



**LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL
DEĞERLERİN OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ VE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİLERİ**

Onur KAYA

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Nilüfer Yörük KARAKILIÇ

Temmuz, 2024

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN
OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE
ETKİLERİ

Hazırlayan:

Onur KAYA

Danışman:

Doç. Dr. Nilüfer Yörük KARAKILIÇ

AFYONKARAHİSAR 2024

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Liderlik Tarzının Örgütsel Değerlerin Oluşumundaki Rolü ve Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri**” adlı araştırmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

/ /2024

imza

Onur KAYA



T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Onur KAYA
	Numarası	210612105
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim ve Organizasyon
	Program Düzeyi	☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı		Liderlik Tarzının Örgütsel Değerlerin Oluşumundaki Rolü ve Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri
Tez Savunma Sınav Tarihi		27.06.2024
Tez Savunma Sınav Saati		10:00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek ☐oy birliği – ☐oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hacı İbrahim DELİCE
MÜDÜR

Bu tez, Enstitü Müdürlüğünce kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır

ÖZET

LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİLERİ

Onur KAYA

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Temmuz, 2024

Danışman: Doç. Dr. Nilüfer Yörük KARAKILIÇ

Liderlik tarzının farklılaşması sonucunda iş görenlerin tutum ve davranışlarının değişmesine bağlı olarak örgütsel değerlerin oluşum süreci ve bu sürecin oluşumundaki rolü ve örgüt kültürü üzerine etkilerinin ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Araştırmada öncelikli olarak araştırmanın değişkenlerini oluşturan kavramlara yönelik yerli ve yabancı kavramsal literatür taraması yapılarak alt yapı oluşturulup ortaya konulmuştur. Sonrasında konuyla ilgili anket yöntemi kullanılarak otel işletmelerinde yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Araştırmanın evrenini, Afyonkarahisar il merkezinde ve ilçelerinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri oluşturmakta olup, toplam 365 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların ankete yönelik vermiş oldukları cevaplar; frekans ve aritmetik ortalama değerleri, faktör analizi, t testi, güvenilirlik analizi, normallik analizi, varyans analizi, regresyon analizi ve korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak çözümlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik tarzı, örgütsel değerler, örgüt kültürü, otel işletmeleri.

ABSTRACT

THE ROLE OF LEADERSHIP STYLE IN THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL VALUES AND ITS EFFECTS ON ORGANIZATIONAL CULTURE

Onur KAYA

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS**

June, 2024

Advisor: Assoc. Dr. Nilüfer Yörük KARAKILIÇ

It has been determined that the formation process of organizational values, their role in the formation of this process, and their effects on organizational culture arise due to the change in attitudes and behaviors of employees as a result of the differentiation of leadership style. In their search, first of all, the conceptual structure was revealed by scanning the study. Afterward, the opinions of managers in hotel businesses were obtained by using the survey method on the subject. The population of their search consists of managers of five-star hotel establishments in Afyonkarahisar city center and its districts, and a total of 365 surveys were evaluated. Participants' answers to the survey; It was analyzed during factor analysis, reliability analysis, normality analysis, percentage, frequency, and arithmetic mean values, test, analysis of variance, correlation analysis, and regression analysis methods.

Keywords: Leadership, leadership style, organizational values, organizational culture, hotel businesses.

ÖN SÖZ

Yüksek lisans sürecimin devam ettiği dönemlerde desteğini benden hiçbir zaman eksik etmeyen, her zaman bilgi birikimi ve tecrübesiyle yanımda olan, faydasını gördüğüm kıymetli eşim; Cennet KAYA'ya, araştırma sürecinin her safhasında yardım eden arkadaşım Tuncay DEMİRTAŞ'a teşekkür ederim.

Bu araştırma sürecinin tamamında ve yüksek lisans eğitimi dönemimde her zaman destek olan, bilgi birikimi ve katkılarını eksik etmeyen hocam; Doç. Dr. Nilüfer Yörük KARAKILIÇ' a saygılarımı sunar teşekkür ederim.

Onur KAYA
2024, Afyonkarahisar



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI	ii
ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

1. LİDERLİK KAVRAMI	3
2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	6
3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	7
3.1. Özellikler Yaklaşımı	7
3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	8
3.3. Durumsal Yaklaşım.....	8
3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	9
4. LİDERLİK TARZLARI	10
4.1. Otokratik Liderlik	11
4.2. Demokratik Liderlik.....	12
4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik (Pasif Liderlik).....	13
4.4. Karizmatik Liderlik	14
4.5. Dönüşümcü Liderlik.....	14
4.6. Etkileşimci Liderlik.....	16
4.7. Hizmetkâr Liderlik.....	17
4.8. Babacan Liderlik (Paternalist liderlik)	17
4.9. Otantik Liderlik.....	18
4.10. Vizyoner Liderlik.....	18
4.11. Stratejik Liderlik.....	19
4.12. Etik Liderlik	20
4.13. Yardımsever liderlik tarzı:	20
4.14. Kumanda Edici Liderlik Tarzı.....	21
4.15. Hız Belirleyici Liderlik Tarzı	21
4.16. İlişki Geliştiren Liderlik Tarzı.....	21
4.17. Koç Lider Tarzı	21

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜTSEL DEĞERLER.....	23
1.1. Değer Kavramı.....	23
1.2. Değerlerin Önemi.....	24
1.3. Değerlerin Özellikleri.....	25

1.4. Değerlerin İşlevleri	26
	Sayfa
1.5. Değerlerin Oluşumu	27
1.5.1. Değerlerin Oluşumunda Kültürün Rolü	27
1.5.2. Değerlerin Oluşumunda Liderlerin Rolü	28
2. KÜLTÜREL DEĞERLERİ OLUŞTURAN BOYUTLAR	29
2.1. Hofstede'in IBM Çalışması	29
2.1.1. Hofstede'in Güçlü Yanları	29
2.1.2. Hofstede'in Zayıf Yanları	30
2.1.3. Örgütsel Değerler / Hofstede'in kültürel Boyutları.....	30
2.1.3.1. Erillik ve Dişilik (MasculinityFeminity)	31
2.1.3.2. Güç mesafesi (Powerdistance),	31
2.1.3.3. Güç Mesafesinin Toplumsal Ve Örgütsel Boyutları	32
2.1.3.4. Belirsizlikten Kaçınma (UncertaintyAvoidance).....	33
2.1.3.5. Bireysellik-Kolektivizm (İndividualism-Collectivism)	34
3. İŞLETMELERDE LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİ	35
3.1. İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerler	35
3.2. İşletmelerde Liderlik ve Örgütsel Değerler	36
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	37
4.1. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri	41
4.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri	44
4.3. Örgüt Kültürünün Unsurları	46
4.3.1. Seremoniler ve Semboller	46
4.3.2. Değerler Ve Normlar	47
4.3.3. Varsayımlar	47
4.3.4. Liderler, Kahramanlar	48
4.3.5. Mitler.....	49
4.3.6. Törenler	49
4.3.7. İnançlar.....	50
4.3.8. Dil	50
4.3.9. Hikâyeler, Masallar ve Efsaneler.....	50
4.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI	51
4.4.1. Cameron Ve Quinn Örgüt Kültürü Çalışmaları.....	54
4.4.2. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Türleri	55
4.5. Liderlik Türleri, Örgütsel Değerler Ve Örgüt Kültürü İlişkisi	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİLERİ

1. YÖNTEM	59
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	59
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	59
1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	60
1.4. ARAŞTIRMANIN KONUSU	60
1.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	61
1.6. ARAŞTIRMA MODELİ	61
1.7. ANALİZ TEKNİKLERİ	62

1.8. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	64
	Sayfa
1.9. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	64
1.10. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	64
1.10.1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU.....	64
1.10.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	64
2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE ÖLÇEKLER.....	67
2.1. ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ.....	67
2.2. ÖRGÜTSEL DEĞER ÖLÇEĞİ.....	67
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ.....	67
3. ANALİZ VE BULGULAR.....	68
3.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	68
3.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN GÜVENİLİRLİĞİ ORTALAMA VE STANDART SAPMALAR.....	68
3.3. LİDERLİK TARZI ÖLÇEĞİNE YÖNELİK GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	69
3.4. ÖRGÜTSEL DEĞER ÖLÇEĞİNE YÖNELİK GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	71
3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNE YÖNELİK GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	72
3.6. NORMALLİK TESTİ.....	74
3.7. ARAŞTIRMANIN FAKTÖR ANALİZİ.....	75
3.8. VERİLERİN ANALİZİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ.....	82
3.9. REGRESYON ANALİZİ VE SONUÇLARI.....	94
3.9.1. Örgütsel değerlerin Örgüt kültürü Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları.....	116
3.9.2. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARILAŞTIRILMASI.....	128
3.9.2.1. Cinsiyet Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular.....	128
3.9.2.2. Yaş Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular.....	129
3.9.2.3. Eğitim Durumu Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular.....	131
3.9.2.4. Medeni Durum Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular.....	133
3.9.2.5. Çalışılan Göreve (Pozisyon) İlişkin Yapılan Analizler ve Bulgular.....	134
3.9.2.6. Yöneticilik Yaptığı Süreye (Kıdeme) Göre-Yapılan Analizler ve Bulgular ..	137
3.9.2.7. İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Yapılan Analizler ve Bulgular.....	139
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	141
KAYNAKÇA.....	147

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri, Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	65
Tablo 2. Değişkenlerin Güvenirlik Katsayıları.....	69
Tablo 3. Liderlik Tarzları Ölçeği İçin Maddeler Halinde Güvenirlik Analizi	70
Tablo 4. Değişkenlerin Güvenirlik Katsayıları.....	71
Tablo 5. Örgütsel Değer Ölçeği İçin Maddeler Halinde Güvenirlik Analizi	71
Tablo 6. Değişkenlerin Güvenirlik Katsayıları.....	73
Tablo 7. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Maddeler Halinde Güvenirlik Analizi	73
Tablo 8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	75
Tablo 9. Liderlik Tarzı KMO - Bartlett Testi	76
Tablo 10. Liderlik Tarzı Boyutları KMO - Bartlett Testi.....	77
Tablo 11. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	77
Tablo 12. Örgütsel Değer KMO - Bartlett Testi	79
Tablo 13. Örgütsel Değer Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	79
Tablo 14. Örgüt Kültürü KMO - Bartlett Testi.....	81
Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Yükleri	81
Tablo 16. Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi	83
Tablo 17. Gerçekleşen Modelden Elde Edilen Korelasyon Parametreleri	83
Tablo 18. Liderlik Tarzı, Örgütsel Değerler, Örgüt Kültür Ölçeğinin İfadeleri Arasındaki Korelasyon	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 19. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Güç Mesafesi Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	108
Tablo 20. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	110
Tablo 21. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Erillik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları	112
Tablo 22. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Dişilik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları	114
Tablo 23. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Bireysellik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları	95
Tablo 24. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Kolektivizm Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	97
Tablo 25. Liderlik Tarzının, Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları	99
Tablo 26. Liderlik Tarzının, Örgüt Kültürünün Adokrasi Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	101
Tablo 27. Liderlik Tarzının, Örgüt Kültürünün Piyasa Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	104
Tablo 28. Liderlik Tarzının, Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	106
Tablo 29. Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	116

Tablo 30. Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürünün Adokrasi Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	119
Tablo 31. Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürünün Piyasa Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	122
Tablo 32. Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	125
Tablo 33. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait T-Testi Sonuçları	128
Tablo 34. Yaşa Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması	130
Tablo 35. Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması.....	131
Tablo 36. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait T-Testi Sonuçları.....	133
Tablo 37. İşletmedeki Görevine Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması.....	135
Tablo 38. Yöneticilik Yaptığı Süreye Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması.....	137
Tablo 39. İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması.....	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1:Araştırma Modeli 1.....	62
Şekil 2: Araştırma Modeli 2	62
Şekil 3: Nicel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü	63



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%	: Yüzde
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Varyans Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
f	: Frekans
Maks.	: En Büyük Değer
Min.	: En Küçük Değer
n	: Örneklem Büyüklüğü Sayısı
LTÖ	: Liderlik Tarzı Ölçeği
ÖKÖ	: Örgüt Kültürü Ölçeği
ÖDÖ	: Örgütsel Değer Ölçeği
r	: Korelasyon Katsayısı
Sd.	: Serbestlik Derecesi
Ss.	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
X²	: Ki-Kare
Akt	: Aktaran
Çev	: Çeviren
s	: Sayfa
ss	: Sayfa Sayısı

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında liderlik, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir faktördür. Liderlerin sergilediği tarzlar, örgütlerdeki değerlerin şekillenmesinde ve örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynar. Bu yüksek lisans tezinde, liderlik tarzlarının örgütsel değerlerin oluşumundaki etkileri ve bu etkilerin örgüt kültürü üzerindeki yansımaları incelenmiştir. Liderlik tarzları, örgüt içinde belirli bir yönetim ve iletişim yaklaşımını temsil eder. Her bir liderlik tarzı, örgütteki çalışanların değerlerini şekillendirir ve bu değerlerin örgüt kültürüne olan katkısını belirler.

Örgütlerin değerleri, liderlerin tutumları, davranışları ve karar alma süreçlerinden doğar. Liderlerin örnek davranışları ve değerlerine bağlılıkları, çalışanların benzer değerleri benimsemesine ve örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlar. Öte yandan, liderlerin sergilediği liderlik tarzları, çalışanların örgütsel değerlerle bağdaşmayan davranışlarını da etkileyebilir, bu da örgüt kültürünü olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel değerlerin çalışan davranışları üzerindeki etkisi, örgüt içinde olumlu ya da olumsuz bir ortam yaratır. Bu atmosferin oluşması, örgüt değerlerinin örgüt kültürü için önemini göstermektedir. Değerler davranışı etkiler ve davranışlar bir örgütün kültürünü olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Değerler, bireyler tarafından içselleştirilmiş paylaşılan inançlar veya grup normlarıdır. Değerler genellikle bir kişinin inancı, ailesi ve sosyal statüsü hakkında ki inançlarından kaynaklanır. Her kültürün farklı normları ve davranış kalıpları vardır, bu etkileşim sürekli devam etmektedir.

