci, sorumluluk duygusunu artırarak insan karakterinin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Yabancı öğrencilerin dil öğrenme sorunu olmadığı takdirde, bu deneyimden birçok açıdan fayda sağladıkları bilinmektedir (Baykuş, 2018: 10). Kağıtçıbaşı (1975), yurtdışında eğitim görmek için giden gençler üzerine yaptığı bir araştırmada, yurtdışı deneyimi olan kişilerin otoriter (katı, dogmatik, hoşgörüsüz) eğilimlerinin azaldığını gözlemlemiştir. Dolayısıyla, bireylerin yurtdışı deneyimleri ile bireyci kültürel eğilimleri ve kolektivist kültürel eğilimleri arasında anlamlı farklılıklar beklenmektedir.

Bu bilgilerden yararlanarak genel olarak eğitim hayatında yetkeci öğretmenlerin olduğu, ezberci sisteme sahip bir devlet okullarında yetişmiş, yetkeci anne ve babanın yanında yükseköğrenimini tamamlamış ve hiç yurtdışı deneyimi olmayan bir bireyin kolektivist kültürel eğiliminin baskın olacağı beklenmektedir. Eğitim hayatında daha demokratik öğretmenlerin olduğu, yaratıcılığı geliştiren ve düşünmeye sevk eden okullarda yetişmiş, ailesinden uzak farklı bir şehirde yükseköğrenimini tamamlamış ve yurtdışı deneyimine sahip olan bir bireyin daha özgüvenli olacağı düşünüldüğü için bireyci eğiliminin baskın olacağı beklenmektedir.

H_{1e}: Bireylerin eğitim düzeyleri ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1f}: Bireylerin yurtdışı deneyimi ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1g}: Bireylerin üniversiteyi ailesinin yaşadığı il dışında okuması ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Lewis (1996: 70) kültürlerin farklı değer ve inançlarından dolayı liderliği kültürden ayrı olarak düşünmenin mümkün olmadığını belirtmektedir. En önemli liderlik ve kültür çalışmalarından biri olan GLOBE çalışması (House vd., 2004), ülkelerin kültürel benzerlikleri bağlamında kümelere ayrıldığını ortaya koymuştur. Türkiye, Orta Doğu kümesinde yer almaktadır. Araştırmada liderlik tarzlarına yönelik tutumlar kültürden kültüre değişebildiği bulunmuştur. Liderler, farklı kültürel bağlamlarda liderlik modellerini, liderlik edecekleri bireylerin kültürel özelliklerini ve liderlik tercihlerini dikkate alarak tercihlerde bulunmaları gerekmektedir (Yeşil, 2013: 69). Paternalist liderlik, Türkiye'deki örgütlerde sıklıkla görülen bir liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Aycan (2001)'ın yaptığı bir çalışmada, Türkiye'de paternalizmin liderlik biçimi olarak ne kadar tercih edildiği ve bu tercihin bölgesel farklılıklar gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, bireylerin bulundukları bölgelere göre liderlik tercihlerinin değiştiği görülmüştür. Aycan ve Kanungo (2000)'nun yaptığı bir başka çalışmada ise, çalışanlarının yönetici ve liderlerinden paternalist olmalarını bekledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular, Türk kültürel bağlamında, çalışanların sorunlarına ve sevinçlerini paylaşan, onların çıkarlarını önemseyen, katılımcı, onların özel hayatlarıyla da ilgilenen, meslek gelişimlerini önemseyen ve bir aile ortamı oluşturan yöneticilerin tercih edildiğini göstermektedir. Paternalist liderler, iş ortamında ailevi bir atmosfer

yaratmakta, çalışanların bir yandan iş diğer yandan özel yaşamlarına ilişkin danışmanlık yapmakta, onlarla birebir ilgilenmekte ve destek olmaktadır (Aycan ve Kanungo, 2000'den aktaran: Erben ve Ötken, 2014: 106). Aycan (2006)'ın belirttiği gibi, babacan liderler ve çalışanları arasındaki sadakat duygusal bir bağla güçlenmektedir ve bu bağ o kadar kuvvetlidir ki, çoğu zaman her iki taraf da rollerinin ötesinde birbirlerine yardım etmekte ve ilgi göstermektedirler (Aycan, 2006'dan aktaran: Uslu, 2017: 58). Dolayısıyla böyle bir lidere sahip olmak isteyen bireylerin kolektivist kültürel eğilimine sahip olduğu söylenebilmektedir. Nitekim, kolektivist kültürel eğilime sahip bir birey ait olduğu gruba son derece bağlı ve itaatkâr bir davranış sergilemektedir. Böylelikle bireyin kolektivist kültürel eğilim düzeyi arttıkça paternalist liderlik algısı da artacağı beklenmektedir.

Demokratik liderlik, diğer liderlik tarzlarından farkı liderlerin kararlar alınırken çalışanlarının fikir ve düşüncelerinden yararlanılmasıdır. Bu liderler, yönetim yetkisini takipçileriyle paylaşma eğiliminde olmaktadır. Çalışanlar, işleri hakkında bilgilendirilmekte ve liderleri tarafından cesaretlendirilmektedirler ki böylece fikirlerini söyleyebilmekte ve önerilerde bulunabilmekte (Tengilimoğlu, 2005: 8). Aynı zamanda yaratıcılıklarını göstermek ve geliştirmek için fırsat verilmektedir ve lider tarafından desteklenmektedirler. Bu özellikleriyle demokratik liderlik, bireyin yetiştiği ailenin demokratik yapısıyla benzerlik göstermektedir. Birey, demokratik bir ailede ve çevrede yetiştiği için çalıştığı işletmede de aynı özelliklere sahip bir yöneticiyle çalışmayı tercih edecektir. Bireyin kararlara katılımı arttıkça, bireyci kültürel eğilimlerinin daha baskın olabileceği düşünülmektedir. Ancak demokratik liderliğin bir diğer önemli özelliği, grup içinde iş birliğine önem verilmesi ve "biz" anlayışına sahip olunmasıdır. Grup üyeleri birbirine bağlıdır. Bu nedenle, bu liderlik tarzının bir grup içinde işlevsel olması beklenmektedir (Şimşek, 2006: 7). Demokratik liderlik bu özelliğiyle de paternalist liderliğe benzemektedir. Paternalist liderlikte olduğu gibi demokratik liderlik algısı da bu yönüyle bireyin kolektivist kültürel düzeyinden etkilenebileceği düşünülmektedir. Bireyin kolektivist kültürel düzeyi arttıkça demokratik liderlik algısının da artacağı beklenmektedir.

Hizmetkar liderlik, takipçilerin ihtiyaçlarını öncelikli hale getiren bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkar liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamak ve onları tatmin etmek için, kendi çıkarlarını feda etmektedirler ve bire bir iletişime güvenmektedir (Greenleaf, 2002: 21). Takipçilerin büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olan hizmetkar liderler, takipçilerine öncelik vermekte ve hizmet ettikleri her takipçinin gelişmesine olanak sağlayan bir sosyal bağlam yaratmaktadır (Liden vd., 2014). Hizmetkar liderler, takipçilerinin kişisel gelişimlerini destekleyerek onlara fayda sağlamaya odaklanmaktadır. Empati kurarak takipçilerini dinleyip anlamaya çalışmakta ve hatalı davranışlarında bile onlara karşı merhametli olmaktadır. Hizmetkar liderler, takipçilerinin yeteneklerini ortaya çıkaracak fırsat ve yetkiler vererek, kendilerini aşabilecekleri nitelikte hedefler koymalarına yardımcı olmaktadır. Bu liderler, takipçilerinin kişisel gelişimindeki sorumluluğu üstlenmekte ve onları desteklemek için her türlü riski alabilmektedirler (Özgür ve Özel, 2021: 66).

Bireyci kültürel eğilime sahip olan bireylerin bu tarz tutuma sahip liderlerle çalışmak isteyecekleri düşünülmektedir.

Bu öngöründen hareketle araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H₂: Bireylerin bireycilik ve kolektivist kültürel eğilim düzeylerinin liderlik tercihi üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Bireylerin kolektivist kültürel eğilim düzeyleri arttıkça paternalist liderlik tercihleri artacaktır.

H_{2b}: Bireylerin bireyci kültürel eğilim düzeyleri arttıkça demokratik liderlik tercihleri artacaktır.

H_{2c}: Bireylerin kolektivist kültürel eğilim düzeyleri arttıkça demokratik liderlik tercihleri de artacaktır.

H_{2d}: Bireylerin bireyci kültürel eğilim düzeyleri arttıkça hizmetkar liderlik tercihleri artacaktır.

H_{2e}: Bireylerin kolektivist kültürel eğilim düzeyleri arttıkça hizmetkar liderlik tercihleri artacaktır.

Birey kişiliğini geliştirirken ilk önce ailesi ve yakın çevresinden etkilenmektedir. Daha sonra bireyler büyüdükçe eğitim hayatında önemli yeri olan öğretmenlerinden ve okul çevresinden de etkilenecektir. Dolayısıyla bireyin doğduğu, yetiştiği kültürel çevrede edineceği tutumlar ve kişisel tercihleri gelecekte birlikte çalışacağı liderden beklentilerini de etkileyecektir. Bu durumda bireylerin toplumsal faktörlerinin liderlik algısını etkileyeceği de beklenmektedir.

Aile ortamında edinilen önemli ve temel öğrenmelerin, bireyin geriye kalan yaşam sürecinin tüm evrelerini etkilediği gerçeği bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Çocuklar, anne ve babalarına maddi ve manevi olarak bağımlı oldukları için ebeveynlerin çocukları üzerinde belirli bir yetkiye sahip oldukları söylenebilmektedir. Ancak, çocuğun kişilik gelişimi açısından önemli olan, ebeveynlerin bu yetkiyi nasıl kullandığı olmaktadır. Yetkilerini kısıtlama, baskı, aşırı disiplin ve fiziksel cezalandırma gibi olumsuz biçimde kullanan otoriter aile yapılarında, çocuğun genellikle dış denetime bağımlı, özerk davranmayan, değişiklikten kaçan, eleştirilere kapalı, kendini ve hayatı sevmekte zorlanan, otoriteye karşı aşırı itaatkâr bir kişilik geliştireceği ve bu itaatin güçsüzlüğünü hissettiğinde yıkıcı tepkiler göstereceği düşünülmektedir (Kağıtçıbaşı, 2006: 51-53). Grup içi bağımlılığı yüksek olan bu bireylerin gelecekte birlikte çalışacağı liderden de yetkeci davranışlar bekleyeceği söylenebilmektedir. Paternalist liderde rastlanan bu benzer davranışlar nedeniyle bireylerin toplumsal faktörlerinin paternalist liderlik algısını (veya tercihini) etkileyeceği beklenmektedir.

Aile yapısının bir diğer boyutu, ebeveynler ile çocuklar arasındaki demokratikliklerdir. Bu boyutta şefkat, sevgi, koruma gibi duygular ifade edilebilir. Ancak, aşırılık nedeniyle duygusal bağımlılığa

dönüşen aile yapılarında çocuk, pek dayanışmacı olmayabilir ve bireyselliği gelişmiş, özerk davranmaya eğilimli bir kişilik yapısı sergileyebilir. (Kağıtçıbaşı, 2006: 51-53). Eğitimin de kişilik gelişiminde etkili bir toplumsal faktör olduğu bilinmektedir. Öğretmen-öğrenci ilişkisinde de yetke ilişkisi mevcuttur ve bu yetkinin kullanım biçimi çocuğun kişilik gelişimini etkilemektedir. Özellikle eğitim sürecinin erken basamaklarında yetkeci veya eşitlikçi öğretmenlerle karşılaşan çocukların, aile yapılarındaki gibi farklı kişilik özellikleri geliştirebilecekleri düşünülmektedir (Özen, 1996: 44). Aycan (2001) çalışmasında, Türkiye'de yaygın olan paternalizmin, çalışanların proaktif olamaması ve bağımsız çalışamaması sonucunu doğurduğunu belirtmiştir. Liderlere bir baba figürü gibi yaklaşım onlara bel bağlama ve yol gösterici arayışı, aslında çalışanların önünü tıkamaktadır. Ayrıca liderlere duyulan saygı ve bağlılık, onların sorumluluk almalarını engellemektedir. Aycan (2001), Türkiye'de liderler ve izleyiciler arasında ataerkilliğin yüksek olduğunu, ancak genç neslin kendilerine baba figürü yerine eşit olarak davranan liderlerle çalışmayı tercih ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda baba-oğul ilişkisinden ziyade katılımcı bir liderlik tarzını benimseyen bir genç nesil ortaya çıkmaktadır (Canbolat vd., 2010: 42-43). Bu kişilik özelliklerine sahip olan bireyler gelecekte kendilerini kısıtlamayan, kararları birlikte veren, önerileri dinleyen, sorunları birlikte çözen ve çalışanı birey olarak gören demokratik liderlerle çalışmak isteyecekleri düşünülmektedir. Dolayısıyla bireyin toplumsal faktörlerinin demokratik liderlik algısını etkileyeceği beklenmektedir.

Ebeveynler, bireyleri yetiştirirken hem kendileri hem de çocukları için güvenli bir ortam sağlamak ve gelecekleri hakkında umutlu olmak zorundadırlar. Ailelerinden aldıkları destek ve hizmetler sayesinde, bireyler daha özgür ve kendi isteklerini bilen bir kişilik geliştirebilmektedirler. Hatalar yapsalar bile, aileleri her zaman en büyük destekçileri olarak yanlarında olduğu için, bireyler rahat bir ortamda büyüyüp, gelecekte çalışacakları liderlerden de aynı desteği beklemektedirler. Bireyler, sadece anne-babalarından değil, eğitim hayatlarında da önemli bir rol oynayan öğretmenlerinden geleceği için özgürce kararlar almaya öğrenmektedirler. Aileleri ve öğretmenlerinin rehberliği ve hizmeti sayesinde, bireylerin en iyi koşullara ulaşmaları hedeflenmektedir. Ancak liderlerin destekleyici ve ilişkisel davranışlarına olan ihtiyaç, bireylerin kültürel değerlerine göre değişebilmektedir. Bu nedenle, çalışanlar, işlerinde liderlerinden rehberlik almaya ihtiyaç duyabilmektedir (Sargut ve Aktaş, 2011: 149-151). Dolayısıyla bireyin toplumsal faktörlerinin hizmetkar liderlik algısını etkileyeceği beklenmektedir.

Bu öngöründen hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H₃: Bireylerin toplumsal faktörlerinin liderlik tercihi üzerinde etkisi vardır.

H_{3a}: Aile ve yakın çevrenin yetkeci davranışları arttıkça bireylerin paternalist liderlik tercihleri artacaktır.

H_{3b}: Aile ve yakın çevrenin demokratik davranışları arttıkça bireylerin demokratik liderlik ve hizmetkar liderlik tercihleri artacaktır.