İşletmeler değişim ve gelişim süreciyle sürekli büyümekte ve daha karmaşık hale gelmektedir. Nitekim yeni teknolojilerin gelişmesi hem organizasyonel hem de bireysel düzeyde yeni bilgi ve becerilere olan ihtiyacı arttırmakta, yeni ihtiyaç ve beklentilerin ortaya çıkmasına neden olmakta aynı zamanda uygun liderlik tazını arayışa sürüklemektedir.

Güçlü örgüt kültürüne sahip kuruluşlar hem iç hem de dış çevrelerinde meydana gelen gelişim ve değişimlere yönelik öncesinden hazırlık yapmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün değerleri, normları, inançları, davranışları ve iletişim şekilleri gibi unsurlarını içerir. Bu kültür, örgüt üyelerine ortak bir kimlik ve değer sistemi sağlar ve onları bir arada tutar. Örgüt kültürü, örgüt içindeki iletişimi ve etkileşimi yönlendirir, örgütün hedeflerine ulaşmasını destekler ve çalışanların tatmin eder ve motivasyonunu artırır. Örgüt kültürü, örgütün kurumsal kimliğinin şekillenmesine ve sürdürülmesine yardımcı olur. Örgüt üyeleri, örgüt kültürü sayesinde örgütün değerlerini benimseme, kurallara uyma ve ortak hedeflere odaklanma konusunda yönlendirilirler. Böylece, örgüt içinde işbirliği ve dayanışma artar, çalışanların motivasyonu ve iş performansı yükselir. Örgüt kültürü aynı zamanda örgütün dışarıya karşı gösterdiği imajı da

belirler. Örgüt kültürü, müşterilere, tedarikçilere, yatırımcılara ve diğer paydaşlara örgütün değerlerini, misyonunu yansıtır ayrıca güven ve saygınlık kazanmasını sağlar. Sonuç olarak, örgüt kültürü örgüt üyelerine rehberlik eder, ortak bir kimlik oluşturur, örgütün iç ve dış ilişkilerinde önemli bir rol oynar. Bu nedenle, örgütlerin kültürlerini dikkatlice oluşturması, sürdürmesi ve geliştirmesi önemlidir. Ayrıca bireylerin öğrendiği bu örgütsel değerler, sadece kendi motivasyonlarının kaynağı olmayıp aynı zamanda örgütün amaç, politika, strateji ve eylemlerine de yön vermektedir. Bu bağlamda bir örgütün başarısının devam etmesi, örgütsel değerler yaratmaya ve bu değerlere bağlı kalmaya bağlıdır.

Araştırmada, farklı liderlik tarzlarının örgütsel değerlerin oluşumundaki rolü ve bu değerlerin örgüt kültürüne olan etkileri incelenmiş ve örgütlerin liderlik tarzlarını nasıl belirledikleri ve değiştirebilecekleri üzerine önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca, bu konuda daha fazla araştırma yapılması gereken alanlar ve gelecekteki potansiyel eğilimler üzerinde durulmuştur. Örgütler de liderliğin karmaşıklığını ve önemini vurgulamakla birlikte, liderlikte başarılı olmanın anahtarlarını ve liderlik becerilerini geliştirme stratejileri tartışılmıştır. Bu kapsamda tezin ilk bölümünde liderlik tarzının farklılaşması sonucunda iş görenlerin tutum ve davranışlarının değişmesine bağlı olarak örgütsel değerlerin oluşum süreci ve bu sürecin oluşumundaki rolü ve örgüt kültürü üzerine etkilerinin ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Araştırmada öncelikli olarak araştırmanın değişkenlerinin olduğu kavramlar ve bu kavramların literatür çalışması yapılarak kavramsal alt yapı oluşturulmuştur. Araştırmanın son bölümünde ise konuyla ilgili olarak anket yöntemi kullanılarak Afyonkarahisar il ve ilçelerindeki otel işletmelerinde yöneticilerin araştırılan kavramlara ilişkin algılamalarına yönelik çalışma sonuçlarına yer verilmiş ve elde edilen bulgular tartışılmış araştırma konusu ile ilgili olarak bir takım öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

1. LİDERLİK KAVRAMI

Günümüz iş dünyasında, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği için etkili liderlik kritik bir öneme sahiptir. Liderlik, bir organizasyonun yönetiminde ve çalışanlarıyla etkileşiminde belirleyici bir faktördür.

Modern iş dünyasında, değişen teknolojiler, küreselleşme ve rekabetçi pazarlar gibi faktörler, liderlerden daha esnek, vizyon sahibi ve yenilikçi olmalarını gerektirir. Liderlerin, bu zorluklarla başa çıkmak için ekip üyelerini yönlendirme, motive etme ve ilham verme yetenekleri, organizasyonun başarısını belirleyen önemli unsurlardır.

Otokratik, demokratik, koç, etik, stratejik, vizyoner, paternalist, etkileşimci, katılımcı, dönüşümcü ve pasif liderlik gibi farklı yaklaşımlar, liderlerin rolünü ve etkileşim tarzını farklı şekillerde tanımlar. Her yaklaşımın, örgüt kültürüne, çalışanların motivasyonuna ve performansına farklı etkileri olabilir.

Liderler, organizasyonun vizyonunu belirlemeden, stratejik kararlar almadan ve işletmenin değerlerini yansıtmadan önce, etkili iletişim kurma, takım oluşturma ve problem çözme becerilerine sahip olmalıdırlar. Ayrıca, liderlerin kişisel özellikleri, liderlik tarzlarını belirlerken ve çalışanlar üzerindeki etkilerini şekillendirirken önemli bir rol oynar.

“Liderlik, bireyin bağlı olduğu örgütün başarısı, geleceği ve etkililiğine katkıda bulunabilmek için, örgütün diğer üyelerini güdüleme, harekete geçirme etkileme yeteneğidir”(House ve Javidan, 2004: 15).

“Liderlik, grup içi grubun üyelerinin kendi aralarındaki etkileşimdir. Liderler, yeniliği sağlar ve etkilenmekten çok grup üyelerini etkileyenlerdir. Liderlik, grubun bir üyesinin diğer üyeler üzerinde onların yeterliliklerini ve güdülenme seviyelerinin arttırması sonucu ortaya çıkar”(Stodgill, 1974: 43-44).

Gibson vd. (2000) göre liderlik ise, amaçlanan hedeflere ulaşmak için, zorlayıcı bir gücü kullanmaksızın diğer grup üyelerini etkileme sürecidir.

Aynı zamanda liderliği, bir kişinin tabii olduğu örgütü, belirlenmiş hedefe ulaşma noktasında etkileme süreci olarak tanımlamıştır (Northouse, 2013: 3).

Planlanan bir programda yapılması gerekenler için öncesinden ihtiyaçların belirlenip görevin nasıl yapılacağına net bir şekilde anlaşılması için beraberinde bulunan grubun diğer

üyelerini etkileme süreci ve bu süreçte hedeflenen amaçlara ulaşmak ve gerçekleştirmek için verilen çabaların tamamı olarak tanımlamak mümkündür (Yukl, 2010: 8).

Liderlik, örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışırken örgütün diğer üyelerinin davranışlarını değiştirmek, uyarlamak ve yönetmektir. Lider bulunduğu örgütün zaman içinde yaşayacağı değişime ayak uyduran ve üyeleri de bu doğrultuda sevk edendir.

Liderlik geleceğe dair yönlendirilerek vizyonu geliştirip rota çizer; sonra grup çalışanlarının bu rota doğrultusunda iletişim kurup ilerlerken oluşabilecek engelleri aşabilmesini sağlamaktadır (Robbins, 2012: 276).

Lider birlikte oluşturulmuş ortak hedefleri gerçekleştirmek ve başarı elde etmek için grup üyeleri tarafından zorlama olmaksızın gönüllü olarak takip edilen kişidir (Drucker, 1993: 139).

Liderlik kavramı, bir grup insanı, oluşturulan hedef olarak belirlenmiş bir plana göre harekete geçirmek ve bu amaca ulaşmak için kendi bilgi ve donanımlarını kullanmak olarak tanımlanabilir.

Yukl (1986) göre ise liderlik, kişinin öncülüğü ile etkili iletişimi sonucu başkalarını ikna etme kabiliyetidir.

Liderlik, Bass'a (1960) göre bir kişinin dâhil olduğu topluluğu belirli bir hedef için bir araya toplayabilme yeteneğidir.

Liderlik, bir gruptaki üyelerin belirli örgütsel hedefler için bir araya getirilmesi ve beraberinde ki bireylerle tüm değerlerin etkileşim içine girme sürecidir (Northouse, 1997; Blake ve McCauley, 1991; Burns, 1978).

Koontz vd. (1986) göre ise liderlik, örgüt başarısının sağlanması ve devam ettirilmesi için üyelerin tamamını etkileyebilme yeteneğine sahip olmaktır.

Bennis (1986) göre liderlik, örgütlerin gelişen ve değişen dünyada değişime ayak uydurabilmesi için planlanan işlerin yapılmasını sağlayan zorunlu ve görünmez bir güçtür.

Hogan, Curphy ve Hogan (1994)'a göre liderlik; başkalarının kişisel kaygıları bir süreliğine kanara bırakmaya ve grubun refahı ve sorumluluğu açısından önemli olan ortak bir hedef doğrultusunda hareket etmeye ikna etmeyi içermektedir.

Başka bir tanıma göre liderlik, grubun amaç ve stratejilerinin belirlenmesi ve bununla birlikte de grup üyelerinin istekli, gönüllü olarak mücadele verecek çaba ve azmini sağlayan

olumlu yönde etkileyen bir süreçtir (Paglis ve Green, 2002: 216). Sonuç olarak, liderlik planlanan hedeflere ulaşabilmek için, örgütün geri kalan üyelerini etkileme, bağlılıklarını arttırma ve motivasyon sağlama kabiliyeti olarakta tanımlanmaktadır (Güney, 2007: 357).

Liderlik, sadece yönetebilme değil aynı zamanda özellikle son birkaç yılda grup üyeleri ve liderler arasında oluşan etkileşim şekli olarak karşımıza çıkan süre gelen bir süreç olarak değerlendirmeye başlanmıştır. Bunla birlikte hedeflenen örgütsel çıktı seviyesine ulaşmada, liderliğin sadece bilişsel yönetim tarzından değil aynı zamanda bununla birlikte duygusal yönlerinin de var olduğu bir süreçtir (Tee vd., 2013: 2).

Ayrıca farklı bakışlarda liderlik, davranışlarını gelişen farklı durumlar kaynaklı taleplere göre adapte eden, kişilerin düşüncelerini destek verici bir şekilde olumlama ile etkileme ve bunları kontrol altında tutabilme gücüne sahip olma şeklinde de ifade edilmektedir. Bu noktada önemli olan ise lider bunları sağlarken grup üyelerine karşı samimi, gerçekçi ve içten olmasıdır (Ewen vd., 2013: 2).

Lider kişilere her zaman ihtiyaç duyulmakla birlikte geçmişte ve bugünde özellikle kriz dönemlerinde daha fazla ihtiyaç duyulmuştur.

Karar verme hakkına ve hakkın getirilerine sahip olan lider bu hakkını kullanırken aynı zamanda örgüt üyelerine önderlik yapmış ve destekleyerek peşinden hedefine doğru ilerletmiştir.

Liderlik kavramı üzerine yapılan araştırmalar neticesinde liderlerin örgütsel değerler ve örgüt kültürü üzerinde oluşturmuş olduğu etki sonucunda örgüt üyelerini mutluluk, değerli hissetme, bağlılık, motivasyon, uyum, refah gibi olumlu yönde etkisi altına aldığını gösterilmiştir. Aynı zamanda olumsuz yönde mutsuzluğa, bağlılığın zayıflamasına, fikirlerinin ihmal edilmesi vb. gibi olumsuz etkilere sürüklediği göstermiştir.

Lider kişiler bulundukları grup üyelerinin dış çevreyle olumlu iletişim sağlamalarını üyeler arası iletişimin olumlu yönde gelişmesini ve grubun kendini yeniliklere açık, çağı yakalayabilen örgütteki tüm bireylerin ise pozitif ruh halini almasını sağlayarak sonucunda ise başarıyı yakalamasını sağlamaktadır.

Örgüt üyelerini etkileyerek peşine takan liderler bu süreçte herhangi bir baskı veya zorlayıcı güç kullanmazlar.

Anlaşılabacağı üzere yol gösterici bir rehber olan lider bunu; örgüt üyelerine hitap etmesiyle geleceği ön görmesiyle bilgi, beceri, kabiliyeti ve iletişim yetenekleriyle gerçekleştirmektedir.

2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Liderlik tarzlarına bağlı olarak örgüt üyeleri görevlerini yerine getirmek için çabalar ve mutlu bir çalışma ortamında amaçlarına ulaşmak için mümkün olan en iyi şekilde çalışırlar.

Liderlik tarzı, grup üyelerinin çalışma yaşamlarını doğrudan etkileyebilir ve yönlendirebilir. Liderlik özellikleri, liderlik yapmak için gereken özelliklerdir. Bir liderin başarılı olması için belirli davranışlar ve karakter özellikleri sergilemesi gerekir.

Başarı elde etmiş ve bunu kendini güncel tutarak sağlayan gerek kendisini gerekse bilgisiyle örgüt üyelerini geliştiren, bulunduğu örgütün büyümesini sürdürmek için mücadele veren ve hedefe götüren yol gösterici başarılı liderlerde genel itibariyle bulunması gereken ayırt edici özellikler şunlardır (Bingöl, 1996: 243);

- Çalışma arkadaşlarını destekleyen,
- Bilgi birikimini paylaşan,
- Var olan sorunları çözdiği gibi gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları önceden tespit eden,
- Gerekli planları yapan bu tarz durumlarda ortaya çıkan çatışmaları ve karmaşıklığı yönetebilen,
- Kendini gelişim ve değişim ölçüsünde sürekli yenileyen,
- Stratejik hareket kabiliyetine düşünme yeteneğine sahip olan,
- Grup içi ve bireysel moral ve motivasyon ruhunu yüksek tutan,
- Gelişim ve değişim ölçüsünde düşünebilen,
- Stratejik hareket edebilen,
- Grup ve bireylerde yüksek ahlak ve motivasyon ruhunu sürdürebilen,
- Etkileme ve yönlendirme yeteneğine sahip,
- Karmaşıklıkları yönetebilen,
- Organizasyonel güçlü yanını ön planda tutan bu doğrultuda örgüt kültürü inşa eden,
- Hitap şekliyle etkileme ve yönlendirme yeteneğine sahip olma özelliklerinin olduğu

görülmüştür.

Bu liderlik özellikleri bir liderin başarısına katkıda bulunur, ancak her liderin liderlik özellikleri farklı olabilir ve değişkenlik gösterebilir.

3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

3.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI

Özellikler yaklaşımına göre lider, belirli özelliklere sahip bir birey olarak değerlendirilmiştir ve bu özelliklerin sadece ona özgü olduğu düşünülmüştür.

Liderleri diğerlerinden ayıran ve onları etkili kılan özellikler: bilgi, yetenekler, fiziksel özellikler, beceri, kişisel özellikler ve iletişim faktörlerini içerir. Bu yaklaşıma göre liderlik vasıfları doğuştan gelen bir takım özelliklerle bağlıdır. Bir kişi bu özellikleri sonradan elde edemez doğuştan geliyor olması gerekmektedir (Özgül, 2015: 77).

Özellikler teorisinde, bazı insanlar onları her yerde, her zaman lider yapan belirli özelliklerle doğarlar: yaş, cinsiyet, güzellik, olgunluk, tecrübe, başkalarına güven, iyi konuşabilme, zekâ, bilgi, başkalarıyla başarılı ilişkiler kurabilme, öngörü, girişim, duygusal olgunluk, dürüstlük, bütünlük, açıklık, özgüven, kararlılık, çalışma yeteneğidir. Liderliğin kişisel niteliklere dayandığına ve lider olmak için belirli niteliklerin gerekli olduğuna inanır (Bingöl, 1996: 243).

Doğuştan süregelen gelen bir takım karakteristik özellikler belli süreçlerle değiştirilebilmekte ve geliştirilebilmektedir. Kişide eğer bu karakteristik nitelikler bulunmuyor veya düşük seviyede kalıyorsa bu tarz süreçler lideri istenilen sonuca götürmeyecek ve hedeflenen çalışma ortamı gerçekleştirilemeyecektir (Genç, 2012: 256).

Kısaca özetleyecek olursak; bu yaklaşıma göre lider var olduğu günden itibaren doğuştan liderdir, özellikler zamanla geliştirilebilir. Fakat doğuştan bu vasıflara sahip olmayan kişilerin lider olamayacağı varsayılmaktadır.

Birinci Dünya Savaşı sürecinde bir grup psikoloğun yapmış olduğu Amerikan subayları üzerindeki çalışmalar özellikler yaklaşımının ana temelini oluşmasını sağlamıştır (Genç, 2012: 256). Geliştirilip kavramlaşmasında da Sanayi Devrimi'nin önemli rolü bulunmaktadır. Bu dönem fabrikaların artmasıyla beraber yönetim kavramına dair çalışmalar da artmıştır (Gül, 2003: 7).

Bu özellikler kısaca lideri diğer üyelerden ayıran temel özellikler olarak anlamlandırılmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 19)

3.2. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Liderin davranışları, liderliğe ulaşmanın ana temel noktasını ortaya çıkarmıştır. Liderin diğer grup üyeleri içerisinde ve karşısında “neyi” ve “nasıl” yaptığı araştırılmıştır. Lider davranışlarının genel itibarıyla kişilik özelliklerine kıyasla daha basit bir şekilde gözlemlenebilir, değerlendirilebilir ve tanımlanabilir olması davranışsal yaklaşımı görüşünün destekçilerinin dayanak noktası haline gelmiştir (Güney, 2013: 393).

Davranışsal yaklaşımda liderlik sürecinde yapılan araştırmalarda çalışana yönelik ve göreve yönelik oluşan davranışlar üzerinde ağırlıklı olarak durulmuştur (Robbins ve Judge, 2013: 372).

Davranışsal yaklaşım, liderlik becerilerinin öğrenilebileceğini iddia ettiği için liderlik gelişimine odaklanır. Bu yaklaşımı uygulamak için liderler, ekiplere liderlik ederken gösterdikleri davranışları değerlendirmeli, güçlü yönleri ve iyileştirme alanlarını belirlemeli ve gerekli eğitimleri almalıdır.

Davranışsal yaklaşımın bakış açısı liderlerin kişisel özellikleri değil, liderlik sergileyecekleri noktada davranışları üzerinedir. Liderin davranışını etkileyen durumsal faktörler bu süreçte en önemli dinamiklerdir (Aykanat, 2010: 11-12).

Davranışsal yaklaşımın özellikler yaklaşımına göre üç önemli avantajı bulunmaktadır. Bunlar (Zel, 2006: 101; Aykanat, 2010: 11-12); Sadece özelliklerin araştırılması biçimsel liderleri tanımlayacakken davranışların araştırılması liderleri daha geniş bir kapsamda ele almayı beraberinde getirmekte ve hem niceliği hem de niteliği arttırmaktadır. Liderin sahip olması gereken davranışlar doğru analiz ve etüt edilirse bunlar eğitim süreçlerinde işlenerek doğru liderlik yaklaşımlarına kapı açabilmektedir. Bu doğrultuda liderlik davranışları kazandırılabilir olmaktadır.

Bu yaklaşımın eleştirilen eksik görülen yanı ise liderin içinde bulunduğu durumları değerlendirmeye almaması ve göz ardı etmesi olarak görülmüş ve değerlendirilmiştir.

3.3. DURUMSAL YAKLAŞIM

Durumsallık yaklaşımı ilk olarak Fiedler tarafından ortaya atılmıştır. Kuram ortamın elverişlilik durumunun liderin ortaya çıkışını belirleyeceği varsayımını temel almaktadır. Fiedler, liderlik davranışının sadece değişimi sağlama amacı taşımadığını, etkili lider davranışını belirleyen çok farklı durumsal faktörlerin bulunduğunu belirtmiştir (Çelik, 1998: 424).

Durumsallık yaklaşımı, etkili liderlik için liderlerin liderlik durumlarını analiz etmesi ve uygun liderlik stillerini belirlemesi gerektiğini öne sürer. Bu yaklaşıma göre liderliğin etkinliği, liderin benimsediği liderlik tarzının özelliklerine bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı, liderlerin karşı karşıya oldukları durumun belirli özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre uygun bir liderlik tarzı seçmelerini gerektirir. Bu yaklaşıma göre bir liderin liderlik tarzı ve davranışı, ekip özellikleri, iş talepleri, çalışma ortamı, çalışma koşulları ve örgüt kültürü gibi faktörlere bağlıdır. Liderlikte beklenmedik durumlara yönelik bir yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bir liderin sahip olması gereken özelliklerden ya da bir liderin neler yaptığından çok liderin durumsal değerlendirmesi ön plana çıkmıştır (Dindar, 2001: 48).

Bu yaklaşım, gerekli liderlik tarzını belirlemeye çalışmaz, daha ziyade liderlerin durumlarda nasıl davrandıklarını ve astlarını ait oldukları grupları nasıl etkilediklerini belirlemeye çalışmaktadırlar (Tabak ve Sığrı, 2013: 395).

Durumsallık yaklaşımı kullanılarak yapılan araştırmalarda liderlik tarzlarının duruma ve koşullara bağlı olarak değiştiği tespiti belirtilmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımı, liderin kişisel özelliklerini, liderin davranışlarını ve liderliği etkileyen koşulları birleştiren bir yaklaşımdır (Gordon, 1996: 324).

Bu yaklaşıma göre bir kişiyi lider olarak tanımlamak için onun kişilik özelliklerinden veya davranışlarından ziyade çeşitli olaylara karşı tutumunun dikkate alınması gerekir (Aykanat, 2016: 37).

Durumsal yaklaşıma göre liderlikte başarı, lider ile takipçileri arasındaki iletişim ve etkileşimin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Başarı için durumlara göre davranma ve dinamik olma liderlikte gereklilik olarak görülmektedir (Kazmier, 1979: 307). Belirli özelliklere haiz olan kişi bir durum ve çevre içerisinde liderlik sergileyebilirken başka durum ve çevrelerde liderlik sergileyemeyebilmektedir (Güney, 2007: 343).

Her durumda geçerli bir cevap üretebilecek tarzda tek bir liderlik türü ve modeli söz konusu değildir. Değişen durumlara kendini adapte edebilen ve o durumların gerektirdiği gibi davranabilen liderler durumsal liderler olarak adlandırılmaktadır (Caner, 2012: 6).

3.4. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik, sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve örgüt üyelerini kendi çevrelerine bağlaması gereken dinamik bir yapıdır. Başka bir deyişle, liderlik yalnızca tanımlı kavramlarla tanımlanamaz, bu kavramlar eklenebilir ve liderlik araştırmalarında kullanılabilir.

Liderlik, teknolojik koşulların etkisi altında gelişen ve zaman içinde değişen yeni rekabet koşulları altında sürekli güncellenen terimlerle tanımlanmaktadır.

Bilgi ve teknoloji çağı ile birlikte daha donanımlı, çevresiyle daha bağlantılı, sosyal olarak daha gelişmiş, daha açık fikirli ve güçlü bir duruş sergileyen liderler ortaya çıkmaktadır. Bu nitelikteki liderler, içedönük, kısıtlayıcı ve biçimlendirici klasik yönetim anlayışına müdahale ederek yıkmaya, kendilerini daha girişimci ve özgürlükçü, aktif bir iş dünyasına yerleştirmeye çalışmışlardır (Çağlar,2004:101).

Liderliğin tanımına bu paradigma ile yaklaşan araştırmacılar, liderlikle ilgili özelliklerin, davranışların ve durumsal yaklaşımların liderliği tam olarak açıklayamayacağını ve liderliğin dinamik doğası gereği sürekli bir devamlılık olduğunu bulmakta ve önemli olduğunu savunmaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımları ihtiyacı karşılamakta başarısız olmuş ve yerini modern liderlik teorilerine bırakmıştır. Modern liderlik teorileri, süreçleri etkileyen çeşitli değişkenleri inceleyerek önceki teori ve yaklaşımların kapsamadığı noktalara odaklanmıştır (Eren, 2004, s. 312-314).

Modern liderlik teorilerini, geleneksel teorilerden ayıran en temel farklılık liderlik sürecini lideri merkeze alarak incelemek yerine, lider ve izleyenler arasındaki ilişki temelinde ele almasıdır (Bozkurt ve Göral, 2013). Modern liderlik teorilerini, geleneksel liderlik teorilerinden ayıran bir diğer fark ise öncüllerini tamamen reddetmek yerine bu teori ve yaklaşımları temel alarak yeni bir paradigma inşa etmesidir (Sayılı ve Baytok, 2014).

4. LİDERLİK TARZLARI

Örgütler ya da örgütlerin lideri olan kişiler bu rolleri yerine getirirken içinde bulunulan duruma göre farklı liderlik tarzları ortaya koymaktadır. Duruma uyum sağlayan bir liderlik tarzı seçmek hem kurumsal hem de kişisel hedeflere ulaşılmasını büyük ölçüde olumlu yönde geliştirir.

Günümüz şirketlerinin rekabet koşulları düşünüldüğünde, değişimin yaşanmaması veya değişimin eşlik etmemesi anlaşılmas bir olgudur. Değişime ayak uydurabilen ve olumlu tepki verebilen şirketlerin başarılı olacağı görülmüştür. Bu bağlamda yönetim, mevcut durum ve koşulları sürdürmek yerine yeni değişiklikler yapmakta ve değişim ortamı yaratmaktadır. Elbette liderler oluşan bu değişimi tek başına yapmamakta, bu değişim için aynı hedefe sahip birtakım değerlerin kültürün ve örgüt üyelerinin olması gerekmektedir.

Lider kişi, çalışanlarının donanımlarına ve onların davranışlarına göre bir liderlik tarzı sergileyebilen ve bu durumda değişimin zorunluluğunu hisseden ve buna desteğini gösteren

kiři olarak ön plana çıkmaktadır. Bu sebeplerden dolayı liderlik tarzı, liderin içinde bulunduğu mevcut durumu ile değerlendirme yapılabilmekte ve birçok faktör de bu tarzı etkileyebilmektedir (Băeřu ve Bejınaru, 2013: 146).

Bu anlamda liderlik tarzı, örgüt içindeki çalışma ortamının ve koşullarının grup üyelerinin tamamına etki edecek şekilde uygun seviyede olması için fayda sağlayarak örgütlerin temel işlevi ve sağlıklı şekilde yürütülebilmesi açısından oldukça önemli bir etkiye sahip olan bir kavramı belirtir (Voon vd., 2011: 26).

şirketlerde veya herhangi bir organizasyonda çalışan memnuniyetini ve şevkini artıran, motivasyonunu yükselten ve yüksek performans sağlayan tek bir liderlik tarzı yoktur. Başka bir deyişle, "en iyi" liderlik tarzı şeklinde bir standart yoktur. Çalışma şartları, koşulları ve diğer unsurlar dikkate alındığında en uygun yönetim biçiminin uygulanmasını etkileyen  önemli ana faktör vardır. Bunlar: yönetici, çalışanlar ve çalışma ortamıdır. Bu nedenle, liderlerin kendi yetkinliklerini ve liderlik tarzlarını iyi tanımaları ve bu doğrultuda hareket etmeleri önemlidir. Ayrıca, liderlik tarzlarını geliştirmek ve değiştirmekte gerekebilir. Esneklik, adaptasyon ve öğrenme sürecine açıklık, liderleri başarıya götürebilecek önemli faktörlerdir. Sonuç olarak, liderlerin farklı liderlik tarzlarını kullanma yetenekleri, organizasyonun başarısını etkileyebilecek kritik bir faktördür ve liderlerin bu konuda dikkatli ve bilinçli olmaları gerekmektedir. Literatürde liderlik tarzları şu şekildedir;

4.1. OTOKRATİK LİDERLİK

Otokratik liderler mutlak otoritelerini korurlar ve bu otoriteyi astlarıyla olan ilişkilerinde vurgulamaktadırlar. Astları üzerinde tam kontrole sahiptirler ve onlardan emirleri sıkı bir şekilde takip etmelerini ve yerine getirmelerini beklemektedirler. Bu tarzı sergilerken lider bütün yasal yetkisini ve konum gücünü kullanarak kendisinde toplamakta ve tek yetkili merci kendisini kabullenmektedir. otokratik liderlik tarzına bakıldığında iletişim tek taraftan işlemekte ve amaçlar lider tarafından tespit edilmekte ve yürütme konuları talimatlarla olacak şekilde çalışanlara iletilmektedir (Vugt vd., 2004: 2-3).