H_{3c}: Bireylerin eğitim düzeyleri ile liderlik tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Kültürel değerlerin liderliğin önemi ile ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, toplumda yaşayan bireylerin uyum davranışları ve özerklik talepleri kültürel değerler çerçevesinde farklılaşmaktadır (Hofstede, 1980: 80-90). Kültürel değerlerin bireylerin sosyal çevresiyle ilişki kurma ve sosyal desteğe ihtiyaç duyma düzeylerini etkilediği düşünülmektedir (Hofstede, 1980: 80). Bireyin yetiştiği sosyal çevrenin de kültürel değerlerinin oluşmasında son derece etkili olduğu belirtilmektedir. Bireyi yetiştiren ebeveynlerin kültürel değerlerinin yansıması olan toplumsal davranış kalıplarının çocuğun kişilik özelliklerine etkisi büyük olmaktadır. Kimi ebeveynler demokratik bir davranış kalıbına sahip olurken kimisi baskıcı, yetkeci bir davranış sergilemektedir. Bu davranış kalıplarıyla yetişen bireyler de alıştıkları kültürel değerleri çalışacakları örgütlerde de aramaktadır. Bu nedenle, liderin destekleyici ve içten davranışlarına olan ihtiyaç bireylerin kültürel değerlerine göre değişkenlik gösterecektir (Sargut ve Aktaş, 2011: 149).

En önemli kültürel değer boyutları olarak kabul edilen bireycilik ve kolektivizm bireylerin benliğinde etkili olmaktadır. Markus ve Kitayama (1991)'nın ve Triandis ve Suh (2002)'un araştırmaları incelendiğinde, bireycilik ve kolektivizm arasındaki temel farkın benlik yorumlamasına dayandığı belirtilmektedir. Bireyci değerlerde, birey kendi benliğini özerk olarak tanımlarken, kolektivist değerlerde birey kendi benliğini sosyal çevresine yerleşik olarak tanımlamaktadır. Bağımsız benlik yorumlaması yüksek olan bireyciler, kendi seçimleri ve özerklikleri için önem verirken, bağımlı benlik yorumlaması yüksek olan kolektivistler için arkadaşlarının veya otorite olarak gördükleri kişilerin yaptıkları seçimler daha önemli olmaktadır. Bireyci bireylerin olduğu toplumlarda, kişiler genellikle iç gruplara karşı duygusal olarak mesafeli bir tutum sergilemektedirler. Bireyci değerlere sahip bireylerin kendilerini gerçekleştirme motivasyonları, kendi özerkliklerine duydukları gereksinimler ve kendilerini yönetme ihtiyaçları daha yüksek seviyededir (Triandis ve Suh, 2002). Bu nedenle de bireyci eğilime sahip çalışanların, yaptıkları işi liderin yönlendirmesine, planlamasına gereksinimleri azalacaktır. Bunların sonucu olarak da çalışanlar açısından liderin müdahaleleri istenilmeyen bir durum olarak kabul edilecektir. Dolayısıyla bu durumda hizmetkar ve demokratik bir liderin etkisi daha yüksek olacağı beklenmektedir.

Kolektivistlere özgü olan iç-grup bağları, bireycilere kıyasla daha güçlü olmaktadır (Triandis ve Suh, 2002). Bu nedenle, kolektivistler için grup üyelerinden gelen sosyal destek, zor durumlarla başa çıkmak için bireycilere göre daha önemli olmaktadır. Bireyci kişilerin duygusal olarak mesafeli oldukları gruplara, ilişkisel liderliğin sunduğu sosyal destek öğelerine olan ihtiyaçları daha az olacağı düşünülmektedir. Öte yandan, birlikte hareket etmek ve iç-gruba bağlılık hissi yüksek olan kolektivistler için, arkadaşlık ve desteğe dayalı ilişkisel liderliğe olan ihtiyaç daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla bu durumda paternalist bir liderin etkisinin daha yüksek olacağı beklenmektedir.

Bu öngöründen hareketle araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H₄: Bireylerin toplumsal faktörlerinin liderlik tercihinin etkisinde bireycilik ve kolektivist kültürel eğilimlerin aracılık etkisi vardır.

H_{4a}: Bireylerin kolektivist kültürel eğilimleri, aile ve yakın çevrenin yetkeci davranışları ve paternalist lider tercihleri arasındaki etkide aracı değişken olarak rol oynayacak ve aracı değişken olarak bu etkiyi daha çok artıracaktır.

H_{4b}: Bireylerin bireyci kültürel eğilimleri, aile ve yakın çevrenin demokratik davranışları ve demokratik lider tercihleri arasındaki etkide aracı değişken olarak rol oynayacak ve aracı değişken olarak bu etkiyi daha çok artıracaktır.

H_{4c}: Bireylerin bireyci kültürel eğilimleri, aile ve yakın çevrenin demokratik davranışları ve hizmetkar lider tercihleri arasındaki etkide aracı değişken olarak rol oynayacak ve aracı değişken olarak bu etkiyi daha çok artıracaktır.

Her toplumun kendine özgü kültürü olduğu gibi, içinde faaliyet gösteren örgütlerin de kendilerine özgü kültürleri bulunmaktadır. Bu örgütler, insan eliyle yaratılmış yapay bir sosyal düzen olarak kabul edilebilmektedir ve kendilerine özgü kültürler geliştirmektedirler. Örgütlerin geliştirdiği uygulamalar, değerler, inançlar, normlar, semboller, teknolojiler, yapılar, süreçler ve yönetim tarzları, örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Bu kültür, bir kurumun veya işletmenin karakteristiği olarak kabul edilir ve içinde bulunduğu toplumun kültürüne göre bir alt kültürü oluşturmaktadır. Toplum, kültür ve örgüt üçlüsü birbirlerinden ayrı düşünülememekte ve birbirleriyle yakından bağlantılı olmaktadır. Örgütlerin kültürel özellikleri, temel olarak toplumsal değerlerden kaynaklanmaktadır dolayısıyla ulusal kültürle benzerlik göstermektedirler (Nişancı, 2012: 1279-1285). Örneğin, bireyin toplumsal faktörlerinden biri olan ailenin otoriter bir yapıya sahip olması örgütlerde otoriter lider beklentisini ortaya çıkaracaktır. Çalışan bireylerden mevcut kurum kültürüne uyum da beklenmektedir. Kendi kişiliğini geliştirmeye çalışan bireylerin ailesi yakın çevresi ve eğitim hayatında yer alan önemli kişilerden etkilenmesi sonucunda oluşan değerleri ve beklentileri oluşmaktadır. Bu nedenle birey gelecekte çalıştığı kurumdaki kültüre ayak uydurmak zorunda kalmaktadır ve hatta bu kurum kültürünün etkisiyle değer ve beklentileri değişebilmektedir. Dolayısıyla bireyin kurum kültürü algısının toplumsal faktörleri ve liderlik algısı üzerindeki etkinin gücünü ve yönünü olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebileceği beklenmektedir.

Bir örgüt, sadakat ve geleneklerle bir arada tutulmaktadır. Bu nedenle, bağlılık ve güven son derece önemli olmaktadır (Cameron ve Quinn, 1992: 36). Klan kültürü, aile ortamına benzer bir iklim yaratmaktadır. Bu kültürde, örgütler, sadece ekonomik birimler olarak değil, aile birimleri gibi davranmaktadır. Bu nedenle, takım çalışması, uyum, iş rotasyonu ve yönetime katılım gibi kavramlar daha etkili iken, kurallar, prosedürler, hiyerarşi ve rekabet gibi kavramlardan daha az önemli olmaktadır. Bu kültürde, bireylerin işlerini daha iyi yapmalarına dair görüşlerine saygı duyulmakta ve kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulmaktadır (Cameron vd., 2006: 41-43). Klan kültürüne

sahip örgütlerde liderlik tarzı, danışmanlık, kolaylaştırıcılık ve mentorluk nitelikleri taşıyan bir yaklaşım benimsemektedir. Bu tür örgütlerde, "biz" duygusu ön plandadır ve bağlılık, sadakat, güven, aile ortamı ve bireysel gelişim gibi özellikler önem kazanmaktadır (Çalışkan, 2015: 50). Bu nedenle, liderlerin paternalist bir yaklaşım benimsemesi beklenmektedir ve örgüt liderleri akıl hocası, kılavuz hatta ebeveyn rolü üstlendiği görülmektedir. Klan kültürünün yenilik konusunda esnek bir yaklaşım sergilemesine rağmen, karar alma süreçlerinde katılım, birbirini destekleme ve moral gibi unsurlar kullanılarak insan kaynakları geliştirilmektedir. Bu özellikler sayesinde, üyeler fikirlerini özgürce ifade edebilmekte, bilgi paylaşımı, iş birliği ve güven oluşumuyla yenilikçi adımlar atarak risk alabilmektedirler (Karabey, 2016: 433). Dolayısıyla aile ve yakın çevrenin yetkeci davranışları bireyin paternalist liderlik tercihinin olumlu yönde etkiler bireyin klan kültür algısı da bu etkiyi daha çok artıracak beklenmektedir.

Pazar kültürü, örgütlerin çevreleriyle daha fazla ilgilenerek başarılı olmak için destek gruplarıyla birlikte yaptığı eylemlere odaklanmaktadır. Örgütlerin temel hedefi, kar elde ederek istikrarlı bir üretim seviyesi ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Cameron ve Quinn (2017) tarafından ifade edildiği gibi, pazar kültürü örgütsel ortamları, amaç odaklılık, kontrol ve durağanlık yönleri ile karakterize etmektedir. Örgüt içi ilişkilerde, görev ve amaçların başarılı bir şekilde tamamlanması önemli olmaktadır. Bu nedenle, bu tür örgütler, içsel bütünlük yerine tedarikçiler, müşteriler, yönetmelikler gibi dış çevreye odaklanmaktadır. Bu kültür tipinin ortak amacı mücadele etmek ve kazanmaktır ve bireyler arasında rekabetçi ve sonuç odaklı bir anlayış hâkim olmaktadır. Bu tür organizasyonlarda, her çalışanın ortak çıkara katkısını ölçen ve kişisel katkılarına göre ödüllendiren piyasa mekanizması çalışmaktadır. Çalışan herhangi bir katkı sağlamadığı takdirde ödül alamamakta ve bu şekilde eşitliğin sağlanması amaçlanmaktadır (Ouchi, 1989: 74). Bu nedenle piyasa kültüründe her birey kendi kişisel çıkarlarının peşinden gitmek zorundadır. Liderlerin temel görevi üretkenlik ve karlılık açısından örgütü ön plana çıkarmaktır ve bu liderler genellikle hedef belirleme, talep etme, yönlendirici ve üretken niteliklere sahip olmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 43). Dolayısıyla aile ve yakın çevrenin demokratik davranışları bireyin demokratik liderlik tercihinin olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bireyin pazar kültür algısı da bu etkiyi daha çok artıracak beklenmektedir.

Kişilik özellikleri bireylerin hayatta sahip oldukları genel özellikleri ifade ederken, örgütsel yapıların özellikleri de kültür yoluyla kendini göstermektedir. Çeviklik, bir iş kültürü özelliği olabilmesi için bu kültürün bazı özelliklerini kendiliğinden göstermesi gerekmektedir. Bu nedenle çeviklik için belirli karakteristik bir altyapının oluşturulması gerekmektedir (Cicerali, 2019: 2425). Strode vd. (2009), çevikliğin bir yöntem olarak örgütlerde var olabilmesi için bazı gereksinimlerin karşılanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu gereksinimler arasında, öğrenme ve geri bildirim önem verilmesi, örgüt içindeki iletişimin iş birliğine dayalı bir rekabet içermesi ve güven verici olması, ekip çalışmasının önemi, örgütün esnek, katılımcı ve sosyal etkileşimi desteklemesi, iş ortamının bireyleri güçlendirmesi ve işbirlikçi liderlerin varlığı yer almaktadır. Dolayısıyla aile ve

yakın çevrenin demokratik davranışları bireyin demokratik liderlik tercihini olumlu yönde etkiler bireyin çevik kültür algısı da bu etkiyi daha çok artıracığı beklenmektedir.

Bu öngöründen hareketle araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H₅: Bireylerin toplumsal faktörlerinin liderlik tercihinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

H_{5a}: Bireylerin klan kültürü algısı, aile ve yakın çevrenin yetkeci davranışları ve paternalist lider tercihleri arasındaki etkide düzenleyici değişken olarak rol oynayacak ve düzenleyici değişken olarak bu etkinin gücünü artıracaktır.

H_{5b}: Bireylerin pazar kültürü algısı, aile ve yakın çevrenin demokratik davranışları ve demokratik lider tercihleri arasındaki etkide düzenleyici değişken olarak rol oynayacak ve düzenleyici değişken olarak bu etkinin gücünü artıracaktır.

H_{5c}: Bireylerin çevik kültür algısı, aile ve yakın çevrenin demokratik davranışları ve demokratik lider tercihleri arasındaki etkide düzenleyici değişken olarak rol oynayacak ve düzenleyici değişken olarak bu etkinin gücünü artıracaktır.

Bireycilik, bireyleri gruplardan bağımsız olarak gören bir sosyal modeldir. Bireyler, kendi tercihlerine, isteklerine ve haklarına ve diğer bireylerle kurdukları ilişkilerde kendi kişisel amaçlarına öncelik vermektedirler. Bu ilişkileri de fayda/maliyet analizi şeklinde değerlendirmektedirler. Kolektivizm ise bireyleri bir veya daha fazla grubun bir parçası olarak gören ve bu grupların normları ile hareket eden sosyal bir sistem olarak kabul edilmektedir. Bireyler, grubun hedeflerini kendi kişisel hedeflerinin önüne koymada gönüllü olmakta ve bu hedeflerle örtüşmektedirler (Triandis, 1995). Bu perspektiften baktığımızda, bireycilik odaklı toplumlarda bireylerin özerklik, özgüven ve kendi kararlarını alma gibi özellikleri öne çıktığı için, liderlik davranışlarının paternalist özellikler taşıma ihtimali düşük olmaktadır. Bu sebeple, çalışanların paternalist liderlik algıları da düşük olacaktır. Diğer yandan, kolektivist toplumlarda biz bilinci, diğerleri için sorumluluk alma, karşılıklı bağlılık, hiyerarşi ve dikey ilişkilerin ön planda olduğu düşünüldüğünde, liderlik davranışlarının fedakâr, babacan ve koruyucu özellikler taşıması daha olası olmaktadır. Bu durum ise, çalışanların paternalist liderliğe yönelik algılarının daha yüksek olması anlamına gelebilmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 243). Bireylerin kurum kültürü algısı da bu yönde ise yani birey liderini babacan, fedakâr ve korumacı özellikleriyle ifade ediyor ve örgütteki çoğu liderler bu davranışları sergiliyorsa bireyin bireycilik ve kolektivist kültürel eğilimleri ile liderlik algısı arasındaki etkinin gücünü ve yönünü olumlu bir şekilde etkileyeceği beklenmektedir. Çalışkan (2015: 75) belirttiği üzere, klan tipi örgüt kültüründe öne çıkan "biz" duygusu ve paternalist liderliğin aile kavramını vurgulayan koruyucu davranışları arasında benzerlikler tespit edilebilmektedir. Dolayısıyla paternalizm düşüncesinin örgütlere yansımaları, lider ile çalışanları arasındaki ilişkinin, ebeveyn- çocuk ilişkisine benzer nitelikte olduğunu ifade etmektedir.