Otokratik liderler karar mekanizmalarını bir g olarak elinde tutmakta ve kararlarını bireysel olarak vermektedirler.

Bu tür liderler genellikle iş görenleri yönetirken, motivasyon sağlarken, ödüllendirme ve sahip oldukları zorlayıcı g ve yetkilerini kullanmayı tercih etmektedirler (Bovee vd., 2007: 476).

Bu lider, çalışanlarına kurumun programlarının, planlarının, hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesinde söz hakkı vermez. Bir lider, talimatlarının sorgusuz sualsiz ve koşulsuz yerine getirilmesini, sözlerine her zaman güvenilmesini ister ve bekler. Bu liderlik tarzının başarılı olabilmesi için liderin, grup üyelerinin sevdiği ve saygı duyduğu bir kişiliğe sahip olması gerekir (Yörük ve Dünder, 2011: 105).

Otokratik liderlik tarzı incelendiğinde çalışanlar adeta emir kulu gibi görmekte ve bu davranışı sergileyen liderlere bakıldığında aslında çalışanlarından ilk beklentisi fikir güçlerini, yeteneklerini, karar verme süreçlerini ve karar alma hazlarının yetisini elinden alıp onların bir nevi gelişmeye kapalı bir halde çalışanlar olmasına sebep olmaktadır.

Otokratik liderlik, bürokratik toplumlarla yetişmiş, belirli bilgilere sahip kişiler için uygun bir liderlik tarzıdır. Yöneticiler veya amirler, astların duygu ve düşüncelerini dikkate almadıklarından iş doyumsuzluğu maksimumda ve örgüte bağlılık minimumdadır. Otokratik yönetim davranışında otorite tek noktada bulunduğundan karar verme süreci oldukça hızlıdır.

Başka bir anlatımda ise Otokratik liderler sorumluluklarını devretmeden ve otoriter gücünü bırakmadan bütün kararları bizzat kendileri alır bu durumda astlarının karar verme sürecine dâhil olmalarına müsaade etmezler (Serinkan, 2008: 156).

4.2. DEMOKRATİK LİDERLİK

Demokratik liderlik tarzı liderin bilgi, deneyim kazanması ve birlikte çalıştığı insanlar ile çevresi tarafından kabul görmesidir. Bu liderlik tarzı güven, saygı ve bağlılık yaratır. Kişisel toplantılar gerektirir ve toplantılar zaman ve çabayı gerekli kılar, demokratik tarz yüksek moral ve olumlu bir atmosfer yaratır (İnce, 2013).

Demokratik tarza sahip bir liderin öncelikle ekip çalışması, kriz yönetimi ve üzerlerinde bıraktığı etkileme konularında duygusal zekâ becerileri, iyi dinleme kabiliyeti, iş birliği yapma yeteneği, enerji, zaman ve diğer kaynakları paylaşma isteği vardır. Bunun yanında uzatılmış toplantılar, uzun süre devam eden tartışmalar, alınamayan kararlar, üzerinde anlaşmaya varılamayan stratejiler pratik olarak demokratik liderlik tarzının önemli sorunlarıdır. Bir liderin toplantı yönetme becerisi zayıfsa, vizyonu belirsizse, çalışanlar donanımsız ve beceriksizse bu tarzla sonuca ulaşmak çok zor olacaktır. Bu yönetici tipi; Hedeflerin, planların ve işleyiş yöntemlerinin belirlenmesinde, görev dağılımında ve iş emirlerinin hazırlanmasında her zaman astlarıyla istişare eder, yönetim davranışını astlarından aldıkları görüşlere göre belirlemeye özen göstermektedirler (Çelik ve Sünbül, 2008).

Demokratik bir lider tek başına karar almaz, kararlar örgütün tüm üyelerinin katılımıyla ve tartışma ortamında alınır. Bir yönetici sadece bu yaklaşımla çalışırsa, yorucu ve sıkıcı görünebilmektedir. Birçok çalışanın düşünceleri ve tartışmaları üzerinde anlaşılmadığı ve bunun sonucunda tekrar görüşme kararı aldığı sonu gelmeyen, bitmek bilmeyen uzun toplantılara yol açabilmektedir. Bu fikir birliğine dayalı liderlik tarzında, son derece stratejik bir durumda bile, lider uzlaşmaya varılmazsa gecikebilmektedir. Bu durumda örgütün amaçlarına ulaşması için yapılan çalışmalar sekteye uğrayabilir ve taraflar arasında çatışma çıkabilmektedir (Yörük ve Dündar, 2011).

4.3. TAM SERBESTİ TANIYAN LİDERLİK (PASİF LİDERLİK)

Örgüt birimleri içindeki ki iletişim engelinin olmadığı bir yönetim biçiminde yönetici, çalışanları için ihtiyaç olabilecek bütün kaynakları ve uygun çevre koşullarını sağlar. Kararlar çalışanlar arasından uzmanlar tarafından alınır. Bu yönetim tarzında karar verici ana faktör çalışanlardır. Çalışana tam özgürlük sunan bu özgürlükçü yönetim tarzında, çalışanlar kendilerini eğitmek ve sorunlarına en iyi çözümü bulmak için motive olurlar. Yönetici bunu kendisine bir konuda soru sorulduğu zaman söyler ama bu fikir çalışanların davranışlarını dengeler, yani çalışanları bağlamaktan çok yönlendirmek anlamına gelir. Bu yönetimin olduğu örgütlerde çalışanların karar vermesi çatışmalar yaratabilmekte ve bu kararların süresi uzayabilmektedir (Yörük ve Dündar, 2011).

Bu tür lider tarzında bakıldığında yönlendirme ve yöneltme seviyesi en düşük sonucu vermektedir. Liderle grup içinde çalışanlar arasında var olan iletişim ise sınırlı bir düzeyde kalmaktadır. Yani yönetimin idari gücüne duyulan ihtiyaç hızla azalırken, örgütteki diğer kişiler daha serbest kendi mevcut hallerine bırakılıp üyelerin tamamına plan, strateji ve hedef rotaları belirlemelerinde kolaylık sağlanmaktadır (Seltzer ve Bass, 1990: 698).

Pasif liderlik tarzında, astlarının amaçlarını tespit etmesini ve tüm izleyicilerin kendisine sunulan kaynaklar içinden hedef, amaç, plan ve buna uygun programlarını yapmalarına imkân tanıyan ve astların bireysel olarak kendi kararlarını yalnız başlarına almalarını esas almaktadır (Yörük ve Dündar, 2011).

Bu tarz liderlik, grup üyelerinin tamamına çok fazla düzeyde bağımsızlık, rahatlık ve serbestlik tanıyan, kontrolün çok düşük düzeyde kaldığı bir liderlik tarzı olarak ifade edilebilmektedir. Bu tarz yönetime bakıldığında en belirgin ortaya çıkan özelliği olarak, grubun tüm üyelerinin iş ve faaliyetler için temel ihtiyaçlarından olan araç, gereçlerin tümünün verilmesi, yöneltilen soruları cevaplandırması sonrasında ise karar verme sürecindeki mevcut

iradesinin tamamının onlara devredilmesi ve süreci kendilerinin tamamlamasına müsaade etmesi durumu söz konusu olmuştur (Muraina ve Olanrewaju, 2016: 82).

4.4. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizma kavramının teolojiden sosyolojiye kazandırılması Weber sayesinde gerçekleşmiştir. Weber'den önce “kutsal bir güç” olduğuna dair tanımlamalara rastlanmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014: 117). Karizmatik liderlik, 1980’li yıllardan sonra hakkında oldukça araştırma yapılan ve önemi üzerinde kapsamlı bir şekilde durulan liderlik türüdür.

Karizmatik liderlik kavramının ilk olarak ortaya çıkışı Max Weber’in otorite tiplerine yönelik tanımlamasıyla oluşmuştur.

Max Weber’e göre temelde mevcut üç otorite tarzından biri ise karizmatik otoritedir. Karizma, takipçilerine göre daha üstün davranışlar sergileyebilme yeteneğine sahip olan kişilerde mevcuttur. Karizmatik lider karmaşa, kargaşa veya kriz ortamlarının bulunduğu durumda ihtiyaç duyulan liderlik tarzıdır (Demircioğlu, 2015: 53). Her liderin karşılaştığında üstesinden gelmekte zorlanacağı bu tarz çatışma ortamı değerlendirildiğinde karizmatik lider en doğru karar alma ve devam edebilme yeteneği ile kendisini diğer liderlerden ayıştırmaktadır (Özgül, 2015: 109).

Karizmatik lider, hitap ettiği konuşmalarında daha çok geçmişe ve kimliğe değinerek kişiler üzerinde etki oluşturmaktadır. Takipçilerine sürekli olarak umut verip onların yani takipçilerinin ilgisini diri tutmaktadır.

Bulunduğu makam, mevki veya örgütün/toplumun liderlik algısına göre şekillenmesinden bağımsız olarak irdelenmiştir. Karizmatik lider yetenekleri sayesinde takipçilerini etkilemektedir. Karizmatik lider kararlı yapısı, özgüveni cesareti, hitabeti, ikna becerisi, vizyonu ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen bir lider olarak görülmektedir bunun sonucunda takipçileri liderle özdeşleşmekte onun gibi olmak istemektedirler. Takipçiler lider ile kendisini özdeşleştirmekte ve onun gibi olmayı arzulamaktadır. Karizmatik lider kriz anlarının çözümçüsü olarak ortaya çıkmaktadır.

4.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik, liderin sadece örgütün hedeflerine odaklanmak yerine, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve değerlerini de göz önünde bulundurarak bir değişim süreci başlatmasını sağlar. Bu liderlik tarzı, takipçilerinin potansiyellerini ortaya çıkararak örgütün performansını arttırmayı hedefler. Dönüşümcü liderler genellikle vizyoner ve ilham verici kişiliklere sahiptirler. Ekip üyelerini kendilerinden daha fazla düşünmeye ve yeni fikirler

geliştirmeye teşvik ederler. Bu sayede, örgüt içinde bir değişim ve yenilenme süreci başlatarak daha iyi performans elde edilmesine olanak tanırırlar (Bass, 2000).

Özellikle, takipçilerin direnç gösterdiği durumlarda ise liderin sabırlı ve kararlı olması gerekebilmektedir. Ayrıca, liderin takım üyelerinin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlaması ve onlara destek olması da önemlidir. Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik, örgütün değişim ve yenilenme sürecini başarılı bir şekilde yöneterek daha iyi performans elde etmesine yardımcı olabilir (Koçel, 2001).

Dönüşümcü bir lider, takipçilerine örnek olacak davranışlar sergiler. Lider, saygı duyulan, değer verilen ve güvenilen kişidir. Değişim lideri, önemli değerlerine dikkat çeker ve bu değerlerin haklılığını vurgular. Aynı zamanda zorlu faktörlerin üstesinden gelen ve takipçilerinde güven uyandıran bir lider, hedeflerin, bağlılığın ve kararların etik sonuçlarının önemini de vurgular. Bu durumda takipçiler, ortak hedefler veya vizyon çerçevesinde lidere benzemeye ve onunla özdeşleşmeye çalışırlar. Dönüşümcü liderin düşüncesinin merkezinde yenilik ve gelişim yer almaktadır. Bir değişim yöneticisi her zaman değişime odaklanır. Bir değişim yöneticisi için başarı, organizasyonun sürekli iyileştirilmesi ve performansının sürekli geliştirilmesidir. Aynı zamanda dönüşümcü liderler, takipçilerini bu yönde motive etmektedir. Değişim liderleri, takipçileriyle tek yönlü bir ilişki kurmazlar, aynı zamanda etkileşime ve iletişime değer vermektedirler. Değişim liderinin takipçileri liderlerine saygı duyar, onu takdir eder ve onun gibi olmak isterler. Dönüşümcü liderler, yalnızca başarılı oldukları için değil, aynı zamanda yüksek seviyede ahlaki değerlere, önceden sezerek ileri görüşlülüğe ve yüksek iletişim becerilerini elinde bulundurdıkları için takipçileriyle güçlü bir duygusal bağa sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005).

Dönüşümcü liderlik, liderin izleyenleri güçlendirmeye odaklanmasıyla öne çıkan bir liderlik yaklaşımıdır. Liderler izleyenlerine güven duyar ve onların potansiyellerini ortaya çıkarma ve geliştirme sürecine rehberlik ederler. Bu sayede, iş görenlerin kendilerini daha değerli ve önemli hissetmelerine yardımcı olurlar. Dönüşümcü liderler ayrıca çift yönlü iletişim kurarak, çalışanlardan gelen geri bildirimlere önem verirler. Bu sayede, iş görenlerin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlayabilir ve onların motivasyonunu artırabilirler. Ayrıca, liderler, iş görenlerin başarılarını takdir ederek ödüllendirmek suretiyle onların motivasyonunu artırıcı bir rol oynarlar. Dönüşümcü liderler, değişimin kaçınılmaz olduğunu kabul ederler ve bu değişimin gerekliliğini önemserler. Bu nedenle, liderler, örgüt içinde ve dışında kaynakları kullanarak, mevcut ve gelecekte beklenen sorunlara çözüm bulmaya çalışırlar. Ayrıca, liderler, değişimi teşvik etmek ve yönetmek için özel çaba göstermektedirler. Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik

yaklaşımı, liderin izleyenlerini güçlendirmeye odaklanarak, iş görenlerin motivasyonunu artırıcı bir rol oynar ve değişim sürecini yönetmek için gerekli çabayı gösterir. Bu liderlik tarzı, özellikle günümüzün karmaşık ve sürekli değişen iş ortamlarında etkili bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır (Şimşek, 2006: 27).

4.6. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Çalışanın sorumlulukları, yöneticinin çalışandan beklentileri, çalışanın yaptığı görevler, yöneticiye itaati ve işi yapması karşılığında alacağı ücret açıkça belirtilmiştir. Etkileşimci liderlik, liderler ve takipçiler arasında ki etkileşimlere dayanmaktadır. Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi, etkileşimci liderlik, lider ve takipçiler arasında bir tür değiş tokuştur. Anlaşma liderleri, her iki tarafın katkılarının tanındığı ve ödüllendirildiği birbirine bağlı ilişkilere girerek takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır (Tengilimoğlu, 2005).

Etkileşimci liderlik anlayışı, liderin astlarının ihtiyaçlarını önemsemesi ve onların performanslarını artırmak için destek olması üzerine kuruludur. Lider, astlarına destek olmak için onların ihtiyaçlarını belirlemeli ve onlara yardımcı olmalıdır. Astların motivasyonlarını artırmak, ihtiyaçlarını karşılamak, performanslarını yükseltmek, liderin rolleri arasında yer almalıdır. Bu sayede hem astlar daha iyi performans gösterirler, hem de liderle astlar arasında daha sağlıklı bir iletişim ve ilişki kurulabilir. Sonuç olarak, etkileşimci liderlikte liderin astlarının ihtiyaçlarını karşılamaya ve performanslarını artırmaya odaklanması önemlidir. Kişisel değerlerin geliştirilmesi ve güvenin sağlanması da tabii ki önemlidir, ancak ihtiyaçları karşılamak ve performansı artırmak liderin önceliklerinden biri olmalıdır (Jung ve Avolio, 2000: 950).

Başka bir ifadeyle açıklamak gerekirse etkileşimci liderlik, yöneticilerin örgüt içerisinde çalışanlarına yönelik olarak açık ve net bir şekilde aktarılmış görev programlarıyla motive ettiği ve bu çalışanların hedeflere ulaşmadaki azim ve çabalarına göre mükâfatlandığı bir nevi ödüllendirdiği bir yaklaşım modelidir (Doğan, 2007: 75).

Etkileşimci liderlik, çalışanların görevleri yerine getirme ve uzun vadeli faaliyetleri daha etkili, faydalı veya iyileştirilmişse onları tamamlama şeklidir. Bu tarzı benimseyen liderler, çalışan verimliliği ve girişimciliği çok az önemserler. Bu etkileşimde liderler ve astlar birbirine bağlıdır ancak görev tamamlandıktan sonra bu sorumluluk ve sorumluluk duygusu ortadan kalkar. Karşılıklı alışverişe dayalı etkileşimci liderlikte, her bir taraf birbirinin çıkarlarını koruma güdüsüyle hareket eder.

4.7. HİZMETKÂR LİDERLİK

1970 senelerinde Robert Greenleaf “hizmet edici liderlik” tanımını ortaya çıkarmış ve 1977 yılında yayınladığı eserin adını oluşturmuştur. Greenleaf’a göre, hizmetkâr liderliğin ana özü ve temel öncelikli sorumluluğu mevcut astlara ve örgütüne fazlasıyla hizmet etmektir. Buradaki “hizmet etme” tanımından çıkarılması gereken, astların donanımlarının geliştirilmesi, diğer çevreye karşı savunulması ve yetki verilerek güçlendirilmeleridir. Hizmet etmeyi yeğlemiş bir lidere bakıldığında astlarının ihtiyaçlarına önem veren duyarlı hassas olması ve daha sağlıklı, akıllı ve daha çok sorumluluk alarak daha fazla hevesli hale gelebilmeleri için onlara yol göstererek yardımcı olmalıdır. Bu tür bir liderlik tarzı, organizasyonun ekonomik çıkarına uygun olarak aksi olsa da, iyiye yönelip daha doğru olanı temsil etmeli ve eğer gerekiyorsa sosyal anlamdaki haksızlıklarda adaletsizlik eşitliksizlik gibi durumlara karşı çıkabilmelidir (Güney, 2006: 141; Yukl, 2010: 419).

Hizmetkâr lider otoritesini faydalı yönlerde yani iyilik doğruluk ve erdem için kullanır, bu otoritenin sürekli olarak kalıcı olmayacağını algılayıp bilmesine rağmen her koşulda ve zamanda ortak bir iyilik için çalışmaktadır. Hizmetkâr bir liderde mevcut bulunan fedakârlık, iyilikseverliğin yüksek olması gibi ana özellikler bu liderlik tarzının kapsamının ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır

Hizmetkar liderin bakıldığında duygusal özelliklerinin fazlasıyla gelişmiş, empati gibi yeteneklerinin üst düzey seviyelerinde olması beklenmektedir. Aynı zamanda takipçilerinin de bu doğrultuda devam etmesi için yönlendirici şekilde telkinlerde bulunarak, izleyicilerini bu iyi anlayışına ortak olmaları için davet etmektedir.

4.8. BABACAN LİDERLİK (PATERNALİST LİDERLİK)

Paternalizm, genellikle aile ve devlet içindeki güçlü hiyerarşik yapıları ve otoriter liderlik anlayışını temsil eder. Bu anlayış, bireylerin korumacılığını ve kontrolünü içerir ve genellikle üstten aşağıya doğru olan bir ilişkiyi ifade eder. Bu tür bir ilişki kültürel olarak bazı toplumlarda daha belirgin olabilir ve geleneksel olarak kabul gören bir yapı haline gelebilir. Ancak, modern zamanlarda paternalizm genellikle eleştiriye maruz kalmaktadır. Çünkü bu anlayış bireylerin özgürlüğünü kısıtlayabilir ve onların kendi kararlarını alması yerine başkalarının hayatlarına müdahale etmesine neden olabilir. Bu durum, demokratik değerlere ve bireysel özgürlüklere aykırı olabilir. Öte yandan, bazı kültürlerde paternalizm hala güçlü bir şekilde varlığını sürdürmektedir ve bu durum o kültürlerde sosyal ilişkilerin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, paternalizmin kültürel bağlamı ve toplumsal dinamikleri göz önünde bulundurarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Kim, 1994).

Paternalizme bakıldığında kelime anlamının “babacılık” olduğu görülmektedir. Çeşitli kültürlerdeki ataerkillik ile özdeşleştirilebilir (Köksal, 2011: 103). Bu yönüyle bakıldığında da kültürel bir farklı özellik olan paternalizm birçok gelişmiş ve gelişmekte olan batı toplumlarında negatif bir anlama yüklenmiştir (Aycan, 2001: 5-6).

Paternalist liderlik araştırmalarında lider ile onun takipçileri arasında bir baba-çocuk tarzında ilişkisi bulunmaktadır. Bir babaya bakıldığında nasıl ki çocuğunun hayatının her detayıyla ilgili ve alakalı ise paternalist lider de aynı şekilde yaşantılarının her detayıyla yakından ilgilenmektedir. Bu ilgi aynı zamanda özel hayatı ve aile yaşantısını da kapsamaktadır (Aycan, 2001: 1). Bunun karşısında da sadece takipçilerinin kendisine sadık olmalarını arzulamaktadır.

Paternalistik liderlik tarzı, çalışanlarına hem duygusal hem de mesleki destek veren bir liderlik yaklaşımıdır. Bu tarz liderler, çalışanlarına rehberlik eder, onların gelişimine önem verir ve başarılarını ödüllendirir. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonunu artırabilir, iş memnuniyetini yükseltebilir ve takım ruhunu güçlendirebilir. Ancak, paternalistik liderlik tarzı bazen aşırı kontrolcü olabilir ve çalışanları bağımlı hale getirebilir. Bu durumda, çalışanlar kendilerini yetersiz hissedebilir ve kendi karar alma yetenekleri üzerinde güvenlerini kaybedebilirler. Bu nedenle, bir liderin paternalistik yaklaşımını kullanırken, çalışanların özerkliğine saygı duyması ve onlara gereken desteği sağlaması önemlidir. Babacan liderlik tarzı, doğru şekilde uygulandığında çalışanları motive edebilir ve onların performanslarını artırabilir. Ancak, aşırı kontrolcü bir yaklaşımın olumsuz etkileri göz önünde bulundurularak, liderlerin dengeli bir şekilde paternalistik liderlik tarzını uygulamaları önemlidir (Aycan, 2001: 5-6).

4.9. OTANTİK LİDERLİK

Otantik liderler, sahip oldukları değerler ve inançlar doğrultusunda dürüst, açık ve şeffaf bir iletişimle hareket ederler. Bu sayede destekçileri liderlerine güvenir ve onların arkasında dururlar. Otantik liderler aynı zamanda bilgiyi paylaşarak ekip üyelerini ve organizasyonu güçlendirirler. İdeallerine bağlılık ve tutku, liderin takipçilerini de motive eder ve onlara ilham verir. Sonuçta otantik liderlik, güçlü ilişkilerin ve sürdürülebilir başarının temelini oluşturur (Robbins ve Judge, 2012: 394).

4.10. VİZYONER LİDERLİK

Vizyoner lider, geleceğe dair çok farklı bir duruş ve görüş açısı sergileyebilen ve bu bakış açısının da olumlu olumsuz tüm yanlarını önceden fark ederek ileri görüşlülüğü sayesinde ortaya çıkarabilen kişidir (Çelik, 1997: 465).

Vizyoner liderlik, liderin etrafındaki insanlara büyük bir vizyon ve hedefler sunarak onları motive etmesini ve ilham vermesini kapsayan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında, liderin karizması enerjisi ve tutkusu insanları etkileyerek onları ortak bir amaç etrafında birleştirir. Aynı zamanda vizyoner lider, çalışanlara özgürlük ve esneklik tanıyarak yaratıcılıklarını ve yenilikçi düşüncelerini ortaya çıkarmalarına olanak tanır. Vizyoner liderler, organizasyon içinde karar verme süreçlerinde insanlara güvenerek onları sorumluluk almaya teşvik eder ve onlara destek olurlar. Bu da çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlar. Vizyoner liderlik, organizasyon içinde bir duygusal bağ ve motivasyon oluşturarak çalışanların daha yüksek bir performans göstermelerini ve işlerinden daha fazla zevk almalarını sağlar. Vizyoner liderlik, insanları ortak bir amaç etrafında bir araya getirerek onları ilham veren, motive eden ve destekleyen bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, organizasyonları daha başarılı, sürdürülebilir kılar ve çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunur (Çelik, 1997).

Vizyon sahibi bir kişinin öncelikle lider olarak kabul görüp tanımlanabilmesi için bakış açısının takipçilere de iletilip aktarabilmesi ve bu duruma onları da dâhil ederek motive edilebilmesi gerekmektedir. Temelde bakıldığında stratejik liderlikle ortak denebilecek yakın yanları mevcut olsa da vizyoner lideri stratejik liderden uzaklaştıran en önemli özellik vizyoner liderin iletişimi ve takipçileriyle oluşturduğu arasındaki ilişkidir. Stratejik liderin sadece ve sadece vizyona odaklanıp mevcut örgütü ve diğer tüm unsurları bu vizyona doğru giden rotada bir araç olarak değerlendirmesinin yanında, vizyoner lider barındırdığı bu vizyonu takipçilerinin de benimsemesine imkân vererek bu süreçte dâhil etmektedir (Özbozkurt, 2019: 1049).

4.11. STRATEJİK LİDERLİK

Liderlik kavramına dair 1980’li yıllarda doğan ihtiyaca binaen başkalaşması ve bu durumla birlikte geliştirilmesi sonucu stratejik liderlik ilk zamanlarda CEO diye tabir edilen yöneticilerle birleşip özdeşleştirilmiştir. Bunun nedenine bakıldığında ise CEO’ların bulundukları şirketlerdeki temel amacının vizyon belirleme ve bunu bir plan doğrultusunda stratejiler geliştirmek yolunda ilerleyerek açıklanmasıdır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 125).

İlk olarak bu kavram 1980 yılında Mason ve Hambrick tarafından üst kademe teorisi kapsamında kullanılmıştır (Davies ve Davies, 2004: 30). Diğer liderlik türlerinden stratejik liderlik iki boyuta ayrılır. İlki; stratejik liderlik yalnızca üst yönetim kararlarıyla belirlenmektedir. İkincisi ise yönetici kesimlerin vazifelere odaklanmasıyla sınırlı olmayıp

stratejik ve sembolik olarak tanımlanacak aktivitelere de odaklanmayı içermektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 132).

Stratejik liderlik araştırmalarında liderin en bariz ayırt edilip ortaya çıkan özelliği ise stratejik bir vizyona sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Kumkale ve etin, 2016). Lider, örgütü ve örgüt içindeki üyelerini bu vizyonun bir parça olarak değerlendirmekte ve kendini takipçilerine bağlı kalmadan vizyon odaklı ilerlemesiyle tanımlamaktadır.

Strateji kelimesi askeri, politik, ekonomi, spor, yönetim alanı başta olmak üzere literatürde pek çok alanda tanıma sahiptir. Genel anlamda yöntem, plan, planlama ile eş anlamlı olarak Türkçe 'de yerine göre kullanılmaktadır. Stratejik liderlik ise, Sullivan'a göre, amaç, strateji, kültür, kritik süreçler gibi örgütün varlık unsurları olarak görülen iyi düşünölmüş ve mantıklı faaliyetleri denetlemek ve yönetmektir (Akyüz, 2018: 53).

Stratejik liderlerin; etkili iletişim tesis etme, stratejik karar verme, takipçilerini amaçlar doğrultusunda yönlendirme, risk alma, takipçilerini karakteristik olarak iyi tanıma, etkili örgütsel avantaj-dezavantaj analizi yapma ve dışsal faktörleri (tehditler, avantajlar vs.) iyi analiz etme özelliklerini bünyesinde barındırması gerekmektedir (Bektaş, 2016: 49).

4.12. ETİK LİDERLİK

Etik lider gücünün geldiği noktalara bakıldığında ise ahlaki ve etik unsurlardan geldiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde etik olarak anlamlandırılan bir liderin ana güç kaynakları ise adalet, kibarlık, saygı, etik değerler, hoşgörü, eşitlik ve erdem olmaktadır.