Bu kültürün altında yatan ilke, güçlü bir şekilde kazanmaya odaklanarak rekabet ve başarı ruhunu beslemektir. Bu tür organizasyonlarda bireyler sonuç odaklı bir yaklaşım benimsemekte ve çabalarında başarılı olmayı amaçlamaktadır. Bu örgütlerde uygulanan piyasa mekanizması, her çalışanın ortak hedeflere yönelik katkısını değerlendirmekte ve buna göre herkes, bireysel girdilerine göre ödüller almaktadır. Bu bağlamda, bir kişi hiç katkıda bulunmamışsa, herhangi bir ödül alamamakta ve böylece bir eşitlik duygusu geliştirilmektedir (Ouchi, 1989: 74). Dolayısıyla piyasa kültüründe bireyler kendi çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Dolayısıyla bireyin bireyci eğilimi demokratik liderlik tercihi üzerinde pozitif bir etkisi olacaktır bu etkiyi de bireyin pazar kültürü algısının daha çok artıracağı beklenmektedir.

Çevik kültürde, öğrenmeye ve geri bildirimde önem verme, kurum içinde açık ve işbirlikçi iletişime sahip olma, takım çalışmasına değer verme, esnek, katılımcı ve sosyal olarak etkileşimli bir ortamı destekleme, çalışma alanında bireyleri güçlendirme ve işbirlikçi liderlere sahip olma gibi özellikler vardır. Bireylerin bireycilik ve kolektivist değerleri ile çalıştıkları kurumda tercih edecekleri lideri mevcuttaki örgüt kültürünü de önemseyerek karar vermeleri gerekmektedir. Çevik bir kültüre sahip kurumda, bireyler hem bireyci hem kolektivist kültürel değerlerini göz önüne alarak o kültüre en uygun liderlik tercihinde bulunacaktır. Dolayısıyla Bireyin bireyci eğilimi demokratik liderlik tercihi üzerinde pozitif bir etkisi olacaktır bu etkiyi de bireyin çevik kültürü algısının daha çok artıracağı beklenmektedir.

Bu öngöründen hareketle araştırmanın altıncı hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H₆: Bireylerin bireycilik ve kolektivist kültürel eğilimlerinin liderlik tercihinde etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

H_{6a}: Bireylerin klan kültürü algısı, kolektivist kültürel eğilimleri ve paternalist lider tercihleri arasındaki etkide düzenleyici değişken olarak rol oynayacak ve düzenleyici değişken olarak bu etkinin gücünü artıracaktır.

H_{6b}: Bireylerin pazar kültürü algısı, bireyci kültürel eğilimleri ve demokratik lider tercihleri arasındaki etkide düzenleyici değişken olarak rol oynayacak ve düzenleyici değişken olarak bu etkinin gücünü artıracaktır.

H_{6c}: Bireylerin çevik kültürü algısı, bireyci kültürel eğilimleri ve demokratik lider tercihleri arasındaki etkide düzenleyici değişken olarak rol oynayacak ve düzenleyici değişken olarak bu etkinin gücünü artıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. BİREYLERİN TOPLUMSAL FAKTÖRLERİNİN KÜLTÜREL EĞİLİMLERİNE VE LİDERLİK TERCİHLERİNE ETKİSİ: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Araştırmanın birinci bölümünde ilgili literatür ışığında kavramsal boyut oluşturulmaya çalışılmış ve araştırma modeli aktarılmıştır. Bu bölümde ise araştırmanın amacına, kapsamına, yöntemine, değişkenlerine, kısıtlarına, analizlere ve bulgulara yer verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, çalışan bireylerin toplumsal faktörlerinin bireycilik ve kolektivist kültürel eğilim düzeylerine ve liderlik tercihlerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu etki analiz edilirken, bireylerin bireycilik ve kolektivist kültürel eğilimleri aracı değişken olarak yer almaktadır. Dolayısıyla bu aracılık nedeniyle bireylerin liderlik tercihi doğrudan etkisinin yanı sıra bireylerin toplumsal faktörlerinin liderlik tercihi etkisi de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu araştırma modelinde örgüt kültürü, bireylerin bireyci ve kolektivist kültürel eğilimleri ve liderlik tercihleri etkisinde ve bireylerin toplumsal faktörleri ve liderlik tercihleri etkisinde iki ayrı düzenleyici etkiye rol almaktadır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın örneklemini İstanbul Organize Sanayi bölgelerindeki üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Rastgele örnekleme ile seçilen firmalardan 242 soru kâğıdı (anket) elde edilmiştir. Araştırmada, seçilen bireylerin özellikleri bakımından eşit olduğu ve herhangi bir kümeleme işlemi yapılmasına gerek olmadığından rastgele örnekleme yönteminin kullanılması uygun bulunmuştur.

Bu araştırmada soru kâğıdı yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılardan soru kâğıdı içerisindeki bazı açık uçlu soruları yanıtlamaları ve bazı ifadelerle ne derecede katılma düzeylerini işaretlemeleri istenmiştir. Maddelerin cevaplanmasında 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Soru kâğıdındaki anket sorularına geçmeden önce katılımcılara anketin konusu hakkında yeterli bilgi verilmiş olup araştırmanın başlığı, amacı, tanıtım metni ile açıklanmıştır.

Soru kâğıdı, toplam 67 maddelik soruların yer aldığı beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışan bireylerin kişisel özelliklerine yönelik 22 maddelik demografik sorular yer almaktadır. Bu bölümde yer alan bazı maddelerdeki sorular Şükrü Özen (1996)'ın Bürokratik Kültür (1) adlı çalışmasında yer alan Kamu Yönetimi Kültürü soru kâğıdından alınmıştır. İkinci bölümde toplumsal etmenlerin bireye etkisini ölçmesine yönelik 8 maddelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde bireylerin bireycilik ve kolektivist kültürel eğilim düzeylerinin ölçülmesine yönelik 13 maddelik ifadeler yer almaktadır. Bu maddeler oluşturulurken Arzu Wasti ve Eser Erdil (2007)'in INDCOL ölçeğinden yararlanılmıştır. Formda dördüncü bölüm ise bireylerin liderlik tercihlerini öğrenmek amacıyla 11 maddelik ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanmak için Paternalist Liderlik, Demokratik Liderlik ve Hizmetkar Liderlik gibi üç farklı liderlik türleri tercih edilmiştir. Paternalist liderlik ölçeği için Tülay İlhan Nas ve Abdullah Doğan (2020)'in Paternalist liderlik ölçeğinden yararlanılırken, Hizmetkar Liderlik ölçeği için Liden vd. (2014)'nin Servant Leadership Measures'den yararlanılmıştır. Formun son ve beşinci bölümü ise bireylerin örgüt kültürü algısını öğrenmek amacıyla 13 maddelik ifadelerden oluşmaktadır. Örgüt kültürlerinden Cameron ve Quinn'in Klan kültürü ve Pazar Kültürü modelleri ve Çevik kültür modeli kullanılmıştır. Klan ve Pazar kültürü ölçeğini oluştururken İlhami Yücel (2007)'in Örgüt Kültürü Ölçeğinden yararlanılırken, Çevik Kültür ölçeği oluştururken Bora Coşar (2020)'in Dijital ve Çevik Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi adlı ölçeğinden yararlanılmıştır.

2.3. Araştırmanın Kısıtları

Anket formunda yer alan 67 maddelik soruları çalışan bireylerin samimiyetle yanıtlaması ve gerçek durumu göz önüne alması için kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı açıklanmıştır. Araştırmada, çalışanların soruları doğru yorumladığı ve samimiyetle cevapladıkları varsayılmaktadır. Dolayısıyla anket uygulamasının kısıtları bu araştırma için de geçerli olmaktadır.

İstanbul'da yer alan daha çok, küçük ve orta ölçekli üretim işletmelerinin yer aldığı örnekleme, çalışanların çalıştığı işletmede var olan örgüt kültürlerini doğru yorumladıkları ve diğer kişisel ve toplumsal faktörleri ölçen soruları içtenlikle yanıtladıkları varsayılmaktadır.

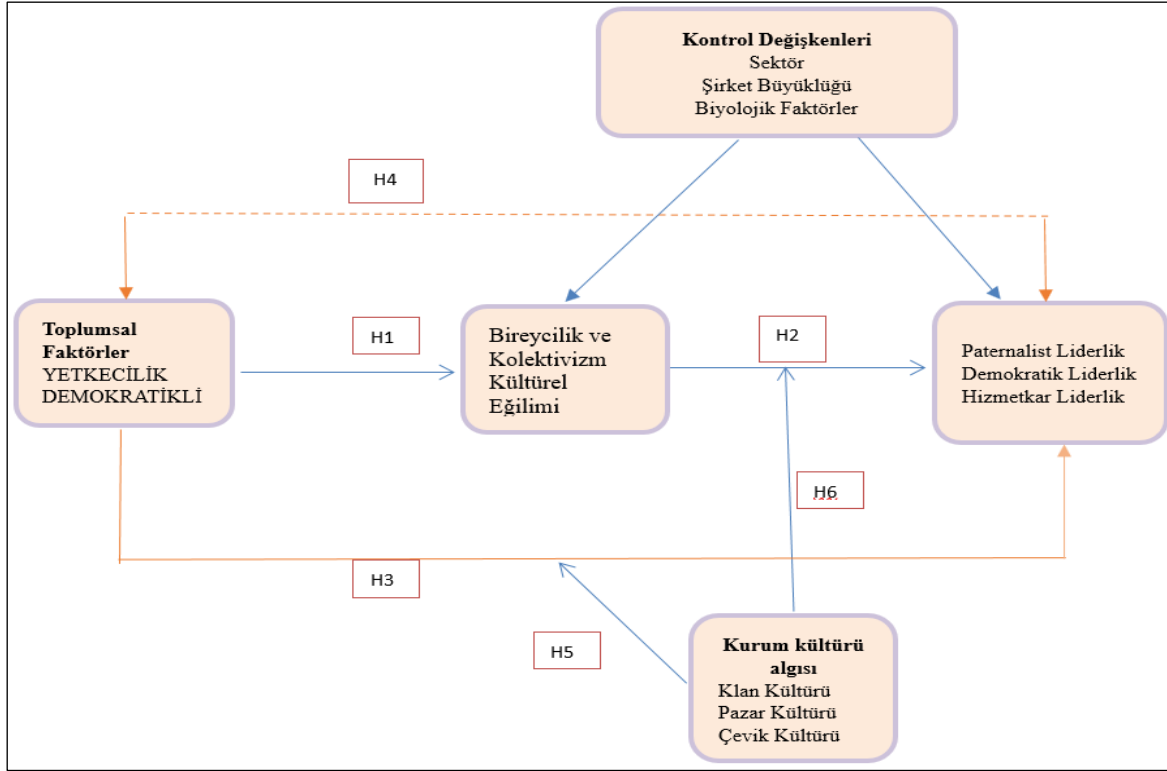
Araştırma sonuçları İstanbul'da yer alan 67 üretim işletmesi ile sınırlıdır. Dolayısıyla araştırmanın önemli kısıtlarından biri de araştırmanın genellenebilirliğinin sınırlı olmasıdır.

2.4. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen araştırma modeli Şekil 5'te yer almaktadır. Araştırmada “toplumsal faktörler” bağımsız değişken, “bireycilik ve kolektivizm kültürel eğilim” aracı değişken, “klan kültürü, Pazar kültürü, çevik kültür” düzenleyici değişkenler, “paternalist

liderlik, demokratik liderlik, hizmetkar liderlik” bağımlı değişken, “sektör, şirket büyüklüğü ve biyolojik faktörler” kontrol değişkenleri olarak ele alınmaktadır.

Şekil 5: Araştırma Modeli



2.5. Araştırmaya Katılan Bireylerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan 242 bireyin demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıda özetlenmektedir.

Çalışmanın evreni İstanbul’da Organize Sanayi Bölgesinde yer alan üretim işletmelerinden oluşmaktadır. Bu çalışma evrenini temsil etmek için iki farklı organize sanayi bölgesinden 67 farklı üretim işletmesi rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Bu araştırma İstanbul’daki Organize Sanayi bölgesindeki üretim işletmeleriyle sınırlı olduğu için seçilen örneklemin çalışma evreninin temsil gücünü yansıttığı söylenebilir. 67 farklı üretim işletmesinden 242 bireye ulaşılmış olup, bazı araştırmacılar, minimum örneklem büyüklüğünün araştırmada bulunan madde sayısına göre değişebileceğini vurgulamışlardır. Örneğin, Catell (1978) minimum örneklem büyüklüğünün madde sayısı toplamının 3 ile 6 katı civarında olmasının evreni temsil gücünde yeterli olabileceğini savunurken, Hair vd. (2010), bu sayısının en az 5 katı olması gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmadaki ölçeklerin analize dahil edilmesi sonucu çıkarılan maddeler göz önünde bulundurulduğunda ölçeklerin 32 maddeden oluştuğu görülmektedir. Araştırmadaki madde sayısı

dikkate alındığında ise Catell (1978)'e göre madde en az 96-192 ve Hair vd.'e göre ise en az 160 olması gerekmektedir. Bu araştırmada 242 bireye ulaşıldığından mevcut örneklemin evreni temsil gücüne sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 2 ve Tablo 3'e göre örneklemin %36,8'i kadın, %63,2'si erkek bireylerden oluşmaktadır. Örneklemin çoğunluğu %44,2 oranı ile 25-34 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan bireylerin öğrenim düzeyi %41,7'si lise mezunu iken %22,3'ü lisans mezunudur. Bireylerin %85,5'i yetişme çağında çekirdek aile ile yetişmiştir. Bireylerin %8,3'ü tek kardeş, %24,0 iki kardeş, %31'i üç kardeş, %19,0'ı dört kardeş, %17,8'i 5 ve daha fazla kardeş ile yetişmiştir. Bu bireylerin %34,7'si kardeşler arasında ilk sırada yer almaktadır. Bireylerin ilk ve orta öğrenimlerini %86,4'ü devlet okulunda, %13,6'sı ise özel okulda tamamlamıştır. Bireylerin %20,22'si üniversiteyi ailelerinin bulunduğu şehirden uzakta okumuşlardır ve bu bireylerin %6,6'sı yurttan kalmışlardır. Bireylerin %22,3'ü yurtdışı deneyimine sahipken %11,2'si yurtdışında 1-3 ay bulunmuşlardır. Bireylerin anne öğrenim düzeylerinin %64,9'u ilköğretim iken baba öğrenim düzeylerinin oranı %55,0'dır. Bireylerin yetişme çağında aile gelir durumları %52,5 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Bireylerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım tablolar

	Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	89	36,8
	Erkek	153	63,2
	Toplam	242	100,0
Yaş	17-24	24	9,9
	25-34	107	44,2
	35-44	68	28,1
	45-54	43	17,8
	Toplam	242	100,0
Eğitim durumu	İlköğretim	37	15,3
	Lise	101	41,7
	Önlisans	33	13,6
	Lisans	54	22,3
	Yüksek Lisans	16	6,6
	Doktora	1	0,4
	Toplam	242	100,0

Tablo 3: Bireylerin Aile Bilgileri

	Değişken	Frekans	Yüzde
Anne öğrenim düzeyi	İlköğretim	157	64,9
	Lise	50	20,7
	Üniversite	29	12,0
	Yüksek Lisans	4	1,7
	Doktora	2	0,8
	Toplam	242	100,0

Tablo 3: (Devamı)

	Değişken	Frekans	Yüzde
Baba öğrenim düzeyi	İlköğretim	133	55,0
	Lise	65	26,9
	Üniversite	36	14,9
	Yüksek Lisans	3	1,2
	Doktora	5	2,1
	Toplam	242	100,0
Aile gelir durumu	Düşük	63	26,0
	Orta	127	52,5
	Yüksek	52	21,5
	Toplam	242	100,0

Örneklemi oluşturan bireylerin çalışma hayatına ilişkin veriler Tablo 4'te yer almaktadır. KOSGEB'in 2022 yılındaki güncel KOBİ tanımında; 10'dan az çalışana sahip firmalar mikro işletme, 50'den az çalışana sahip firmalar küçük işletme, 250'den az çalışana sahip firmalar orta büyüklükte işletme ve 250'den fazla çalışana sahip firmalar büyük işletme olarak belirtilmektedir (KOSGEB, 2022).

Bu tanım doğrultusunda bireylerin çalıştıkları işyerlerinin şirket büyüklüklerine bakıldığında firmaların %69, 74'ünü küçük işletmeler, %15,79'unu orta işletmeler ve %14,47'sini büyük işletmeler oluşturmaktadır. Bireylerin %35,5'i çalıştıkları işyerinde 1-3 yıl arasında çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4: Çalışan Bireylerin Çalışma Durumlarına İlişkin Dağılım

	Değişken	Frekans	Yüzde
Şirket büyüklüğü (Çalışan sayısı dikkate alınmıştır.)	Küçük işletme	53	69,74
	Orta işletme	12	15,79
	Büyük işletme	11	14,47
	Toplam	76	100,0
Çalışma süreleri	1 yıldan az	67	27,7
	1-3 yıl	86	35,5
	10 yıl ve üzeri	31	12,8
	4-6 yıl	43	17,8
	7-9 yıl	15	6,2
	Toplam	242	100,0

Araştırma değişkenlerinin geçerliğini test etmek için Açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 5, 6, 7 ve 8'de değişkenlerin Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri ve faktör dağılımları gösterilmektedir. Analiz sonucunda Toplumsal etmenler (TOET) değişkenine ait 6.soru, bireycilik ve kolektivizm kültürel eğilim (IND-COL) değişkenine ait 2. 8. 10. ve 11.soru birden fazla faktöre yüklendiği ve faktör yükleri düşük olduğu için soru kağıdından çıkarılmıştır.

Tablo 5: Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör	
	1	2
TOET1_Demok		,890
TOET2_Demok		,925
TOET7_Demok	,418	
TOET3_Yetke	,671	-,401
TOET4_Yetke	,793	
TOET5_Yetke	,776	

Tablo 6: Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör	
	1	2
IND_COL1_B	,497	
IND_COL3_YB	,659	
IND_COL4_DB	,707	
IND_COL5_YB	,618	
IND_COL6_YB	,518	
IND_COL7_B	,677	
IND_COL9_B	,506	
IND_COL12_K		,762
IND_COL13_K		,831

Tablo 7: Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör		
	1	2	3
Lider2_Hizmet	,849		
Lider3_Demok	,847		
Lider4_Demok	,693		
Lider5_Patern	,388	,484	
Lider6_Hizmet	,674		
Lider7_Hizmet	,782		
Lider8_Patern		,843	
Lider9_Patern		,937	
Lider11_Demok	,652		,346
Lider1_Hizmet	,747		
Lider10_Demok			,932

Tablo 8: Açıklayıcı Faktör Analizi

	Faktör		
	1	2	3
OK1_Klan			,852
OK2_Klan			,684

Tablo 8: (Devamı)

	Faktör		
	1	2	3
OK3_Klan			,931
OK4_Klan			,627
OK5_Pazar	,679		
OK6_Pazar	,759		
OK7_Pazar	,555		,324
OK8_Pazar	,843		
OK9_Pazar	,820		
OK10_Çevik	,544	,423	
OK11_Çevik		,843	
OK12_Çevik		,754	
OK13_Çevik		,645	

Açımlayıcı faktör analizi sonrasında araştırmada yer alan değişkenlerin güvenirlikleri (Cronbach's alpha katsayısı) ölçülmüştür. Terzi (2019), güvenirlik katsayıları (α) için $0,00 \leq \alpha < 0,40$ durumunda ölçeğin güvenilir olmadığı, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ durumunda ölçeğin düşük güvenirlikte olduğunu, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ durumunda ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ durumunda ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu belirtmektedir.

Tablo 9'da değişkenlerin güvenirlikleri gösterilmektedir. Analiz sonucunda, klan kültürü, Pazar kültürü, çevik kültür ve hizmetkar liderlik değişkenlerinin yüksek derecede güvenirlik katsayısına sahip olduğu görülürken demokratik liderlik, paternalist liderlik, bireycilik, yetkecilik değişkenleri oldukça güvenirlik katsayısına sahiptir. Kolektivizm ve demokratiklik değişkenleri düşük güvenirlik katsayısına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Güvenirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach's Alpha (α)
Klan kültürü	0,884
Pazar kültürü	0,888
Çevik kültür	0,806
Demokratik liderlik	0,626
Paternalist liderlik	0,729
Hizmetkar liderlik	0,817
Bireycilik	0,705
Kolektivizm	0,522
Demokratiklik	0,555
Yetkecilik	0,651

Normal dağılım, bir veri seti içerisindeki aritmetik ortalama, medyan ve modun birbirine eşit olduğu anlamına gelmektedir. Bir doğru üzerinde aşağıya veya yukarıya doğru uzaklaştıkça

frekansların belirli bir düzende azalması ile ortaya çıktığı bilinmektedir. Bir araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olup olmadığı basıklık ve çarpıklık değerleri incelenerek karar verilmektedir. Hair vd. (2013)'e göre bu değerler +1,0 ile -1,0 aralığında ise normal dağıldığını belirtmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre bu değerler +1,5 ile -1,5 arasında iken George, D. ve Mallery, M. (2010)'e göre bu değerler +2,0 ile -2,0 aralığında olmalıdır. Araştırmada kullanılan veriler normal dağılıyorsa T-testi ve ANOVA testi kullanılması gerekirken, veriler normal dağılmıyor ise Mann-Whitney ve Kruskal Wallis testlerinin kullanılması gerekmektedir.

Tablo 10'dan hareketle araştırma verilerinin bazılarının yukarıda belirtilen aralıklarda olmadığı görülmektedir. Bu test sonucunda hizmetkar liderlik ve demokratik liderlik değişkenine ait verilerin normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu noktadan sonra yapılacak analizlerde non-parametrik analiz yöntemleri kullanılacaktır.

Tablo 10: Araştırma Verilerinin Normallik Testi

	Çarpıklık (Skewness) Değerleri	Basıklık (Kurtosis) Değerleri
Yetkecilik	0,206	-0,517
Demokratiklik	-0,683	-0,123
Bireycilik	-0,508	0,997
Kolektivist	-0,874	0,618
Demokratik Liderlik	-1,077	2,370
Paternalist Liderlik	-0,286	-0,576
Hizmetkar Liderlik	-1,578	3,640
Klan	-0,985	1,164
Pazar	-1,009	1,273
Çevik	-1,010	1,319

2.6. Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Analizi

Açımlayıcı Faktör analizi (AFA) sonucunda değişkenlerin aynı faktör altında yüklenmeleri araştırmada sorun teşkil etmiştir. Liderlik değişkeni altında yer alan demokratik liderlik ve hizmetkar liderlik boyutları araştırmada normal dağılım göstermemiştir. Normal dağılımı sağlamak ve faktör yüklerinin dağılımını net bir şekilde görmek amacıyla AMOS'da doğrulayıcı faktör analizi (DFA)'nden yararlanılmıştır. Ancak yine normallik sağlanamadığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırma modelinde bulunan değişkenler arasındaki etki ve ilişkilerin test edilmesinde PLS SEM yöntemi kullanılmıştır. PLS SEM yöntemi, diğer yöntemlere göre daha gizli yapıları keşfetme, değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri belirleme ve küçük örnek verilerle çalışma avantajlarına sahip olmaktadır. Ayrıca değişkenlerin normal dağılım gerektirmemesi, model uyum değerleri gerektirmemesi ve küçük örneklemelerde daha yüksek istatistiksel güç gibi özellikleri ile diğer yöntemlere göre daha esnek bir yaklaşım sunmaktadır. Bu nedenle, karmaşık araştırma problemlerini daha etkin bir şekilde ele almak için PLS SEM yöntemi tercih edilmektedir. Yapısal Eşitlik Modeli

(YEM) kullanılarak yapılan tahminlerde, PLS SEM yöntemi ile model tahmin edildiğinde, uyumun iyiliği kriteri yerine analiz sonuçlarında elde edilen bazı değerler dikkate alınarak model uyumu değerlendirilmektedir. Yapı güvenilirliği, madde güvenilirliği için faktör yükleri, iç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı ve bileşik güvenilirlik için CR (Composite Reliability) katsayısı hesaplanarak ölçülmektedir. Bu yöntem, uygun örnekleme olmadığında bile yüksek istatistiksel güce sahip olduğundan, varyans tabanlı PLS SEM yönteminin kovaryans tabanlı SEM yöntemlerine göre avantajları olduğu bilinmektedir (Dülgeroğlu, 2017: 59-60; Başol, 2018: 79-81). Ölçekte bulunan bir ifadenin faktör yükünün 0,50'den büyük olması o ifadenin ölçme şartını sağladığını (Hair vd., 2006) göstermektedir. Araştırmada 0,50'den düşük faktör yüklerine sahip sorular araştırmadan çıkarılmıştır. Demokratik liderlik değişkenine ait 10. soru da araştırmadan çıkarılmıştır. Toplumsal faktörler boyutunda yer alan yetkecilik değişkenine ait 8. soru ve 3. soru, demokratiklik değişkenine ait 7. soru ve 6. soru da araştırmadan çıkarılmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan her bir değişken için hesaplanan *ortalama açıklanan varyans* (AVE) değerinin 0,50'den yüksek olması gerekmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988: 80). Dolayısıyla bireycilik boyutunda AVE değeri 0,50'nin altında bir değer ile karşılaşıldığından AVE değerini yükseltmek amacıyla ölçekten 9 soru çıkarılmıştır. Bireycilik kültürel eğilimi değişkenine ait 5. ve 7. soru ile araştırmaya devam edilmiştir. Tablo 11'de değişkenlere ve boyutlara ait faktör yükleri, Cronbach's Alpha katsayısı, CR (Composite Reliability) katsayısı ve AVE değerleri yer almaktadır.

Tablo 11: Değişkenlere ve Boyutlara Ait Faktör Yükleri, Cronbach's Alpha Katsayısı, CR (Composite Reliability) Katsayısı ve AVE Değerleri

Değişkenler ve Boyutları	Faktör Yüğü	α^* (Cronbach Alpha)	CR**	AVE***
Toplumsal Faktörler				
Yetkeci_ 4	0,736	0,668	0,836	0,722
Yetkeci_ 5	0,922			
Demokratiklik_ 1	0.829	0,827	0.920	0,852
Demokratiklik_ 2	0.833			
Kültürel Eğilim				
Bireycilik_ 5	0,825	0,493	0,798	0,663
Bireycilik_ 7	0,804			
Kolektivizm_ 12	0.886	0,524	0,801	0,670
Kolektivizm_ 13	0,748			
Liderlik Tercihi				
Demokratik Liderlik_ 3	0.834	0,716	0,840	0,637
Demokratik Liderlik_ 4	0,720			
Demokratik Liderlik_ 11	0.834			
Hizmetkar Liderlik_ 1	0.814	0,820	0,881	0,650
Hizmetkar Liderlik_ 2	0.858			
Hizmetkar Liderlik_ 6	0,735			
Hizmetkar Liderlik_ 7	0,813			
Paternalist Liderlik_ 5	0.782	0,729	0,846	0,646

Tablo 11: (Devamı)

Değişkenler ve Boyutları	Faktör Yüğü	α^* (Cronbach Alpha)	CR**	AVE***
Paternalist Liderlik_ 8	0,828			
Paternalist Liderlik_ 9	0,800			
Örgüt Kültürü Algısı				
Klan_ 1	0.859	0,884	0,920	0,741
Klan_ 2	0.868			
Klan_ 3	0.847			
Klan_ 4	0.870			
Pazar_ 5	0.829	0,889	0,918	0,692
Pazar_ 6	0.859			
Pazar_ 7	0.822			
Pazar_ 8	0.864			
Pazar_ 9	0,783			
Çevik 10-	0.852	0,809	0,875	0,637
Çevik 11-	0,681			
Çevik 12-	0.856			
Çevik 13-	0.792			

* Cronbach Alpha-iç tutarlılık katsayısı **Birleşik Güvenirlik katsayısı ***Açıklanan Ortalama Varyans değeri

Tablo 11’de yer alan değişkenlerin birleşik güvenilirlik (CR) değeri 0,798 ile 0,920 arasında olması ölçeğin kendi aralarında çelişkili olmadığını yani tutarlı olduğunu göstermektedir. Açıklanan ortalama varyans değerlerinin ise 0,637 ile 0,852 arasında olması da birleşme geçerliliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir. Ayrıca Tablo 11’de yer alan yetkecilik, bireycilik ve kolektivist boyutlarının Cronbach’s Alpha güvenilirlik değerlerinin düşük bir katsayıya sahip olduğu görülmektedir. Böyle bir durumda güvenilirlik katsayılarının düşük çıkmasının nedenlerinden biri faktörlerin sahip olduğu madde sayısının az olması olabilmektedir. Nitekim Alpha katsayısının ölçekteki madde sayısına göre değiştiği ve madde sayısı arttıkça Alpha katsayısının da artacağı bilinmektedir (Şencan, 2005: 235). Bununla birlikte literatürdeki pek çok araştırmada iki maddeden oluşan faktörler için maddeler arasındaki korelasyon katsayısının anlamlılık derecesi değerlendirilmiştir (Demir vd., 2015: 229). Tablo 12’de maddelere ait korelasyon analizi sonucunun anlamlı çıktığı görülmektedir. Buna göre araştırmada önemli yeri olan bu boyutların güvenilirliğine herhangi bir güçlü kanıt bulunmamakla beraber, yukarıda yapılan açıklamalar neticesinde ve modelin teorik faydaları da dikkate alındığında elde edilen yapının düşük olsa da güvenilir kabul edilebileceği düşünülmektedir.