Lider, davranışlarını sergilediğinde etiğe uygun olacak şekilde hareket etmesiyle birlikte yanında bulunan izleyenlerinin de bu etiğe paralel doğrultuda hareket etmesi için mücadele etmektedir. Etik liderlik sergilenirken sadece takipçilerinin yanında mevcut değil, aynı zamanda hayatının her köşesinde etiğe uygun adımlar atmalı, diğer grup üyelerine yönelikte bu davranışıyla örnek olmalıdır (elik vd., 2014: 58).

Grup üyelerinin lidere duyduğu bağ, liderin aksi şekillere girmeden gayri ahlaki tutum ve davranışlarda bulunmayacağı veya etik dışı uygun olmayan hareketleri bulunmayacağına olan inançlarından ortaya çıkmaktadır.

4.13. YARDIMSEVER LİDERLİK TARZI:

Yardımsever liderlik tarzı, çalışanlarına sadece iş konularında değil, kişisel ve ailevi sorunlarında da destek olmayı amaçlar. Bu destek her zaman profesyonel sınırlar içerisinde kalır. Lider, otoritesini ve yetkilerini kullanmayı asla ihmal etmez. Bu sayede çalışanlar

kendilerini desteklenmiş hissederken, liderlik otoritesi de korunmuş olur. Bu tarz liderlik, çalışanların işte ve özel hayatlarında daha mutlu ve verimli olmalarını sağlar.

4.14. KUMANDA EDİCİ LİDERLİK TARZI

Bir patron, emirler vererek işleri yürütür. Emirlerin nedenlerini açıklamaz ve vakit kaybetmeden yerine getirilmesini bekler. Çalışan moral ve motivasyonunu dikkate almaz. Örgütsel iklimi bozan, çalışan bağlılığını azaltan ve çalışanları yabancılaştıran bir liderlik tarzı olduğu için orduda, seri üretim fabrikalarda uygun görülebilir. Komuta liderliği tarzı meydan okuyan bir tarz olduğu için, liderin başarısı için; inisiyatif yüksek olmalıdır. Bunların yanı sıra duygusal farkındalık, duygu kontrolü ve empati bu tarzın etkili bir şekilde uygulanmasında rol oynar.

4.15. HIZ BELİRLEYİCİ LİDERLİK TARZI

Bir lider yüksek performans standartlarına sahip olduğu için herkesin buna ayak uydurmasını bekler. Düşük performans gösteren çalışanları izler ve gerektiği gibi performans göstermediklerinde müdahale eder, güçlendirmede bulunmazlar çünkü en iyileri olduklarına inanıp başarı için kötü performansı ve anlamsızlığı hemen suçlarlar. Tempoyu belirleyen liderler, çevrelerinde stresli bir ortam yarattıkları için düşünme yetilerini sınırlar, kaygıyı artırır ve çalışanları kalma ya da ayrılma arasında ikilemde bırakır (Goleman, Boyatzio ve Annie Mckee, 2002, s.3).

4.16. İLİŞKİ GELİŞTİREN LİDERLİK TARZI

Takım uyumu, yüksek moral, iyi iletişim ve güven ortamını besleyen çok faydalı bir liderlik tarzıdır. Bazen çalışanların duygusal ihtiyaçları, performans hedeflerine ulaşma yolunda engel olabilir. En önemlisi, çalışanlarına insan gibi davranan ve onlara duygusal destek sağlayan liderler, güçlü bir sadakat duygusu geliştirirler. Bağlılığı yüksek ve kendini işine adanmış çalışanlar iş yerinde daha iyi performans gösterir. Yanlış kullanıldığında, bu tarz temkinli olma izlenimi verebilir ve çalışanın düşük performansını kabul edilebilir olduğuna dair güvenini sarsabilir. Ayrıca, çalışanların motivasyonu düşük olduğunda veya çok fazla kişisel rehberliğe ihtiyaç duyduğunda bu tarz başarılı olmayacaktır (Yılmaz, 2004).

4.17. KOÇ LİDER TARZI

Liderlik koçları hem görev başarısına hem de kişisel gelişime odaklandıkları için iş tatmini ve performansın yanı sıra olumlu duygusal tepkilerde önemli ölçüde daha yüksek puan alırlar. Açık, iki yönlü bir iletişim ortamı yaratır ve kamu yararına hizmet eder. Koçluk liderleri, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve kariyer planlarını uyumlu hale getirmelerine yardımcı olur. Liderin yakın, samimi ilgisi, rehberlik yoluyla ulaşmak

istediği hedef ve değerleri geliştirmesi çalışanda bir başarı ve sorumluluk duygusu uyandırır (Goleman, Boyatzio ve Annie Mckee, 2002, s.2).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜTSEL DEĞERLER

Öncelikle iki kelimeden oluşan bu terimin ayrı ayrı kavramsal araştırması yapılmıştır.

1.1. DEĞER KAVRAMI

Değer kavramının sözlük anlamı; “bir şeyin değerini, önemini ortaya çıkarmaya yarayan temel ölçü; onun para ile değerlendirilebilecek karşılığı, paha; yüksek, faydalı nitelik; kişinin arzulayan, ihtiyaç duyan canlı biri olarak nesne ile bağlantısında ortaya çıkan şey ise; değişkenin veya açıklanamayanın, bilinmeyenin sayıyla anlatımı” şeklinde ifade edilmektedir (Türkçe Sözlük, 1998).

Alanında uzman bilimciler değerlerin araştırma yapılan alana ve kişiye göre değişkenlik gösteren bir yapısı bulunduğunun tespitini yapmıştır. Değerler kavramının tanımlamalarında sürekli ortak odak noktasına değinildiği göz ardı edilmeyecek bir husustur.

Kavramsal anlamda değer kelimesinin birçok tanımı yapılmış olduğu tespit edilmiştir, bunlar:

Super’e göre birey çıkarları ve hayattan beklediği sonuçlar üzerine değerler oluşturur ve materyalleri değerli görür (Özcan, 2012: 26).

Allport değer kavramını, “bir insanın tercihlerine göre davranmasına ilişkin bir inanç” olarak tanımlar (Vurgun ve Öztop, 2011: 219). Böylece inancın değerler üzerindeki etkisinin de göz önünde bulundurulması gerektiği ve tanımlayıcı öğeler arasında gösterilebileceği ifade edilmiştir.

Clyde Kluckhohn değerleri, “arzularda ortaya çıkan değil de arzu edilebilende var olan yani, sadece elde etmek istediğimiz bir şey değil, başta kendimiz ve başkaları adına da istemenin faydalı doğru ve bunun uygun olduğunu algılayabildiğimiz şeyler” olarak tanımlanmaktadır (Battal, 2007: 81). Zira insan sosyal bir varlık olması sebebiyle yaşadığı topluma göre değerlerinin değişiklik göstermesi beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değerlerin insan ilişkilerinde etkin olduğu ve ulaşmak istenen hedef doğrultusunda yönlendirici ve sağlayıcı konumda olduğu anlaşılmaktadır. İnsanı toplumla bir arada tutan öğelerden birisi olarak ön görülmektedir. Bunu ifadeyi destekleyici en yakın tanım Evren İnançoğlu'na aittir; "günlük kararları etkileyen ideolojik bir düşünce yapısıdır" (Battal, 2007).

Hofstede, ise değer kavramını; "belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi" olarak tanımlamıştır (Vurgun ve Öztıp, 2011). Ona göre olması istenen durumları ortaya çıkarabilmenin en iyi yolu tercihleri değerlere göre yapmaktan geçmektedir.

Schwartz'a göre ise değerler; nesnelliği olamayan, duyguya dayalı öznel düzlemdeki inançlardır ve insanların arzuladıkları hedeflerle ilgili olarak tanımlanmıştır (Özcan, 2012). Düşünsel olarak öznel ve kişiden kişiye göre değişen bir yapıya sahip olan değerler, insan ilişkileri göz önüne alındığında da bu kimliğinden sıyrilamaz ve soyut bir boyut olarak varlığını sürdürmektedir. Çünkü sosyal yaşam göz önüne alındığında insanların bulunduğu ortama göre değer yargılarının değiştii ve hedeflerine ulaşmak adına değerler oluşturdđu tespit edilmiştir.

Değerler kavramını tanımlarken; inanç, öznellik, sosyal yaşamda istenilen ya da olması gereken durumun sağlanması, arzulara cevap verebilme gibi ortak ifadelerden söz edilmektedir.

1.2. DEğERLERİN ÖNEMİ

Değerlerin insanlar ve oluşturdıkları toplum üzerindeki önemi oldukça yüksektir. Özellikle çağımız ışığında baktığımızda insanların onlarca alternatif alanları, değerlendirebileceği seçenek mevcutken bazı noktalarda sabit kaldıkları görülmektedir. İnsanları bir noktada sabit tutan bulunduğu ortama bağlı kılan bazı öğeler mevcuttur, değer kavramı da bu noktada ortaya çıkmakta ve değer kavramının toplum üzerindeki öneminin fark edilmesi sağlanmaktadır. İlk insandan itibaren insanlar ait olma hissi üzerine yaşamlarını organize etmişlerdir. Oluşturdıkları toplum, bağlı oldukları inanç sistemleri, birbirleri ile kurdukları ilişkiler göz önüne alındığında değer kavramının ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İnsanlar kendi sosyalleşirken, ibadet ederken, aile kurumunu oluştururken ve çalışma ortamlarında dahi değerlerine oranla aidiyet ve birliktelik bağı kurmaktadır. İnsanları bir araya getiren ise, ortak hedeflerdir. Ortak hedefler ölçüsünde de değerlerine bağlı kalacak şekilde gruplar ya da topluluklar oluşturmaktadırlar. Buna duyulan ihtiyaç ise değerlerin önemini göstermektedir (Vurgun, 2011).

Sosyal ortam ya da toplum oluşumu neticesinde karşımıza değerlerin bir araya getirdiği bir örgüt çıkmaktadır. Bu örgütü oluşturan temel öğelerden birisi olduğu kadar bu örgütün devamlılığını sağlayacak olan da yine değer kavramıdır. Değerler, grupların ulaşmak istedikleri amaçlar paralelinde rota oluşturarak misyon ve vizyon değerlerini elde etmelerini sağlamaktadır (Altınok, 2019: 14). Bu nedenle örgütlerin ulaşacağı hedefe odaklanırken üyeleriyle değerlerinin örtüşmesi ve nihai hedefe paralel olması gerekmektedir.

Değerler doğrultusunda örgüt içerisindeki bireylerin sorumluluk bilincinin yüksek olması da beklenmektedir. Örgüt içerisindeki hedefe ulaşmaya engel durumların aşılmasında bireysel sorumluluğa ve görev bilincine de ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu noktada örgüt üyesi ile örgüt değerlerinin birbiriyle özdeş olması beklenmektedir. Bu değerlere geniş bir çerçeveden bakıldığında; "çalışkanlık, doğruluk, cesaret, saygınlık, öz güven, hoşgörü, başarı, aidiyet duygusu, sorumluluk, sadakat, merhamet, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, öz veri, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, şefkat, itaat gibi değerler örgütsel hayatta önemli yere sahip değerlerin bir kısmını bu şekilde ele almaktadır (Altınok, 2019: 14).

1.3. DEĞERLERİN ÖZELLİKLERİ

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere değerler her ne kadar soyut kavramlar olsalar da insanlar sosyal çevresi ve örgütleriyle etkileşim kurarak bu soyut kavrama somut anlamlar kazandırmaya çalışmaktadır. Örneğin işimize duyduğumuz sorumluluk ve aidiyet duygusu temelde zihinsel ve içsel bir durumdur. Fakat bunu çalışma ortamında örgüt bireyleriyle olan ilişkilerimizde somut bir boyuta taşımış olmaktadır.

İnsanların değer sistemleri, bir vücudun organları gibi birbirlerine organize bir şekilde bağlı ve ahlaki değerler gibi pek çok değerden meydana gelmektedir (Altınok, 2019: 14). Nasıl ki hukuk sisteminde bir maddeyi diğer bağlayıcılarından ayırmak doğru bir davranış olmayacaksa değerlerin de bütünlüğünü bozarak ifade etmeye çalışmak doğru olmayacaktır.

Sosyal psikologlar değerlerin işlevsel özelliklerini beş ana başlık altında toplamışlardır (Battal, 2007: 8). Bunlar;

Kalıcı Özellikler Taşırlar: temelini toplumsal yaşamın geleneklerinden yani kültürden alan değer sürekli değişir ve gelişir. Aksi takdirde kendisini yenilemediği bir ortamda kişisel ve sosyal değişime yenik düşebilir. Diğer bir ortamda ise değerler korunmadığı ve sürekli değişkenliğe maruz kaldığında ise istikrardan ve devamlılıktan söz etmek mümkün olmaz.

İnanç Sistemi ile İlişkilidir: bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç alt başlıkta incelenebilecek bir değer oluşumundan söz edilmektedir. Bireyin elde ettiği değer bilişsel olarak gerçekleşmiş değerdir. Duygusal değerde ise duyguların olumlu ya da olumsuz halinin değerle olan ilişkisi ifade edilmektedir. Kişiyi davranışa ve harekete yönelten değer ise davranışsal değer olarak ifade edilmektedir.

Değer Hareketlere ve Davranışlara Kılavuzluk Eder: bireylerin hedefe yönelik değerlerini ve ulaştıkları noktayı ifade etmekte, yani bireyi hedefe ulaştıran değerleri ve hedef noktasında karar verici öneme sahip değerler olarak düşünülebilmektedir.

İstenilen ya da Olması Gereken Arasındaki Denge İlişkisi; değerler istenilen bir durumun karşılığı olduğu gibi o şartları oluşturacak isteklerin de karşılığı olarak karşımıza çıkabilir, yani arzulanan durumlarla ilişkili bir bağlantısı olduğu görülmektedir.

Kişisel ya da Sosyal Olarak İfade Edilebilir; birey değerlerini anlatırken bunları sosyal ya da bireysel çerçeveye almak pek doğru bir yaklaşım olmayabilir. Düşünsel olarak sübjektif bir yapıya sahip olan değer kavramını bireyin nasıl değerlendirdiği öngörülmemektedir. Soyut olarak ifade edilecek olan bireysel değerleri ancak uygulama noktasında sosyal bir yapıya mı yoksa bireysel bir yapıya mı sahip olduğu şeklinde ifade edebilmektedir.

Değerler, toplumu bir araya getiren ve bireyleri birleştirici özelliğe sahip olan, bireylerin toplumsal ihtiyacını karşılayan duygu, düşünce ve heyecanları ile ilgili olan yargılardır, bireylerin zihninde yer alan ve eylemlerine yön veren güdülerdir (Altınok, 2019: 15).

Harrison'a göre ise değerlerin özellikleri şu şekilde sıralanır (Cindiloğlu, 2010: 85);

- Değerler, temel olarak yüksek oranda kişiseldir, her bir bireyin karar ve kabul ettiği tercihlerini gösterebilirler.
- Değerler, aynı zamanda bir insan topluluğu tarafından birlikte ortaklaşa düzenlendiğinden mütevellit sosyaldır.
- Değerler seçiciliğin bir parçası olup, kişiden kişiye, toplumdan topluma, gruptan gruba farklılık gösterebilirler.
- Değerler bugünden yarı nesilden nesile devam ederek aktarılan tecrübelerin deneyimlerin bir parçasıdır. Belli bir zaman aralığında süreklilik gösterirler.
- Değerler zamanla değişebilir. Değerler bireyleri bir arada bütünleştiren tutan, istikrarın devamını sağlayan sosyal bir olgudur ve nispeten statik bir kişilik bileşenlerindendir.
- Değerler büyük oranda toplumdaki insanoğlunun sonuçlandırdığı ve sonuçlandırmak istediği kalıpla ilişkilidir.

1.4. DEĞERLERİN İŞLEVLERİ

İnsanlar değerleri doğrultusunda bir örgütü benimseyip dâhil olma eğilimi gösterirlerse, dâhil oldukları bazı örgütlerin içerisinde kendilerini bulmaları da bir o kadar mümkündür. İnsanlar doğarken bir tercihte bulunamazlar. Dünyaya gelecekleri sosyal ortam, ten rengi, saç rengi, ailevi imkânlar ve fırsatlar bakımından hiçbir ortamı ve durumu tercih edemezler. Buradan yola çıkarak dünyaya geldikleri ailenin içinde bulunduğu kültürel yapıya ve bu kültürün değerlerine de tercihlerinden bağımsız bir şekilde boyun eğmiş olurlar. Böylelikle içerisinde bulundukları toplumun kültürünü ve değerlerini içselleştirerek benimsemiş olurlar.

Bu kültürün içerisindeki değerleri de zamanla hedefe odaklı davranışlara dönüştürme eğilimi gösterirler (Battal, 2007)

İnsan benimsediği ve içinde bulunduğu bu toplumun kültür ve değerlerini benimserken kendisini diğer canlılardan ayıran en belirgin özelliği olan aklını ve iradesini kullanır. Bu sebeptir ki zaman içerisinde birey olarak olmasa da toplum ya da coğrafya olarak insanların değer yargılarında ve anlayışlarında değişiklikler meydana geldiği görülmektedir. İyi-kötü, güzel-çirkin, yararlı-zararlı gibi yargıların dahi zamanla değişmesi dahi bunun en açık göstergesidir. Bu sebeptir ki; Değerleri ifade ederken de insanın akıllı bir varlık olduğunu ve sosyolojik olarak toplumla iç içe olduğunu unutmamak gerekir (Altınok, 2019: 15).

Yaşadıkça ve geliştikçe içerisinde bulunduğu değerleri de çağa göre düzenleyen insan yeni oluşturduğu örgütün de hedeflerine odaklı bireyleri örgüt bünyesine katmaya yönelik araştırmalar yürütecektir. Bu uğurda oluşturulan kimlik bireysel ve örgütsel alanda değerlendirilirken hedefe uygunluk bakımından da geliştirilmeye süreç içerisinde devam edecektir. Örgütün verimliliğini ve hedefe uygunluğunu artırmak için değerlerin örgüt ve kültürle uyumu hassas bir konu olarak değerlendirilmektedir.

1.5. DEĞERLERİN OLUŞUMU

1.5.1. Değerlerin Oluşumunda Kültürün Rolü

İnsanlar, değerleri var olup doğdukları toplumla yoğurarak ve kültürü de hazır halde bulundurarak, zamanla bu olguları kabullenir ve bunlarla harekete geçer (Cindiloğlu, 2010: 84). Yani eğer insan doğduğunda nasıl ailesinin maddi varlıklarının doğal vasisi konumundaysa manevi varlıkların da tümünün vasisi konumundadır. Bu manevi mirası oluşturan en temel varlık ise kültür ve değerler olarak ifade edilebilmektedir.

Değerleri ve kültürü oluşturan etkenlere bakıldığında ise insanların yaşadığı sosyal ve fiziki çevrenin etkinliğinin azımsanmayacak seviyede olduğu görülmektedir. Çünkü değerlerin kaynağı sosyal kişinin dışındadır (Battal, 2007: 6). İnsanlar yaşadığı coğrafyada ve sosyal ortamda hayatına olumlu etkiler sunan şeyleri değerli görür ve inançlarına yerleştirirler. Değerli görülen bu varlıklar zamanla kültürü oluşturur ve insan hayatında etkinliğini ve varlığını korumaya devam eder. Böylelikle Joseph Fichter'ın da ifade ettiği gibi; Bütün değerli olarak atfedilen özellikler, kişinin etrafını çevreleyen ana kültürden dolayı gelmekte, onun içeriğinin de bir parçasını oluşturmaktadır (Battal, 2007: 6). Bu durum neticesinde ise kültürün değerler üzerindeki rolünün ne kadar büyük bir payı olduğunu belirtmek gerekmektedir.

İnsanların bireysel varlıklar olduğunu ifade ederken sosyal varlıklar olduğunu da gözden kaçırmamak gerekir. İnsan ilgiye, değerli görülmeye, ait olmaya ve benimsenmeye ihtiyaç duymaktadır. Bireysel hayatında olduğu kadar sosyal varlığında da önemli değerleri vurgulamaktadır. Bireysel hayatında benimsenen değerler yetiştiği kültürün içinde bulunsa da istediği ölçüde bunu hayatına uygulamakta özgürdür. Fakat sosyal yaşamda kültürel değerlere özen gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü sosyal denge ve statüyü koruyabilmek adına buna ihtiyaç duyulacaktır. Bu sayede kültür ve inanç sistemindeki yerlerini almaktadırlar. İnsanların ortak paydada buluşup ortak inançlarının olması, büyük çoğunlukla değerleri kabullenip benimsemelerinin neticesinin bir sonucunu gerçekleştirmektedir (Cindiloğlu, 2010: 84).

Değerler araştırıldığında ise işletmelerden elde edilen sonuçta görülmektedir ki aniden ve rastgele bir şekilde ortaya çıkmamaktadırlar. Değerler, liderin veya yöneticinin bir unsura ya da bir faaliyete ve bunların tamamının herhangi bir aracına ilişkin ortaya çıkan bir fikre ait olmasından sonra ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple de örgüt kültürünün ortaya çıkışı ve oluşturulmasında ki liderin etkisi fazlasıyla büyüktür (Battal, 2007: 7).

1.5.2. Değerlerin Oluşumunda Liderlerin Rolü

İnsanın sosyal bir varlık olmasının gereği olarak örgüt ve grup oluşturma gereği duyması doğaldır. Oluşturulan gruplar da doğal olarak birlikteliğini koruyabilmesi ve kimliğine sahip çıkabilmesi için lidere ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeptendir ki liderler de değerleri korumak, örgüt benliği oluşturmak ve geliştirmek üzere göreve seçilirler. Bu lider karşımıza bazen örgütün doğal iklimi sayesinde ön plana çıkarken bazen de örgüt üyeleri tarafından seçilmiş olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu liderler örgütün yapısını korurken onu geliştirmek için üyeleri ile olan ortak bağı sağlamlaştırmak ve aidiyet duygusu ile hedefe odaklayarak vizyon ve misyonlar doğrultusunda hareket etmeyi kolaylaştırır. Yani; kahramanlar örgütte, örgüt üyelerine rol modeli ve motivasyon artırıcı unsurlardır ki aynı zamanda örgüte liderlik rolünü de üstlenirler (Bütüner, 2011, s. 24).

Liderlik bir şekilde var olan kültürü temsil eden hikâye, sembol, destan ve kutlamaları kaldırarak yerlerine yenisini koymak için harekete geçecektir (Olkun, 1996: 569). Var olan örgüt kimliğine ve benliğine sahip çıkmayan bir kimseye liderlik vasfı elbette yüklenemez. Örneğin bir sınıf başkanı düşünün ya da okul temsilcisi, o sınıfta ya da okulda öğrenim görmüyorsa o sınıfın ya da okulun ihtiyaçlarını göremeyeceği ve bu uğurda emeklerinin boşa çıkacağı aşîkârdır. Aynı şekilde gerçek bir liderden söz edebilmemiz için de o liderin temsil ettiği toplumun kültürünü, hikâyesini, sembollerini iyi bilmesi ve hatta yaşaması gerekecektir.

İşte, temel değerler ve inançlar nasıl örgütün özünü oluşturuyorsa, kahramanlarda bu değerleri simgeleyip, ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden kimselerdir (Bütüner, 2011: 24).

İnsanların sosyal varlıklar olmasının bir gereği olarak toplum kurmaya ve birlikte hareket etmeye ihtiyacı olduğu ifade edilmiştir. Bu birliktelik içerisinde ortak kararlar almayı kolaylaştırıcı bir etmen olarak görülmektedir: lider kavramı. Toplumun kendini yenileyebilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi için de örgütü iyi tanıyan yaşamsal fonksiyonları ve dengeyi koruyabilecek bir lider gereksinimi ortaya çıkacaktır. Bu sebeple bir değişim hareketinin başarılı olması büyük ölçüde liderliğin başarısına, yani etkili liderliğe bağlıdır (Olkun, 1996: 569). Bu sayede aşılamaz bütün engellerin aşılabileceğini insanlık tarihine bakıldığında net bir şekilde görülmektedir. Martin Luther'in Wittenberg kasabasındaki kilisenin kapısına "95 Maddelik Tez" isimli eleştirilerini asması Hristiyan toplumunun değişimine kazandırdığı ivme en belirgin işaretlerden birisidir. Tarihimize bakıldığında şüphesiz ilk akla gelen isim Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK olacaktır. Onun yapmış olduğu devrimler ve inkılaplar Türk toplumu adına şüphesiz ki büyük değişim ve gelişim hareketlerinin miladı olmuştur.

2. KÜLTÜREL DEĞERLERİ OLUŞTURAN BOYUTLAR

Kültür araştırıldığında inançların, duyguların, heyecanların, bilgilerin tamamının bir bütünüdür; sonuç olarak maddi değildir. Yani manevi oluşum, bütün bir hale gelerek uygulama noktasında maddi bir takım formlara bürünür (Battal, 2007: 10). Bu maddi formların nesilden nesile aktarılması için korunmaya ihtiyaç duyduğu açıktır. Korunması ve aktarılması gerekli olan bu kültürel formlar değerler olarak tanımlanabilmektedir. Bu formlar korunarak belirli alt kültür yapıları ortaya koyar bunları da bütünsel olarak ele alındığında farklı kültürel boyutlarla karşılaşılacaktır.

2.1. HOFSTEDE'İN IBM ÇALIŞMASI

2.1.1. Hofstede'in Güçlü Yanları

Hofstede, toplumların oluşturmuş olduğu kendine özgü kültürel değerler boyutları incelemiştir, bunların güçlü yanları (Cindiloğlu, 2010, s. 93);

– 30 yıla dair bir bilgi birikimi olmasına karşın günümüze dek bu kadar fazla sayıda kişiye dayanan çalışma mevcut değildir.

– Bilgi nüfusu (IBM çalışanları) kıyaslarının yapılabilmesi hedeflenen ülkeler arasında denetleme yapılmıştır.

– Dört boyut da incelendiğinde kültürel değerler arasına girmeyi başarmıştır ve ulusal kültürler kategorisinde de önem arz eden karşılaştırmalar yapılmıştır.

– Her boyut incelendiğinde de yan anlamlarının birbirleriyle son seviyede olduğu

ilişki sonucuna varılmıştır.

– Diğer çalışan grup üyelerinin ise hiç biri bu denli fazla ulusal kültürleri ayrıntılı bir şekilde kıyaslayarak karşılaştırmamıştır.

2.1.2. Hofstede'in Zayıf Yanları

Bütün ulusal kültür araştırmaları gibi bu araştırmada; kültürel uyumun sınırını ve ulusal bölgeyi varsaymaktadır. Fakat dominant veya alt kültür olarak adlandırılan kültür grupları Amerika, İtalya (kuzey ve güney ayrımı), Belçika (Fransız ve Flamanca kültürleri) ve İspanya (Katalan, Kastillian) gibi ve kültür gruplarının dağılımını kapsayan ülkeleri içeren kültürler homojenlik olarak algılanmayabilmektedir. 1990'lı yıllarda Yugoslavya'nın ayrılması farklı ulusal kültürlerden gelen politik kümeleri bir arada tutmaya uğraşmanın amaçsız olduğu tespitine varılmıştır.

Hofstede'nin anket yaptığı kişilerin hepsi tek bir endüstride (bilgisayar endüstrisi) ve tek bir çokuluslu işletmede çalışmaktadır. IBM çalışanlarının değerleri herhangi bir ülkede yalnızca tipik bir küçük gruplar (orta sınıf, eğitilmiş, şehirde yaşayan) baz alınmıştır. Diğer gruplar ise (eğitimsiz ağır işçiler, kamu kesimi çalışanları vb.) oldukça az bir şekilde takdim edilmiştir. Kişilerin yanıt vermesini sağlayan herhangi bir örgütte bu tür bir sorun oluşabilmektedir.

Hofstede'nin araştırmasındaki dört ayrım arasındaki ilişkilendirmeler teknik sorunlar oluşturmaktadır. Örneğin; düşük güç mesafesi, dişillik ve yüksek güç mesafesi, erilik vb.

Ayrıca ayrımların tanımlanması kültürden kültüre de farklılık göstermektedir. Örneğin; kolektivist davranış bir bağlam içinde farklı yan anlamlara sahip olabilmektedir. Japon kolektivizmi örgüt bazlıdır, fakat Çin kolektivizmi aile bazlıdır (Cindiloğlu, 2010: 94).