Tablo 12: Maddeler Arası Korelasyon Analizi Sonucu

		1	2	3	4	5	6
Toplumsal Faktörler_4 Yetkeci	Korelasyon Katsayısı	1					
Toplumsal Faktörler_5 Yetkci	Korelasyon Katsayısı	,491**	1				
INDCOL_5 Bireycilik	Korelasyon Katsayısı	,065	,144*	1			
INDCOL_7 Bireycilik	Korelasyon Katsayısı	-,102	-,027	,299**	1		
INDCOL_12 Kolektivizm	Korelasyon Katsayısı	,164*	,243**	,204**	,149*	1	
INDCOL_13 Kolektivizm	Korelasyon Katsayısı	,153*	,250**	,153*	,165*	,384**	1

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı

* . Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlı

Araştırmada yer alan boyutların ayrıştırma geçerliliğini de sağlaması beklenmektedir. Araştırmada yer alan boyutların, Nascimento ve Silva Macedo'nun (2016: 295) ve Hair ve diğerlerinin (2017: 139) belirlediği kriterlere uygun olarak, ayrıştırma geçerliliğini sağlaması ve Fornell-Lacker yöntemine göre tabloda diyagonal değerlerin ait olduğu sütundaki diğer değerlerden daha büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 13'teki sonuçlara bakıldığında modelin ayırt edici geçerliliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Fornell-Lacker Ayırt Edici Geçerlilik Analizi

	Bireycilik	Demokratik Liderlik	Demokratiklik	Hizmetkar Liderlik	Klan	Kolektivizm	Paternalist Liderlik	Pazar	Yetkecilik	Çevik
Bireycilik	0.814									
Demokratik liderlik	0.484	0.797								
Demokratiklik	0.313	0.362	0.923							
Hizmetkar liderlik	0.489	0.798	0.398	0.806						
Klan	0.247	0.334	0.337	0.434	0.861					
Kolektivizm	0.242	0.435	0.303	0.487	0.255	0.819				
Paternalist liderlik	0.209	0.365	0.235	0.432	0.356	0.445	0.806			
Pazar	0.280	0.368	0.281	0.418	0.763	0.233	0.224	0.832		
Yetkecilik	0.061	0.055	0.075	0.088	0.050	0.293	0.231	0.064	0.850	
Çevik	0.256	0.313	0.307	0.421	0.654	0.380	0.298	0.683	0.207	0.798

PLS-SEM kullanılarak araştırmada yer alan hipotezler test edilmiştir. Araştırma modelinde toplumsal faktörler, kültürel eğilim eksojen (bağımsız) değişkenler, liderlik tercihi ise endojen (bağımlı) değişken olarak yer almaktadır. R^2 , β ve t değerleri gibi temel ölçümlerin yanı sıra tahmin gücü için Q^2 ve etki büyüklüğü için f^2 değerleri de değerlendirme kriterleri arasında yer almıştır. Q^2 değeri, tahmin gücünü ölçmek için Blindfolding analizi kullanılarak hesaplanmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılığını değerlendirmek için bootstrapping yöntemiyle 5000 alt örneklem alınarak t değerleri yeniden hesaplanmıştır (Hair vd., 2011: 145-148; Henseler vd., 2009: 305). Şekil 6'da YEM analizi sonuçları sunulmuştur.

Varyans artış faktörü (VIF) değerleri, araştırma modelindeki doğrusallık analizi için hesaplanmıştır. Hair ve diğerleri (2010) tarafından belirtildiği gibi, bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu ifade eden bir işaret, değişkenlere ait VIF değerlerinin 5'ten büyük olması durumudur. Bu nedenle, araştırma modeli değişkenlerinin VIF değerlerinin 5'ten küçük olması istenmektedir. Tablo 14'te görüldüğü üzere, araştırma modelindeki değişkenlere ait VIF değerleri 5'ten küçük tespit edilmiştir. Bu durum, araştırmada kullanılan bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olmadığı anlamına gelmektedir ve dolayısıyla araştırma modelinde doğrusallık problemi olmadığı kabul edilmektedir.

Reflektif içsel modelin değerlendirilmesi amacıyla R^2 , f^2 ve Q^2 değerlerinin incelenmesi önemlidir (Hair vd., 2017). Tablo 14'te yer alan her bir bağımsız değişkenin açıklanan varyansını ifade eden R^2 değerleri incelendiğinde toplumsal faktörlerin kültürel eğilimin %19,8'ini; kültürel eğilim ile toplumsal faktörlerinin liderlik tercihinin %50,9'unu açıkladığı görülmektedir.

Reflektif iç modelin değerlendirilmesinde kullanılan f^2 değeri, tahmin yapılarının etki büyüklüğünü ifade etmektedir ve dışsal gizil değişkendeki açıklanamayan kısmının varyans oranına bağlı olarak R^2 'deki artışın hesaplanmasını sağlamaktadır (Hair vd., 2017). Cohen (1988) tarafından belirtilen kriterlere göre, f^2 değeri şu şekilde yorumlanmaktadır:

- 0,02 ile 0,15 arası: Düşük etki oranı
- 0,15 ile 0,35 arası: Orta etki oranı
- 0,35 ve üzeri: Yüksek etki oranı

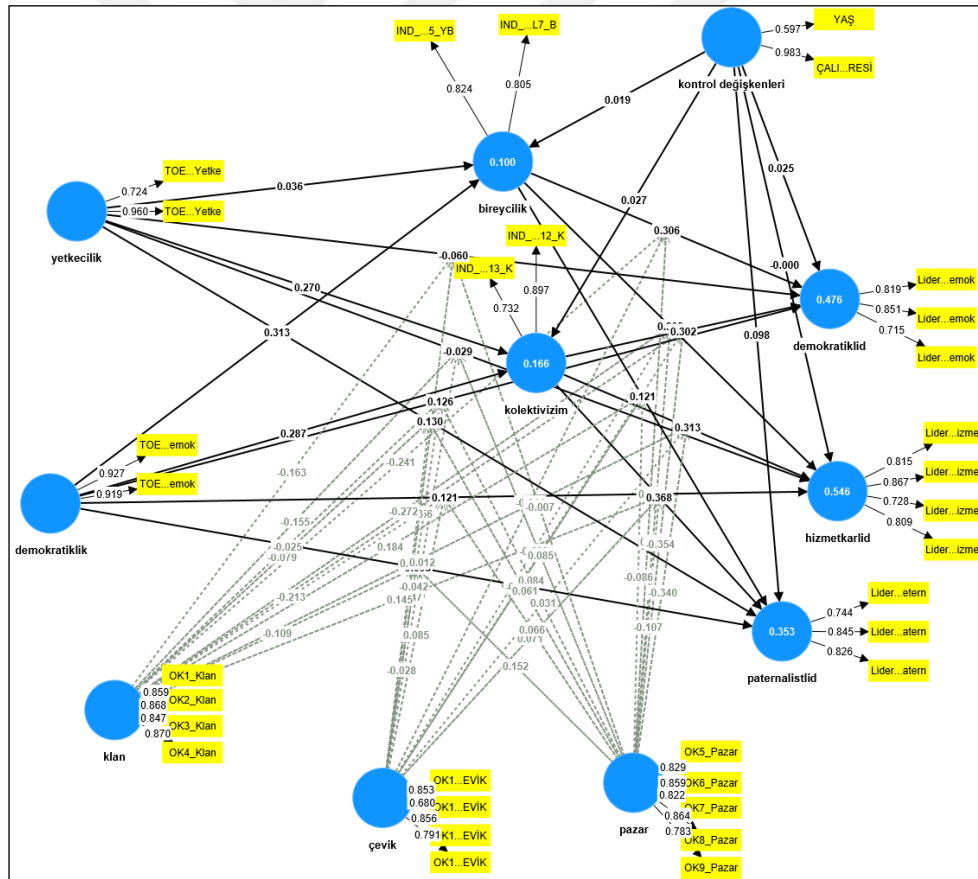
Bu değerlendirme, f^2 değerinin ilişkili değişkenler arasındaki etkileşimin gücü hakkında bilgi vermekte ve yapılan tahminlerin etki büyüklüğünü anlamak için kullanışlı bir araç olmaktadır. Tablo 14'te f^2 değerleri incelendiğinde toplumsal faktörlerin kültürel eğilim üzerinde orta; kültürel eğilimin liderlik tercihi üzerinde yüksek ve toplumsal faktörlerin liderlik tercihi üzerinde düşük etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir.

Reflektif iç modelin değerlendirilmesinde, kestirimsel örneklemin tekrar kullanımı tekniği kullanılarak elde edilen Q^2 değeri, bir gösterge bloğunun verileri modele dahil edilmeden önce modelin tahmin gücünü gösteren bir kriter olmaktadır. Blindfolding analizi ile elde edilen bu değer, modelin gerçek dünya verileri üzerindeki performansını tahmin etmek için kullanılabilir. Modelin tahmin gücü olabilmesi için Q^2 'nin 0'dan büyük olması gerekmektedir (Pengö ve Lai, 2012: 473). Tablo 14 incelendiğinde her hipotezin Q^2 değerlerinin 0'dan büyük olduğu görülmektedir dolayısıyla her bir hipotezin yeterli tahmin gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 14: Araştırma Modelinin R^2 , f^2 , Q^2 ve VIF Analiz Sonuçları

Hipotezler	Yollar	R^2	f^2	Q^2	VIF
H1	Toplumsal Faktörler => Kültürel Eğilim	0,198	0,247	0,067	1,011
H2	Kültürel Eğilim => Liderlik Tercihi	0,509	0,353	0,220	1,446
H3	Toplumsal Faktörler => Liderlik Tercihi		0,015		1,334

Şekil 6: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları



Araştırma modelinde yol analizi, Smart PLS kullanılarak 5.000 örneklemlerle yeniden yapılmıştır (Hair vd., 2012). Analiz sonucunda elde edilen β değerleri, Tablo 15'te sunulmuştur. Elde edilen β değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olup olmadığını belirlemek için t testi sonuçlarına ve

p değerlerine bakılmıştır. %5 anlamlılık düzeyini sağlamak için, p değerinin 0,05'ten küçük ve t değerinin 1,65'ten büyük olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu değerler, β katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için kullanılan önemli kriterlerdir.

Yol analizi sonuçlarına göre bazı hipotezler desteklenmekteyken bazı hipotezler desteklenememiştir. Sonuçlar incelendiğinde toplumsal faktörlerin kültürel eğilimler üzerindeki etkisine göre H_1 hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_1 hipotezi desteklenmiştir. Toplumsal faktörlerin alt boyutları olan yetkecilik boyutunun kolektivist eğilim üzerindeki etkisine göre H_{1a} hipotezinin anlamlılık değeri ise $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{1a} hipotezi desteklenmiştir. Bir diğer alt boyut olan demokratiklik boyutunun ise bireyci eğilim üzerindeki etkisine göre H_{1b} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{1b} hipotezi desteklenmiştir.

Kültürel eğilimlerin liderlik tercihleri üzerindeki etkisine göre H_2 hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_2 hipotezi desteklenmiştir. Kolektivist kültürel eğilimin paternalist liderlik tercihi üzerindeki etkisine göre H_{2a} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülürken, demokratik liderlik tercihi üzerindeki etkisine ilişkin H_{2c} hipotezinin ve hizmetkar liderlik tercihi üzerindeki etkisine göre H_{2e} hipotezinin anlamlılık değerleri $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezlerin anlamlı oldukları görülmektedir. Dolayısıyla H_{2a} , H_{2c} ve H_{2e} hipotezleri desteklenmiştir. Bireycilik kültürel eğilimin demokratik liderlik tercihi üzerindeki etkisine göre H_{2b} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülürken hizmetkar liderlik tercihi üzerindeki etkisine göre H_{2d} hipotezinin anlamlılık değeri ise $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu da görülmektedir. Dolayısıyla H_{2b} ve H_{2d} hipotezleri desteklenmiştir.

Toplumsal faktörlerin liderlik tercihleri üzerindeki etkisine göre H_3 hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,010$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_3 hipotezi desteklenmiştir. Yetkecilik boyutunun paternalist liderlik tercihi üzerindeki etkisine göre H_{3a} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,034$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{3a} hipotezi desteklenmiştir. Demokratiklik boyutunun demokratik liderlik tercihi üzerindeki etkisine göre H_{3b} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,032$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{3b} hipotezi desteklenmiştir. Bireylerin toplumsal faktörlerinin liderlik tercihine etkisinde bireycilik ve kolektivist kültürel eğilimlerin aracılık etkisi vardır.

Toplumsal faktörlerin liderlik tercihinin etkisinde kültürel eğilimlerin aracılık etkisine bakıldığında H_4 hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı

olduğu görülmektedir. Dolayısıyla *H₄ hipotezi desteklenmiştir*. Yetkecilik boyutunun paternalist liderlik tercihi etkisinde kolektivizm kültürel eğilimin aracılık etkisine bakıldığında *H_{4a} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülmektedir*. Dolayısıyla *H_{4a} hipotezi desteklenmiştir*. Demokratiklik boyutunun demokratik liderlik tercihi etkisinde bireyci kültürel eğilimin aracılık etkisine bakıldığında *H_{4b} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,004$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülmektedir*. Dolayısıyla *H_{4b} hipotezi desteklenmiştir*. Demokratiklik boyutunun hizmetkar liderlik tercihi etkisinde bireyci kültürel eğilimin aracılık etkisine bakıldığında ise *H_{4c} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,002$ ($p<0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olduğu görülmektedir*. Dolayısıyla *H_{4c} hipotezi desteklenmiştir*.

Toplumsal faktörlerin liderlik tercihinin etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisine bakıldığında *H₅ hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,574$ ($p>0,05$) olduğunda hipotezin anlamlı olmadığı görülmektedir*. Dolayısıyla *H₅ hipotezi desteklenmemiştir*. Yetkecilik boyutunun paternalist liderlik tercihi etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisine bakıldığında *H_{5a} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,420$ ($p>0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olmadığı görülmektedir*. Dolayısıyla *H_{5a} hipotezi desteklenmemiştir*. Demokratiklik boyutunun demokratik liderlik tercihi etkisinde pazar kültürünün düzenleyici etkisine bakıldığında *H_{5b} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,399$ ($p>0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olmadığı görülmektedir*. Dolayısıyla *H_{5b} hipotezi desteklenmemiştir*. Demokratiklik boyutunun demokratik liderlik tercihi etkisinde çevik kültürünün düzenleyici etkisine bakıldığında *H_{5c} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,651$ ($p>0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olmadığı görülmektedir*. Dolayısıyla *H_{5c} hipotezi desteklenmemiştir*.

Kültürel eğilimlerin liderlik tercihinin etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisine bakıldığında *H₆ hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,317$ ($p>0,05$) olduğunda hipotezin anlamlı olmadığı görülmektedir*. Dolayısıyla *H₆ hipotezi desteklenmemiştir*. Kolektivist kültürel eğilimin paternalist liderlik tercihinin etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisine bakıldığında *H_{6a} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,284$ ($p>0,05$) olduğunda hipotezin anlamlı olmadığı görülmektedir*. Dolayısıyla *H_{6a} hipotezi desteklenmemiştir*. Bireyci kültürel eğilimin demokratik liderlik tercihi etkisinde Pazar kültürünün düzenleyici etkisine bakıldığında *H_{6b} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,113$ ($p>0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olmadığı görülmektedir*. Dolayısıyla *H_{6b} hipotezi desteklenmemiştir*. Bireyci kültürel eğilimin demokratik liderlik tercihi etkisinde çevik kültürünün düzenleyici etkisine bakıldığında *H_{6c} hipotezinin anlamlılık değeri $p=0,691$ ($p>0,05$) olduğundan hipotezin anlamlı olmadığı görülmektedir*. Dolayısıyla *H_{6c} hipotezi desteklenmemiştir*.

Tablo 15: Araştırma Modeli Yol Analizi Sonuçları

Hipotezler	β Değerleri	T İstatistik Değerleri	P Değerleri	Sonuç
Toplumsal faktörler => Kültürel eğilim (H ₁)	0,513	8,994	0,000	Desteklenmiştir
Yetkecilik => Kolektivizm (H _{1a})	0,270	4,672	0,000	Desteklenmiştir
Demokratiklik => Bireycilik (H _{1b})	0,313	4,379	0,000	Desteklenmiştir
Kültürel eğilim => Liderlik (H ₂)	0,462	5,759	0,000	Desteklenmiştir
Kolektivizm => Paternalist liderlik (H _{2a})	0,368	5,506	0,000	Desteklenmiştir
Bireycilik => Demokratik liderlik (H _{2b})	0,306	4,079	0,000	Desteklenmiştir
Kolektivizm => Demokratik liderlik (H _{2c})	0,302	3,959	0,000	Desteklenmiştir
Bireycilik => Hizmetkar liderlik (H _{2d})	0,308	4,562	0,000	Desteklenmiştir
Kolektivizm => Hizmetkar liderlik (H _{2e})	0,313	4,438	0,000	Desteklenmiştir
Toplumsal faktörler => Liderlik (H ₃)	0,172	2,570	0,010	Desteklenmiştir
Yetkecilik => Paternalist liderlik (H _{3a})	0,130	2,126	0,034	Desteklenmiştir
Demokratiklik => Demokratik liderlik (H _{3b})	0,126	2,148	0,032	Desteklenmiştir
Demokratiklik => Hizmetkar liderlik (H _{3c})	0,121	2,023	0,043	Desteklenmiştir
Toplumsal Faktörler => Kültürel eğilim => Liderlik (H ₄)	0,237	4,102	0,000	Desteklenmiştir
Yetkecilik => Kolektivizm => Paternalist liderlik (H _{4a})	0,099	3,705	0,000	Desteklenmiştir
Demokratiklik => Bireycilik => Demokratik liderlik (H _{4b})	0,096	2,865	0,004	Desteklenmiştir
Demokratiklik => Bireycilik => Hizmetkar liderlik (H _{4c})	0,096	3,040	0,002	Desteklenmiştir
Örgüt kültürü * Toplumsal faktörler => liderlik (H ₅)	0,036	0,562	0,574	Desteklenmemiştir
Klan kültürü * Yetkecilik => Paternalist liderlik (H _{5a})	0,079	0,806	0,420	Desteklenmemiştir
Pazar kültürü * Demokratiklik => Demokratik liderlik (H _{5b})	0,084	0,840	0,399	Desteklenmemiştir
Çevik kültürü * Demokratiklik => Demokratik liderlik (H _{5c})	0,042	0,453	0,651	Desteklenmemiştir
Örgüt kültürü * Kültürel eğilim => liderlik (H ₆)	0,059	1,002	0,317	Desteklenmemiştir
Klan kültürü * Kolektivizm => Paternalist liderlik (H _{6a})	0,145	1,071	0,284	Desteklenmemiştir
Pazar kültürü * Bireycilik => Demokratik liderlik (H _{6b})	0,230	1,586	0,113	Desteklenmemiştir
Çevik kültürü * Bireycilik => Demokratik liderlik (H _{6c})	0,044	0,397	0,691	Desteklenmemiştir

Araştırma anketinde yer alan bazı açık uçlu soruların araştırma için önem arz etmesi ve aşağıda yer alan hipotezlerde yer alması nedeniyle bu sorular regresyon analizi ile de açıklanamadığından Kruskal Wallis ve Post-hoc analizi kullanılarak hipotezlerin test edilmesi sağlanmıştır.

“Bireyin anne baba öğrenim düzeyleri ile bireycilik ve kolektivist kültürel eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde geliştirilen H_{1c} hipotezine ait post-hoc analizi Tablo 16’da sunulmaktadır. Tablo 16 incelendiğinde H₀ hipotezi desteklenirken H_{1c} hipotezi desteklenmemiştir. Dolayısıyla anne baba eğitim düzeyleri ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 16: Anne Baba Öğrenim Düzeyleri ile Kültürel Eğilimler Farkının Analizi

H ₀	Anlamlılık Değeri	Karar
Baba öğrenim düzeyi ile bireycilik kültürel eğilim arasında fark yoktur.	0,685	H ₀ desteklendi
Baba öğrenim düzeyi ile kolektivist kültürel eğilim arasında fark yoktur.	0,443	H ₀ desteklendi.
Anne öğrenim düzeyi ile bireycilik kültürel eğilim arasında fark yoktur.	0,276	H ₀ desteklendi.
Anne öğrenim düzeyi ile kolektivist kültürel eğilim arasında fark yoktur.	0,099	H ₀ desteklendi.

“Bireyin, anne baba ekonomik düzeyleri ile bireycilik ve kolektivist kültürel eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde geliştirilen H_{1d} hipotezine ait post-hoc analizi Tablo 17’de sunulmaktadır. Tablo 17 incelendiğinde H₀ hipotezi desteklenirken H_{1d} hipotezi desteklenmemiştir. Dolayısıyla anne baba ekonomik düzeyi ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 17: Anne- Baba Ekonomik Düzeyi ile Kültürel Eğilimler Farkının Analizi

H ₀	Anlamlılık değeri	Karar
Anne- baba ekonomik düzeyi ile bireyci kültürel eğilim arasında fark yoktur.	0,064	H ₀ desteklendi.
Anne- baba ekonomik düzeyi ile kolektivist kültürel eğilim arasında fark yoktur.	0,905	H ₀ desteklendi.

“Bireyin eğitim düzeyleri ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimi arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde geliştirilen H_{1e} hipotezine ait post-hoc analizi Tablo 18’de sunulmaktadır. Tablo 18 incelendiğinde H₀ hipotezi desteklenirken H_{1e} hipotezi desteklenmemiştir. Dolayısıyla bireyin öğrenim düzeyi ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 18: Bireyin Öğrenim Düzeyi ile Kültürel Eğilimleri Farkının Analizi

H ₀	Anlamlılık Değeri	Karar
Bireyin öğrenim düzeyi ile bireyci kültürel eğilim arasında fark yoktur.	0,272	H ₀ desteklendi.
Bireyin öğrenim düzeyi ile kolektivist kültürel eğilim arasında fark yoktur.	0,142	H ₀ desteklendi.

“Bireyin yurtdışı deneyimi ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimi arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde geliştirilen H_{1f} hipotezine ait post-hoc analizi Tablo 19’da sunulmaktadır. Tablo 19 incelendiğinde H₀ hipotezi desteklenirken H_{1f} hipotezi desteklenmemiştir. Dolayısıyla bireyin yurtdışı deneyimine sahip olması ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 19: Bireyin Yurtdışı Deneyimi ile Kültürel Eğilim Farkının Analizi

H ₀	Anlamlılık Değeri	Karar
Bireyin yurtdışı deneyimi ile bireyci kültürel eğilim arasında fark yoktur.	0,073	H ₀ desteklendi.
Bireyin yurtdışı deneyimi ile kolektivist kültürel eğilim arasında fark yoktur.	0,658	H ₀ desteklendi.

“Bireyin üniversiteyi ailesinin yaşadığı il dışında okuması ile bireyci ve kolektivist kültürel eğilimleri arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde geliştirilen H_{1g} hipotezine ait post-hoc analizi Tablo 20’de sunulmaktadır. Tablo 20 incelendiğinde bireylerin üniversite eğitimlerini ailesinin yaşadığı ilin dışında okumaları ile kolektivist kültürel eğilimleri arasında fark görülmemişken bireylerin üniversite eğitimlerini ailesinin yaşadığı ilin dışında okumaları ile bireyci kültürel eğilimleri arasında fark görülmüştür. Dolayısıyla üniversiteyi ailesinden ayrı bir ilde okuyan bireylerin daha bireyci kültürel eğilime sahip oldukları söylenebilmektedir.

Tablo 20: Bireyin Üniversiteyi Ailesinin Yaşadığı İl Dışında Okuması ile Kültürel Eğilimler Farkının Analizi

H ₀	Anlamlılık Değeri	Karar
Bireyin üniversiteyi ailesinin yaşadığı il dışında okuması ile bireycilik eğilimi arasında fark yoktur.	0,001	H ₀ desteklenmedi.
Bireyin üniversiteyi ailesinin yaşadığı il dışında okuması ile kolektivist eğilimi arasında fark yoktur.	0,552	H ₀ desteklendi.

“Bireyin eğitim düzeyleri ile liderlik tercihleri arasında anlamlı bir fark vardır” şeklinde geliştirilen H_{3c} hipotezine ait post-hoc analizi Tablo 21’de sunulmaktadır. Tablo 21 incelendiğinde H₀ hipotezi desteklenirken H_{3c} hipotezi desteklenmemiştir. Dolayısıyla bireyin öğrenim düzeyi ile tercih edeceği liderlik arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 21: Bireyin Öğrenim Düzeyi ile Tercih Edeceği Liderlik Farkının Analizi

H ₀	Anlamlılık Değeri	Karar
Bireyin öğrenim düzeyi ile demokratik liderlik tercihi arasında fark yoktur.	0,120	H ₀ desteklendi.
Bireyin öğrenim düzeyi ile paternalist liderlik tercihi arasında fark yoktur	0,099	H ₀ desteklendi.
Bireyin öğrenim düzeyi ile hizmetkar liderlik tercihi arasında fark yoktur	0,452	H ₀ desteklendi.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, bireylerin toplumsal faktörlerinin liderlik tercihinin etkisinde bireyci ve kolektivist kültürel eğilimler aracı değişken iken, örgüt kültürü bu etkide düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca bu etkide etkili olabileceğini düşündüğümüz örgüt kültürü de modele dahil edilmiştir. Bu araştırma, toplumsal faktör unsurlarının bireyin kişiliğine etkisini ve toplumsal kültür ve örgüt kültürü ile ilişkilendirilen bu etkinin liderlik tercihlerine etkisini açıklamayı amaçlamaktadır.

İstanbul Organize Sanayi Bölgesindeki üretim işletmelerinden elde edilen soru kağıtlarının analizi sonucunda ulaşılan veriler ışığında beklenen etkiler irdelenmeye çalışılmıştır. Elde edilen etkiler değerlendirildiğinde bireylerin toplumsal faktörlerinin bireyci ve kolektivist kültürel eğilimleri ve liderlik tercihleri üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bireyler örgütlerde lider tercihlerinde bulunurken yetiştiği toplumun (ailesinin, yakın çevresinin, eğitim çevresinin) değerlerini göz ardı etmediği, onları kendi kişiliğinde barındırdığı ve çalıştığı örgüte de yansıttığı söylenebilir. Bireyci ve kolektivist kültürel eğilimin liderlik tercihi üzerine etkisinin olduğu bazı araştırmacılar tarafından literatürde kabul edilmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000: 206; Aycan 2001: 12; Sargut 2001: 75; House vd. 2004: 15). Bu araştırma sonuçları da ilgili yazını destekler yöndedir. Araştırma bulguları ışığında, bireyci bireylerin hizmetkar liderleri ve demokratik liderleri daha çok tercih ettiği görülmüştür. Bu doğrultuda, örgütlerde çalışan bireyci bireylerin örgüte bağlılığı ve uyumunun söz konusu olabilmesi için liderlerin özgür bir çalışma ortamı sağlayıp, çalışanların öneri ve isteklerini dinleyip, yaratıcılıklarını artıracak etkinliklerde bulunmaları sağlanabilir. Aynı zamanda, örgüt içerisinde mentorluk yapmaları, kariyer gelişimlerine öncelik vermeleri, yardımsever olmaları ve bazı konularda son derece duyarlı ve anlayışlı olmaları gibi tutumlara sahip olmaları da beklenebilir.

Bu araştırma için önem arz eden toplumsal faktörlerin yetkecilik ve demokratiklik alt boyutları araştırmayı literatürdeki diğer kültür ve liderlik araştırmalarından ayırmaktadır. Kağıtçıbaşı (2006) çalışmasında, bir toplumda yaşayan bireylerin hem bireyci eğilime hem de kolektivist eğilime sahip olabileceğini ancak sadece bir eğilimin daha baskın görülebileceğini vurgulamıştır. Bu araştırma da Kağıtçıbaşı'nı destekler nitelikte sonuçlara sahiptir. Örneğin, bireyin ailesinin ve yakın çevresinin demokratik bir tutuma sahip olduğu ve davranışlarında ise daha çok grup/ takım çalışmasının ve iş birliğinin önemi ve grupsal adalet gibi demokratik tutumlar ağır basıyorsa birey kolektivist kültürel eğilime; birey bazlı çalışma, yabancılardan soyutlanma, özgürlük ve modernite tutumlar ağır basıyor ise bireyin bireyci kültürel eğilime yatkın olacağı söylenebilir.

Bu araştırmada örgüt kültürü değişkeni ise bireyci ve kolektivist kültürel eğilimin ve toplumsal faktörlerin liderlik tercihi etkisini yönlendirmektedir. Ancak bulgular incelendiğinde örgüt kültürünün bu etkiler üzerinde yönlendirici etkisi olmadığı görölmüştür. Örgüt kültürünün sadece liderlik tercihleri üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada örgüt kültürünün alt boyutu olarak yer alan klan kültürünün, kolektivist ve paternalist lider tercihi yüksek toplumlarda daha çok kullanıldığı yapılan çalışmalarla bilinmektedir (Nazairan vd., 2013: 14; Ay, 2014: 26; Özkoç ve Katlav, 2015: 242). Çalışkan (2015), ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısına etkisi üzerine yaptığı çalışmada “biz” duygusunun öne çıktığı bu tip (klan) örgütlerde bağlılık, sadakat, güven, aile iklimi, grup başarısı, yöneticilerin babacan veya destekleyici bir yaklaşıma sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Bu araştırmanın bulguları da Çalışkan’ın çalışmasını destekler niteliktedir. Ancak klan kültürünün kolektivist kültürel eğilim ile paternalist liderlik tercihi etkisinde düzenleyici değişken olarak etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın bağlamsal boyutu dikkate alındığında klan kültürünün paternalist lider tercihi üzerindeki etkisinin ilgili yazınla paralel olarak benzer sonuçlar verdiğini, fakat düzenleyici değişken olarak modelde çalışmadığı görölmüştür.

Çevik kültür, içinde yer aldığımız dijital dönemde moda olması ve bireyleri örgütlerde uyuma ve iş birliğine yönlendirmesi nedeniyle bu araştırmada tercih sebebi olmuştur. Pazar kültürü de bireyleri rekabete ve kazanma gücüne, hakimiyet kabiliyetine, iş birliğine sevk etmesi dolayısıyla bireycilik ve kolektivist kültürel eğilim davranış kalıplarında ölçülebileceğı düşünölerek bu araştırmada düzenleyici bir değişken olarak kabul edilmiştir. Hofstede (1990), ulusal kültür ve örgüt kültürü üzerine çalışmalarıyla örgüt kültürünün toplumsal kültürden etkilendiğini ifade ederken; Temel, Eğinli ve Çakır (2011) da toplumsal kültürün örgüt kültürüne yansımalarını irdeledikleri çalışmalarında benzer sonuçları elde etmişlerdir. Ancak bu araştırmada örgüt kültürünün, bireylerin toplumsal faktörlerinin bireycilik ve kolektivist değerlere ve liderlik tercihlerine yönlendirici etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bireycilik ve kolektivist kültürel eğilim değişkeninin liderlik tercihi üzerine etkisi, kontrol değişkenleri olarak görev yapan sektör, şirket büyüklüğü ve biyolojik faktörler ile analiz edilmiştir. Post- hoc sonuçlarına göre, bireylerin cinsiyet ve yaşları, eğitim düzeyleri, yurtdışı deneyimleri, anne-baba eğitim ve ekonomik düzeyleri ile kültürel eğilimleri arasında herhangi farklılık tespit edilmemiş olup sadece bireylerin üniversite eğitimini ailesinin yaşamadığı farklı bir şehirde almasının bireylerin bireycilik eğilimini artıracığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla zaman bağlamı dikkate alındığında literatürde yapılan bazı araştırmalarla (Özen, 1996: 44; Allık ve Mccrae, 2004: 15; Eroğlu, 2010: 214-215) benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Bu araştırmada farklı olarak bireylerin toplumsal faktörlerinin liderlik tercihlerine etkisi incelenmiştir. Daha önceki çalışmalarda bu etkinin incelenmesine rastlanmamış olup kültür ve liderlik yazınındaki boşluğu doldurması beklenmektedir. Ayrıca bu araştırmanın teorik katkısı

dışında uygulamacılara da katkısı olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma, uygulamacılar veya işletme liderlerinin bireylerin toplumsal faktörlerini özellikle aile ve yakın çevre bağlamında değerlendirerek her bireyin aynı davranış kalıplarıyla (yetkeci veya demokratik davranışlar ile) yetişmediğini, farklı kişilik özelliklerine sahip olabileceğini ve çalıştığı işletme liderinden de bu davranış kalıplarına benzer bir davranış bekleyeceğini göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle yöneticilerin işe alım noktasında adayların toplumsal faktörlerini ve kültürel eğilimlerini ölçebilecek kişilik envanter testlerini geliştirmeleri önerilmektedir. Ayrıca mevcut çalışanlara yönelik ise örgüt bazlı bir kültürel eğilim araştırmaları yapıp duruma göre hangi lider davranışlarının ön planda tutulması gerektiğine karar verilebilir.

Elde edilen bulguların katkıları göz önüne alındığında, gelecek çalışmalarla bireylerin liderlik tercihi üzerinde etkili olabilecek diğer toplumsal kültür boyutlarının (örneğin, güç mesafesi gibi) ve/veya düzenleyici değişkenlerin ele alınarak kültür ve liderlik yazınının genişletilmesi ve kültür ve liderlik kavramlarının çeşitlendirilmesi sağlanabilir.

Araştırma örnekleminin İstanbul Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri ile sınırlı olması ve sınırlı sayıda bireye ulaşılmış olması bu araştırmanın en önemli kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu nedenle daha geniş örneklemin ve/veya farklı sektörlere ulaşılarak farklı bulgular ile literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, Mert ve Sargut, Selami (2011), “İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır? Kuramsal Bir Çerçeve”, **Amme İdaresi Dergisi**, 44(4): 145-163.
- Akyüz, Hüseyin (1991), **Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları Üzerine Bir Araştırma**, MEB Yayınları, İstanbul.
- Allık, Juri ve McCrae, Robert (2004), “Toward a Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles across 36 Cultures”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 35(1), 13-28.
- Anderson, James C. ve Gerbing, David W. (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, **Psychological Bulletin**, 103(3), 411-423.
- Arslan, Onur (2007), “21 YY Üretim Anlayışı: Çevik Üretim”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 3, 57-70.
- Aslan, Şebnem (2019), **Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları**, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Aycan, Zeynep (1998), “Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri”, Suna Tevrüz (Ed.), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi 2**, 1.baskı içinde (21-34), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- _____ (2001), “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(1):11-31.
- _____ (2006), “Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization”, U. Kim vd. (Ed.), **Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context**, Springer Science, 445- 466, USA.
- Aycan, Zeynep vd. (2000), “Impact of Culture On Human Resource Management Practices: A 10 Country Comparison”, **Applied Psychology: An International Review**, 49 (1), 199-221.
- Aycan, Zeynep ve Fikret Paşa, Selda (2003), “Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey”, **Journal of Career Development**, 30(2), 129-144.
- Bagozzi, Richard P. ve Yi, Youjae (1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 16(2), 74- 94.
- Bakan, İsmail vd. (2004), **Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul.

- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2010), “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, **KMU Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi**, 73-84.
- Bakan, İsmail ve Doğan, İnci F. (2013), **Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Basri, Suzan ve Zorlu, Kürşad (2020), “Örgüt Kültürü Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 20(39), 153,160.
- Başol, Oğuz (2018), “OECD Ülkelerinde Yaşam Tatmini Üzerine Bir Değerlendirme”, **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 20(3), 67- 86.
- Baykuş, Fatma (2018), “Yabancı Örgüncilerin Yurtdışı Döneyimleri Ve Aile İçi İletişimlerdeki Değişim: Ktü Örneği”, **İmgelem Dergisi**, 3, 1-38.
- Block, Zenas ve Macmillan, Ian C. (1993), **Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm**, Boston: Harvard Business School Press.
- Bolat, Tamer vd. (2016), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık, 184-219.
- Bolat, Tamer ve Aytemiz S., Oya (2003), “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6 (9), 59- 85.
- Burns, James MacGregor vd. (2004), **Encyclopedia of Leadership**, Sage Publications, Inc.
- Cacciattolo, Karen (2014), “Understanding Organisational Cultures”, **European Scientific Journal**, 2(1), 1- 7.
- Cameron, Kim S.ve Quinn, Robert E. (1992), **Diagnosis and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, Revised Edition, The Jossey-Bass.
- _____ (2006), **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- _____ (2017), **Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim**, (Çev. Necati Cemaloğlu ve Murat Gürkan Gülcan, Pegem Akademi, Ankara.
- Cattell, R. (1978), **The Scientific Use of Factor Analysis**, New York: Plenum.
- Chhokar, S. Jagdeep vd. (2007), “Introduction”, Jagdeep S. Chhokar vd. (Ed.), **Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, içinde (1-17), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey, London
- Cırık, İlker (2008), “Çok Kültürlü Eğitim ve Yansımaları”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 34, 27- 40.

- Ciceralli Eyyüb Ensari (2019), “Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri”, **OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 11(18), 2422-2432.
- Coşar, Bora (2020), “Dijital ve Çevik Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi” Himmet Karadal vd. (Ed.), **5th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress**, Gostivar/ N.Macedonia, 615- 631.
- Çakınberk, Arzu ve Demirel, Erkan Turan (2010), “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24: 103-119.
- Çalışkan, Nurgül (2015), **Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi- Sosyal Enstitüsü.
- Çalışkan, Nurgül ve Özkoç, Aziz Gökhan (2016), “Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, 44(11), 240- 250.
- Çelik, Cemile ve Sünbül, Önder (2008), “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 13(3), 49-66.
- Çolak, Muzaffer (2015), **Çalışma Hayatında Liderlik**, Ekin Yayınları, Bursa.
- Deal, Terrence E. ve Kennedy, Allan A. (2000), **Corporates Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, New York: Basic Books
- Demirci, Utku (2021), **Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Liderlik Tarzları İle Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Denison, Daniel (1990), **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York, NY: Wiley.
- Dikmen, Bahar (2012), **Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durğun, Serpil (2006), “Örgüt kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 3 (2), 112-132.
- Dursun, İbrahim Taha (2013), “Örgüt Kültürü ve Strateji ilişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(4), 43-56.
- Dülgeroğlu, İsmail (2017), “Son Tüketicilerin Değer Bilinci ve Fiyat-Kalite İlişkilerinin İnternet Üzerinden Satın Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kırklareli İlinde Bir Araştırma”, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 6(1), 53- 63.

- Erben, Gül Selin ve Ötken, Ayşe Begüm (2014), “Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 22, 103-121.
- Erçetin, Şule (2000), **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Erdem, Ramazan (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elâzığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2 (2), 63- 79.
- Erdoğan, İlhan (1997), **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım.
- Eren, Erol (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah (2010), **Davranış Bilimleri**, Beta Basım, İstanbul.
- Fındıkcı, İlhami (2009), **Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik**, Alfa Yayınları, 3.Baskı.
- Fındıkoğlu, Ziyaeddin Fahri (1991), **Kültür – Eğitim – Dil Üzerine Görüşleri ile Ziyaeddin Fahri Fındıkoğlu**, Kültür Bakanlığı, Ankara.
- Fornell, Claes ve Larcker, David F. (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics”, **Journal of Marketing Research**, 18(3), 382- 388.
- Fromm, Erich (2001), **İtaatsizlik Üzerine**, (Çev. Ayşe Sayın), Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Ganguly, Anirban vd. (2009), “Evaluating Agility in Corporate Enterprises”, **International Journal of Production Economics**, 118(2), 410–423.
- Gedikoğlu, Tokay (2005), “Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(1), 66-80.
- Genç, Nurullah (2017), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- George, Darren ve Mallery, Paul (2010), **SPSS for Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference**, 10th Edition, Boston: Pearson.
- Gök Demir, Zuhul (2016), **Stratejik Halkla İlişkilerde Kamu Segmentasyonu: Kamuların Durumsal Kuramının Toplumsal Kültür Bağlamında Türkiye’de Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçen G., Zeynep (2019), **Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göregenli, Melek (1995), Kültürümüz açısından bireycilik – toplulukçuluk eğilimleri: Bir başlangıç çalışması, **Türk Psikoloji Dergisi**, 10 (35), 1-14.

- Greenleaf, Robert (2002), **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness**, New Jersey.
- Gül, Hasan (2003), **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, Salih (2011), **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- _____ (2015), **Liderlik**, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Güneysu, Sibel ve Bilir, Şule (1988), “Üniversite Gençlerinin Kendini Kabul Düzeyine Algılanan Ana baba Tutumlarının Etkisi”, **Psikoloji dergisi**, 22, 127-133
- Gürgen, Haluk (1997), **Örgütlerde iletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- Hair Joseph vd. (2017), **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, 2nd Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hair, Joseph F. vd. (2006), **Multivariate Data Analysis**, Pearson Education, New Jersey, USA.
- _____ (2011), “PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 19(2), 139- 150.
- Harris, Marvin (1974), **Cows, Pigs, Wars, and Witches: The Riddles of Culture**, Random House.
- Hatch, Marry J. (1993), “The Dynamics of Organizational Culture”, **Academy of Management Review**, 18(4), 657-693.
- Hatiboğlu, Zeyyat (1986), **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, Temel Araştırma A.Ş., İstanbul.
- Hellriegel, Don vd. (1992), **Organizational Behavior**, 6th Edition, West Publication Company. N.Y. ABD.
- Hofstede, Geert (1984), **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage Publications.
- _____ (2001), **Culture's Consequences Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, 2th Ed., SagePublications, Thousand Oaks, London, New Delphi.
- Hofstede, Geert vd. (2010), **Cultures and Organizations: Software of The Mind**, 3th Ed., McGraw-Hill, New York.
- Hormozi, Amir M. (2001), “Agile Manufacturing: The Next Logical Step”, **Benchmarking: An International Journal**, 8 (2), 132-143.

- House, Robert J. ve Javidan, Mansour (2004), “Overview of GLOBE”, Robert J. House vd. (Ed.), **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**, içinde (9-28), Sage Publications, California.
- İlhan, Tülay (2006), **Türkiye’de Faaliyette Bulunan Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Değerlerin ve Uygulamaların Toplumsal Temelleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İraz, Rıfat (2005), **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Kabasakal, Hayat ve Bodur Muzaffer (2002), “Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(2), 5-22.
- _____ (2007), “Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon”, Jagdeep S. Chhokar vd. (Ed.), **Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies**, içinde (835-875), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey, London.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (1970), “Social Norms and Authoritarianism: A Turkish-American Comparison”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 16, 444-451.
- _____ (1975), **Dış Ülke Yaşantısının Etkisi**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- _____ (2006), **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınları, 10.baskı, İstanbul.
- _____ (2010), **Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi**, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Kahraman, Mehmet (2018), **Ulusal Kültür Boyutlarının ve Kişisel Değerlerin Çalışan Mutluluğuna Etkisi: Türk ve Slovak Akademisyenler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Karabey, Canan Nur (2016), “Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2), 426-453.
- Kartarı, Asker (2014), **Kültür, Farklılık ve İletişim. Kültürlerarası İletişimin Kavramsal Dayanakları**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Kasap, Gülay ve Peker, Deniz (2009), “Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (27), 57-78.
- Kılıç Özkaynar, Gülnaz (2017), “Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarında Kamu Çalışanlarının Tercihi”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(2), 157-179.

- Kluckhohn, Clyde (1953), **Universal Categories of Culture**, Anthropology Today, University of Chicago Press, Chicago.
- Konakay, Gönül vd. (2015), “Üniversite Öğrencilerinin Akademisyen Ve Ebeveyn Etkileşimleri Işığında Liderlik Modeli Belirlenmesinde Karizma Ve Entelektualite Etkisinin Araştırılması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 205-235.
- KOSGEB (2022), “Kobinin Tanımı Güncellendi!”, KOBİ TANIMI GÜNCELLENDİ! - KOSGEB T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (18.03.2022)
- Kotter, John (1990), **A Force For Change: How Leadership Differs from Management**, New York: Free Press.
- Köse, Sevinç vd. (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 7(1), 219-242.
- Köse, Sevinç ve Aylin Ünal (2000), "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri" **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirgeleri**, Nevşehir.
- Küsen, Anıl (2021), **Organizasyonel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetinin, Organizasyonel Çeviklik Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi – Sosyal Bilimler.
- Lewis, Richard (1996), **When cultures collide: managing succesfully across cultures**. Nicholas Brealey Publishing London.
- Luhmann, Niklas (1986), **Ecological Communication**, Chicago: University of Chicago Press.
- Markus, Hazel R. ve Kitayama, Shinobu (1991), “Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, And Motivation”, **Psychological Review**, 98(2), 224–253.
- Maskell, Brian (2001), “The Age of Agile Manufacturing”, **Supply Chain Management: An International Journal**, 6 (1), 5-11.
- McShane, Steven ve Glinow, Mary Von (2016), **Organizational Behavior**, 3rd Edition.
- Monaghan, John ve Just, Peter (2007), **Sosyal ve Kültürel Antropoloji**, (Çev. Hakan Gür), Dost Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Morgan, Gareth (1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor** (Çev. Bulut, Gündüz), BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Naktiyok, Atılhan (2009), “Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(1), 253-276.

- Nascimento, Joao C. ve Macedo, Marcelo A. (2016), “Structural Equation Models Using Partial Least Squares: An Example of the Application of Smartpls in Accounting Research”, **Journal of Education and Research in Accounting**, 10(3), 282- 305.
- Nazarian, Alireza vd. (2013), “The Relationship Between National Culture and Organizational Culture: The Case of Iranian Private Sector Organizations”, **Journal of Economics, Business and Management**, 1(1), 11-15.
- Near, J. P. (1983), “Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life by Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy”, *Business Horizons*, 26(2), 79-85.
- Nişancı, Zehra Nuray (2012), “Örgüt Kültürü ve Toplumsal Kültürü İlişkisi”, **Journal of Life Sciences**, 1(1), 1279-1285.
- Ouchi, William (1981), **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- _____ (1989), **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, (Çev. Yakup Coşar) İlgı Yayınları, İstanbul.
- Özen, Şükrü (1995), **Yönetmel Tutumların Nedenleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi – Sosyal Bilimler.
- Özgür, Sencer ve Özel, Mehmet Yıldırım (2021), **Hizmetkar Liderlik**, Hümanist Yayıncılık, İstanbul.
- Özkan Canbolat, Ela vd. (2010), “Türk Liderlik Profili: Türk Siyasi Liderleri Üzerine Niteliksel Bir Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2(2), 37-45.
- Özkan, Recep (2011), “Toplumsal Yapı, Değerler ve Eğitim İlişkisi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 19(1), 333 – 344.
- Özkoç, Aziz Gökhan ve Katlav Özgöl, Eda (2015), “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24(1), 115-130.
- Özler, Nezire Derya (2013), **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ünite 5,6.
- Özsoy, Emrah ve Yıldız, Yıldız (2013), “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”, **İşletme Bilimi Dergisi**, 1(2).
- Paşa, Selda Fikret vd. (2001), “Society, Organizations And Leadership İn Turkey”, **Applied Psychology: An International Review**, 50 (4): 559-589.
- Peng, David X. ve Lai, Fujun (2012), “Using Partial Least Squares İn Operations Management Research: A Practical Guideline and Summary of Past Research”, **Journal of Operations Management**, 30 (6), 467-480.

- Pinnow, Daniel (2011), **Leadership - What Really Matters: A Handbook on Systemic Leadership**, Springer.
- Quinn, Robert E. ve Cameron, Kim (1983), “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence”, **Management Science**, 29(1), 33-51.
- Richter, Thomas (2016), “A Conceptual Culture Model for Design Science Research”, **International Journal of Business and Social Research**, 6 (3), 4.
- Robbins, Stephan P. ve Timothy A. Judge (2012), **Örgütsel Davranış**, (Çev. İnci Erdem), 14. Baskı, Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek (2008), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Yayın Dağıtım, Bursa.
- Sargut, A. Selami (1996), **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayıncılık, Ankara.
- Sarstedt, Marko vd. (2017), “Partial least squares structural equation modeling”, Christian Homburg vd. (Ed.), **Handbook of Market Research**, içinde (Bölüm 15), Springer International Publishing.
- Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Leyla Müge (2009), **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Schein, Edgar (1985), **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- _____ (2004),” **Organizational Culture and Leadership**, 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schroeder, Jennifer (2011), **The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey**, A Thesis Submitted for the Degree of Master of Arts to University of South Florida.
- Scott, William Richard (2001), **Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities**, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Selznick, Philip (1948), “Foundations of The Theory of Organization”, **American Sociological Review**, 13(1), 25-35.
- Seo, Dongback ve Paz, Ariel (2008), “Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility”, **Communications of the ACM**, 51 (11), 136-139.
- Serter, Yasemin (2019), **Kültürlerarası Farklılıklar Çerçevesinde Kültürün Dış Ticaret Üzerindeki Etkileri: Hindistan**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sherehiy, Bohdana vd. (2007), “A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, And Attributes”, **International Journal of Industrial Ergonomics**, 37(5), 445–460.

- Sökmen, Alptekin ve Beraha Aydın (2013), Örgüt Kültürü, Alptekin Sökmen (Ed.), **Örgütsel Davranış, içinde** (57-80), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Strode, Diane vd. (2009), “The İmpact of Organizational Culture on Agile Method Use”, **42nd Hawaii International Conference on System Sciences**, USA.
- Şahin, Faruk (2012), “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 13(1), 141-163.
- Şencan, Hüner (2005), **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Şeşen, Harun (2014), Örgüt Kültürü, Ünal Sığı ve Sait Gürbüz (Ed.), **Örgütsel Davranış**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Şimşek, Aslı (2006), **Duygusal Zekanın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi-Sosyal Bilimler.
- Şükür, Betül (2019), **Toplumsal Kültür ve Algılanan Takım Performansı Arasındaki İlişkiye Güvenin Aracılık Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler.
- Tabachnick, Barbara ve Fidell, Linda (2013), **Using Multivariate Statistics**, 6th Edition, Pearson, Boston.
- Tamer, Başak (2011), **The Relationship Between Transformational Leadership Styles And Organizational Culture Types With Respect To Gender Differences in Public and Private Universities**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi – Sosyal Bilimler.
- Taşdan, Nevzat ve Gül, Hüseyin (2013), **Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Temel Eğinli, Ayşen ve Yeygel Çakır, Sinem (2011), “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, **Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi**, 3(2), 37-50.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(14), 1-16.
- Terzi, Yüksel (2019), **Anket, Güvenirlilik- Geçerlilik Analizi**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Timur, Serim (1972), **Türkiye’de Aile Yapısı**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Triandis, Harry C. (1995), **Individualism and Collectivism**, Boğaziçi University Library, Westview Press, San Francisco, Oxford.

- Triandis, Harry vd. (2002), "Cultural Influences on Personality," **Annual Review of Psychology**, 53, 133-160.
- Uslu, Osman (2017), **Babacan Liderlik Algısı ve Yöneticiye Güven İlişkisinde Kültürel Değerlerin Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vural Akıncı, Z. Beril (2003), **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim yayınları, İstanbul.
- Wasti, S. Arzu ve Eser Erdil, Selin (2007), "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 7, 1- 44.
- Yeloğlu, Hakkı Okan (2011), "Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma" **ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 4 (2), 153-170.
- Yeşil, Salih (2013), "Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(44), 52-81.
- Yılmaz, Hasan (2004), **Sevgili Anne ve Babacığım, Lütfen Bu Kitabı Okur musunuz!...**, 16. Baskı, Çizgi Kitabevi Yayını, Konya.
- Yılmaz, Kürşad ve Altinkurt Yahya (2011), "Öğretmen Adaylarının Türk Eğitim Sisteminin Sorunlarına İlişkin Görüşleri", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 8(1), 942-973.
- Youngdahl, W. E., Kellogg, D. L., Nie, W., & Bowen, D. E. (2003). "Revisiting Customer Participation in Service Encounters: Does Culture Matter?" **Journal of Operations Management**, 21(1), 109–120.
- Yukl, Gary (2013), **Leadership in Organizations**, 8th Edition, Pearson.
- Zel, Uğur (2001), **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.



EKLER

Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket

Anket Formu

Bu bilimsel araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS ve yüksek lisans tezini hazırlayan Edibe ARIĞTEKİN tarafından yürütölmekte olup, Bireylerin Kültürel Çevrelerinin Bireycilik ve Kolektivist Kültürel Eğilimlerine ve Liderlik Tercihlerine Etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Anket beş bölümünden oluşmaktadır. Bu bölümlerde kişisel ve örgütsel sorular bulunmaktadır. Bu soruların doğru ve yanlış cevabı yoktur. Bu yüzden anketteki tüm soruları içtenlikle cevaplayınız. Sizlerden toplanan veriler kesinlikle hiçbir kimseye paylaşılmayacak ve kayıt altına alınmayacaktır. Bu anketi doldurmak tamamen isteğe bağlıdır. İstedığınız zaman ayrılabilceğinizizi hatırlatır, anket için ayıracağınız zamana ve göstereceğiniz anlayışa şimdiden çok teşekkür ederiz

Bu anketle ilgili bilgi almak ve görüş iletmek isterseniz aşağıdaki mail adresleriyle irtibata geçebilirsiniz.

Tez Danışmanı
Tülay İLHAN NAS Karadeniz
Teknik Üniversitesi

Tezi Hazırlayan
Edibe ARIĞTEKİN
Karadeniz Teknik Üniversitesi

Ek 1: (Devamı)**BÖLÜM 1**

1	YAŞINIZ:
2	CİNSİYETİNİZ: KADIN ☐ ERKEK ☐
3	Yetişme çağınızda (6-19 yaş) kim ya da kimler ile birlikte yaşadınız? (birden fazla seçeceği işaretleyebilirsiniz) ANNE ☐ BABA ☐ Kardeş/ler ☐ Anne tarafı akrabalar (Anneanne-dede-teyze-dayı) ☐ Baba tarafı akrabalar (Babaanne-dede-hala-amca) ☐ DİĞER(Lütfen belirtiniz).....
4	Kaç kardeşsiniz? (Lütfen siz dâhil olacak şekilde belirtiniz.) 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5ve daha fazla ☐
5	Kardeşler arasında siz kaçınıcı sıradasınız? 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5ve daha fazla ☐
6	Yetişme çağınızda babanızın mesleği:
7	Yetişme çağınızda annenizin mesleği:
8	Annenizin öğrenim düzeyi: İLKÖĞRETİM ☐ LİSE ☐ ÜNİVERSİTE ☐ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA ☐ Babanızın öğrenim düzeyi:
9	İLKÖĞRETİM ☐ LİSE ☐ ÜNİVERSİTE ☐ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA ☐
10	Yetişme çağınızda ailenizin gelir düzeyi (bugünkü durum ile kıyaslandığında): Düşük (5.000 altı) ☐ Orta (5.000-10.000) ☐ Yüksek (10.000 ve üstü) ☐
11	Yetişme çağınızda (6-19 yaş) en uzun süre bulunduğunuz yer neresidir? Lütfen belirtiniz. İl..... İlçe..... Köy..... Bucak.....

Ek 1: (Devamı)

12	Kendinizi nerele (hangi şehirli) gibi hissediyorsunuz?
13	İlk ve ortaokulu özel okulda mı yoksa devlet okulunda mı okudunuz? ÖZEL OKUL ☐ DEVLET OKULU ☐
14	Öğrenim düzeyiniz nedir? İLKOKUL ☐ LİSE ☐ ÖNLİSANS (M.Y.O.) ☐ LİSANS ☐ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA ☐ Eğer üniversite okuduysanız cevaplayınız. Üniversiteyi ailenizin bulunduğu şehrin dışında mı okudunuz? EVET ☐ HAYIR ☐ Evet ise şehir dışında nerede kaldınız? Yurt ☐ Apart ☐ Öğrenci evinde yalnız ☐ Öğrenci evinde arkadaş(lar)ile ☐ 16 Akrabaların yanı ☐ DİĞER (Lütfen belirtiniz)..... ☐
17	Yurtdışı deneyiminiz (Erasmus ya da başka nedenlerle) oldu mu? EVET ☐ HAYIR ☐ Evet ise, ne kadar süre bulundunuz belirtiniz? 1-3ay ☐ 4-8ay ☐ 9-12ay ☐ 1-3yıl ☐ 3yıldan fazla ☐
18	
19	Çalıştığınız işyerinin adını belirtiniz.
20	Çalıştığınız işyerindeki unvanınızı belirtiniz.
21	Çalıştığınız işyerindeki çalışan sayısını belirtiniz.

Ek 1: (Devamı)

22	Çalıştığınız işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?				
1 yıldan az	☐	1-3 yıl	☐	4-6 yıl	☐
7-9 yıl	☐	10 yıl ve üzeri	☐		

Ek 1: (Devamı)

BÖLÜM 2: Lütfen bu bölümü yetişme çağınızı (6-19yaş) göz önünde bulundurarak yanıtlayınız

TOPLUMSAL ETMENLER ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Annem/babam bana sadece yol gösterir ama kendi geleceğim hakkında alacağım kararlarda beni özgür bırakırlar.					
2	Annem/babam ile dilediğim konuda rahatça konuşup derdimi sıkıntımı anlatırım.					
3	Bir hata yaptığım zaman annemin/babamın vereceği tepkiden korkarım.					
4	Annemin/babamın görüşmemi istemediği arkadaşlarımla görüşmem.					
5	Annemin/babamın istemediği bir işi yapmam.					
6	Vereceğim kararlarda hata yapmış olsam da ailemin beni desteklemesi ve arkamda durması bana güç verir.					
7	Ailemde kurallar ve sınırlar (annem ve babam da dâhil olmak üzere) herkes için aynı değildir.					
8	Eleştiriye açık biri değilim.					

Ek 1: (Devamı)**BÖLÜM 3**

BİREYÇİ VE KOLEKTİVİST KÜLTÜREL EĞİLİM DÜZEYİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bence aileler çocuklarının takım başarılarından çok bireysel başarılarından gurur duyarlar.					
2	Başkası benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kamçılanmış hissedirim.					
3	Herhangi bir konuda başka birine güvenmektense kendime güvenmeyi tercih ederim.					
4	Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.					
5	İnsanlara açık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.					
6	Hayatımı başkalarından bağımsız olarak yaşamayı tercih ederim.					
7	Benim için işimi diğer insanlardan daha iyi yapıyor olmak önemlidir.					
8	Başkalarının çıkarından önce kendi çıkarımı düşünürüm.					
9	Bireysel başarı bana ortak çabayla ulaşılan başarıdan daha çok haz verir.					
10	Takım olarak çalışmış olduğumuz bir projede en çok katkıyı ben yaptıysam üstlerim gruptan ziyade beni takdir etsin isterim.					
11	“Elalem ne der?” sorusunu önemsemem.					
12	Ne fedakârlık gerekirse gereksin bence aile bireylerinin birbirlerine kenetlenmesi gerekir.					
13	Kendi fikrimiz farklı olsa bile grubun verdiği kararı kabul etmek gerekir.					

Ek 1: (Devamı)**BÖLÜM 4**

LİDERLİK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim iş ile ilgili problemleri hemen fark etmelidir.					
2	Yöneticim, çalışanlarına karşı anlayışlı ve empati kurma becerisi yüksek biri olmalıdır.					
3	Yöneticim çalışanlarına yaratıcılıklarını göstermeleri için fırsat vermelidir.					
4	Yöneticim istemese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı göstermelidir.					
5	Yöneticim, çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekleyebilir.					
6	Yöneticim, çalışanlarının kariyer gelişimine öncelik vermelidir.					
7	Yöneticim, topluma fayda sağlamanın önemine inanan bir kişi olmalıdır.					
8	Yöneticim, işyerinde aile ortamı yaratmaya önem vermelidir.					
9	Yöneticim, çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranmalıdır.					
10	Çalıştığım işyerinde çalışanlara takımın bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranılmalıdır.					
11	Çalıştığım işyerindeki çalışanlar karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilmelidir.					

Ek 1: (Devamı)**BÖLÜM 5**

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım işyeri çalışanların birçok şey paylaştıkları geniş bir aile gibidir.					
2	Çalıştığım işyerini bir arada tutan bağlılık; işyerimizin yükselmesini sağlar.					
3	Çalıştığım işyerinde çalışanlar birbirlerine güvenirler ve sadıktırlar.					
4	Çalıştığım işyerinde çalışanlarımız arasında bir uyum mevcuttur.					
5	Çalıştığım işyerinde yöneticiler açık hedefler koyar ve çalışanlarından kesin olarak bu hedefleri gerçekleştirmelerini talep eder.					
6	Çalıştığım işyerinde, hedefleri başarmak için verimliliğe ve performansa dikkat edilmektedir.					
7	Çalıştığım işyeri her bir çalışanın açık görevlerinin olduğu sistemli bir örgüttür ve çalışma tarzı, takip edilmesi için açık kurallar ile iyi bir şekilde tanımlanmıştır.					
8	Çalıştığım işyerindeki yönetim stili; rekabetçi yapıya, yüksek talebe ve pazarda başarıya önem verir.					
9	Çalıştığım işyeri başarıyı; pazarda kazanma ve rakipleri geride bırakma temeli üzerine tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği anahtardır.					
10	Çalıştığım işyerinde amaçlara ulaşmak için işbirliği önemsenir.					
11	Çalıştığım işyerinde kurallarda ve kararlarda esneklik olabilmektedir.					

Ek 1: (Devamı)

12	Çalıştığım işyerinde çalışanların yaratıcı fikir ve çözümlerine her zaman önem verilir.					
13	Çalıştığım işyerinde örgüt içerisinde tüm fonksiyonlar birbirine entegre olarak çalışmaktadır.					

BU BİLİMSEL ARAŞTIRMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.



ÖZGEÇMİŞ

Edibe ARIĞTEKİN, 2011 yılında Engin Can Güre İlkokulu'nu; 2015 yılında İbrahim Turhan Anadolu Lisesi'ni; 2019 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2019 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans programına başladı. Şu an da Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

ARIĞTEKİN, bekâr olup, İngilizce bilmektedir.