2.1.3. Örgütsel Değerler / Hofstede'in kültürel Boyutları

Alandan günümüze henüz onun yaptığı araştırma kadar geçerliliği yüksek olan bir çalışmadan söz etmek mümkün değildir. Araştırmanın bu kadar el üstünde tutulmasını sağlayan iki temel dayanak vardır. Birincisi araştırmanın yapıldığı ve ulaştığı toplum-insan sayısı; diğeri ise yapılan araştırmanın amacıdır. Hofstede, 50'den fazla ülke ve 110.000 IBM çalışan personeli üzerinde planlayıp yapmış olduğu araştırmada kendine özgü değerleri olan ülkelerin kültürlerini sınıflandırarak, örgütlerde ortaya konulan ve grup üyelerine paylaşılan değerlerin örgütü birlik içinde nasıl bütünleştirdiği ve örgütler arasındaki değişkenliği ortaya çıkarmayı amaçlamıştır (Cindiloğlu, 2010).

Bütün kültürler değerlendirildiğinde farklı norm ve davranış tiplerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bilişsel bir tutumda kültüre bakıldığında ise bir grubu diğer gruplardan farklılaştıran zihinsel bir planlama olarak anlamlandıran Hofstede ulusal kültürler araştırmasında kültürlerin arasındaki bir takım farklılıkların ortaya çıkarılması ve belirlenmesinde kültürün temel özelliklerini (Cindiloğlu, 2010: 91);

- Erillik ve dişillik (masculinityfemininity),
- Güç mesafesi (powerdistance),
- Belirsizlikten kaçınma (uncertaintyavoidance)
- Bireysellik-Kolektivizm (individualism-collectivism) olmak üzere dört boyutta açıklamıştır (Bütüner, 2011: 49).

2.1.3.1. Erillik ve Dişilik (MasculinityFemininity)

Hofstede kültürel boyutları incelerken ele aldığı bu başlıkta, toplum içerisinde yer alan erkek ve kadın bireylerin kültürel değerler noktasında yer aldığı konumu incelemektedir.

Boyutlar içerisinde olan değerlerin ne kadarının eril veya ne kadarının dişil özelliklere yakın olduğunu açıklamaktadır (Cindiloğlu, 2010: 114). Cinsiyet rolleri, okul, aile ve akran grupları arasında sosyalizasyon desteğiyle sevk edilir. Yetişkinlikten önce ki sosyalizasyon, erkekler için bakıldığında ise daha iddiacı, kadınlar için bakıldığında ise daha terbiye edici bir şekilde oluşabilmektedir (Battal, 2007: 12). Eril özelliklerin saldırganlık, sıkı çalışma, başarı ve rekabet gibi katı değerleri; dişil özelliklerin ise yaşam kalitesi, sıcak insan ilişkileri, hizmet suma, güçsüzlere yardım gibi yumuşak değerleri yansıttığı belirtilmiştir (Şimşek, 2014: 18). Ayrıca toplumlarda kültürel değerlerin değişkenlik gösterdiğini göz önünde bulundurursak doğal bir sonuç olarak bazı toplumların Erillik (Masculinity) değerleri baskınken bazı toplumların da Dişillik (Femininity) değerlerinin baskın olduğu net bir şekilde görülmektedir.

2.1.3.2. Güç mesafesi (Powerdistance),

Dünya üzerinde tamamıyla eşitliğin hüküm sürdüğü bir topluma denk gelmek oldukça güçtür, fakat bazı toplumların diğerlerine göre daha eşit olduğu da açıkça belirtilmiştir. Ünlü filozof Bertrant Russel'e göre ise, "enerji" nasıl ki fizik alanının temelini ortaya koyuyorsa, "güç" kavramı da aynı şekilde toplumsal bilimlerin en temel yapısını meydana getirmektedir. Kısaca güç başkalarını etkileyebilme olarak anamlanabilir (Bütüner, 2011: 51). Öyleyse eşitsizliği ortaya çıkaran ve toplumsal yapı içerisinde dengeyi değiştiren değerlerden biri de güç dengesi olmuştur.

Güç mesafesi boyutu, bir gruptaki grup üyelerinin kendi arasındaki güç döngüsünün dağılımının ne seviyede eşit algı oluşturduğuna dair işaret eden sembolik yol gösterici ipuçları ile aynı konuya dair hissetme eğilimini, düşünme eğilimini ve davranış eğilimlerini mevcutta kapsamaktadır (Cindiloğlu, 2010: 91). Yani toplumu oluşturan bireyler arası güç dağılımının eşit ve eşitsiz olduğu değerleri ve kaynaklarını kapsayan kültürel bir boyuttur. Güç mesafesi, biçimsel veya biçimsel olmayan ast - üst ilişkisinin toplumdan topluma örgütten örgüte değişkenlik göstermesi olarak da belirtilebilir (Bütüner, 2011: 52).

2.1.3.3. Güç Mesafesinin Toplumsal Ve Örgütsel Boyutları

Güç mesafesi boyutunun en yüksek seviyede olduğu toplumların ana temel özellikleri şu şekilde tasniflenmektedir (Battal, 2007: 21);

- Gücsüzler arasındaki iş birliği insanların birbirlerine ait olan güven seviyesinin düşük olmasından kaynaklı zordur.
- Güçlü ve gücsüzler arasında gizli bir çatışma vardır.
- Birilerinin gücü diğer insanlar için potansiyel bir tehdittir ve nadiren güven duyulabilir.
- Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmektir.
- Gücsüzler kınanır.
- Güçlüler olduklarından daha fazla güçlü görünmeye çalışırlar.
- Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar.
- Gücün hukuksallığı tartışılmaz.
- Güç toplumun vazgeçilmez temel gerçeğidir ve bu durum iyi ve kötünden her zaman önce gelir.
- Topluma dair incelemelerde alt katmanlarda bulunanlar ile üst katmanlarında bulunanlar birbirlerini farklı değerlendirme ve sınıflandırmalarda görürler.
- Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır.
- Çok az sayıda insan özgürdür ve insanların genel itibarıyla çoğu diğerlerine bir nevi bağımlıdır.
- Güçlüler ve gücsüzler bu düzenle korunmaktadır.

– Eşitsizlik düzeninin var olduğu bir dünyaya bakıldığında herkes hak kazandığı yerdedir.

Hofstede’ ye Göre Güç Mesafesinin Düşük Olduğu Toplumlarda;

- Güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilir.
- Güçsüzler arasındaki iş birliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir.
- Güçsüzler arasında gizli bir uyum söz konusudur.
- Değişik güç seviyesinde bulunan insanlar kendilerini değerlendirdiğinde daha az seviyede tehdit içinde bulunduğunu algılamaktadır.
- Bir sosyal düzen sitemini değiştirmenin temel yolu gücü yeniden dengeleyip dağıtmaktan geçmektedir.
- Sosyal sistem sorgulanabilmektedir.
- Güçlü insanların yapması gereken sahip oldukları bu gücü bir zorlama aracı olarak görüp kullanmak yerine, sahip olduklarından farklı yani daha az güçlü görünmeyi denemelidirler.
- Herkes eşit haklara sahiptir.
- Gücün kullanımı temelde hukuki, iyi ve kötüyü ayırt etmeyle bağlıdır.
- Toplumun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olan herkes birbirini kendisi gibi görmektedir.
- Hiyerarşi rollerin dengesiz eşitsizliği anlamında olup, uygun bir şekilde oluşturulmuştur.
- Toplumdaki herkes birbirine bağımlıdır.
- Toplumdaki eşitsizlikler azaltılmıştır (Battal, 2007: 22).

2.1.3.4. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Bir topluluğun, bilginin yetersiz olduğu ve karmaşıklığın var olduğu ortamlardan duyduğu tedirginlik düzeyi ile ilgilidir (Cindiloğlu, 2010: 102). Bir başka deyişle insanların belirsizliğe gösterdiği sağduyuyu ifade eder. Örneğin; işsizlik ve kariyer planlama kaygısı, emeklilik ve ücret beklentisi gibi maddi beklenti tabuları ve sosyal refah beklentisinin korunmasına duyulan endişe olarak ifade edilmesi de olağan olarak değerlendirilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma, toplum içindeki tüm üyelerin belirsizlik ortamından ve karışık ortamdan rahatsızlık duyup ifade ettiğini ve bu nedenle de uyumu sağlayan yöndeki inançlara güven verilip, destek verdiğini ifade etmiştir (Battal, 2007: 28). Bir anlamda belirsizliği kabullenme derecesidir (Bütüner, 2011: 53). İnsanların çoğu belirgin iş ortamı, biçimsel örgüt yapısı ve eksiksiz bilgiye sahip olmak istemektedir. Düzensizlik ve belirsizlik birçok insanın psikolojik sorunlar yaşamasına neden olmaktadır (Cindiloğlu, 2010: 102). Bu belirsizlik ortamı ve psikolojik gerginlik düzeyi ne kadar yüksek olursa mesleki baskı yani mobbing uygulanma ortamı da o denli elverişli hale gelmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki olarak yansırken; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi ve değişime düşük duygusal tepki olarak ortaya çıktığı açıklanmıştır (Şimşek, 2014: 17).

2.1.3.5. Bireysellik-Kolektivizm (İndividualism-Collectivism)

Kültürün bu boyutu incelendiğinde de bir toplumda bulunan insanların bir arada veya toplu şekilde gösterdikleri davranışları ile bağlantılıdır (Battal, 2007: 34). Bir başka ifade ile bu boyut, kültür içinde egemen olan değer ve normların, öncelikle bireysel ihtiyaçların karşılanmasına mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının karşılanmasına mı önem verdiğini ifade etmektedir (Bütüner, 2011: 53).

Kültürün bu boyutu, kolektivist kültürler ve bireyselci kültürler olarak iki başlık altında incelenmiştir (Battal, 2007: 40).

Kolektivist Kültürler:

- Örgütlerde çıkar ilişkisi.
- İlişkiler görevden önce gelir.
- İş alma süreci ve terfi süreci, çalışanın içinde yer bulunduğu gruba göredir.
- İşveren-işçi ilişkileri ahlaki temellere dayanır.
- Diploma, yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar.
- Eğitimin amacı da bir şeyin aslında nasıl yapılacağını öğrenmektir.
- Yüksek içerikli iletişim.
- Uyum, ön planda tutulur, çatışmadan kaçınılır.

- Çocuk, “biz” kavramına dayalı düşünmeyi öğrenir.
- Kimlik, kişinin ait olduğu toplumsal gruba bağlıdır.
- İnsanlar geniş ailede dünyaya gelirler.

Bireyselci Kültürler:

- Örgütlerde psikoloji ilişkisi.
- Görev ilişkilerden önce gelir.
- İşe alma, terfi, yetenek gibi unsurlar kurallara göredir.
- İşveren-işçi ilişkileri bir takım sözleşme ve karşılıklı menfaate dayanır.
- Diploma, ekonomik değeri ve/veya benlik saygısını artırır.
- Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.
- Düşük içerikli iletişim.
- Aklından geçeni söylemek dürüst bir kişinin özelliğidir.
- Çocuk, “ben” kavramına dayalı düşünmeyi öğrenir.
- Kimlik bireye bağlıdır.
- İnsanlar çekirdek ailede dünyaya gelirler.

3. İŞLETMELERDE LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER

İklimler nasıl bir coğrafyada çok uzun zaman diliminde izlenen hava olayları sonucu tanımlanıyorsa kültürler de çok uzun zamanlar sonucu toplumların oluşan ve gelişen değerler bütünüyle ortaya çıktığını ifade edilmiştir. Yani bir kültürden bahsetmek için uzun zaman içerisinde gelişen değerlerin toplumu oluşturan bireyler üzerindeki etkisini de göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır.

Bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu her topluluk değerlerin uyuşumu sonucu bir arada kalabilme başarısı gösterirler. Bu uyumun sonucunda ortaya çıkan şey de örgüt kimliği ve dolaylı olarak örgüt kültürüdür. Bireylerin topluma aidiyetini sağlayan en önemli mekanizmayı da süreç içerisinde bu örgüt kültürü oluşturur. Özellikle sosyal psikolojideki sosyal kimlik teorisinin örgütsel davranış yazınında incelenmeye başlanmış olması, örgütle

özdeşleşmenin bağlılıktan farklı bir kavram olarak incelenmesinin yolunu açmıştır (Özcan, 2012: 28).

Örgüt oluşurken aynı amaca hizmet eden değerler bireyleri bir araya getirir. Örgütler bazen doğal bir şekilde var olurken bazen de planlı bir şekilde oluştururlar. Oluşum amaçları gibi her birinin değer yargıları ve kültürleri diğerine göre farklılık gösterebilir. Fakat genel bir saptama yapacak olursak; örgütsel değerler, çalışanların davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını teşkil etmektedir (Vurgun & Öztop, 2011: 222).

Değerler, örgütlerin tanımlanmış ve sınırları belli olan organizasyon yapıları içerisinde devamlılıklarını sağlamaları için çalışanlar, patronlar, yöneticiler, müşteriler ve tedarikçilere tutarlı davranışlar göstermeleri için yol gösteren kurallar bütünüdür (Tatlı ve Üstün, 2018: 20). Bu yönüyle ele aldığımız örgütsel değerler kılavuzluk eder ve örgütü hedefine ulaştıracak bir amaç edinen bir rol üstlenmiştir. Örgütsel değerlerin tek gayesini bu tanımlamayla noktalamakta doğru olamayacaktır. Zira bir başka ifadeyle; değerler örgüt içinde hangi davranışların iş etiğine, iş ahlakına uygun olduğunu, davranışlarda ve karar verme sürecinde hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine ışık tutar (Tatlı ve Üstün, 2018: 21).

Değerler, örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Söz konusu değerler, bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta ve örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler örgütsel yaşamda da önemli yer tutan değerler arasındadır (Vurgun ve Öztop, 2011: 222). Tüm bu değer ve özellikler bireysel ve örgütsel olarak uyum sağladığında örgüt kültürünün oluştuğu ortaya çıkmaktadır.

3.2. İŞLETMELERDE LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER

Bireylerden meydana gelen her örgütün bir de lideri olduğunu görülmektedir. Bu liderler doğal oluşum içerisinde kendini bu konumda görebilir ya da kendi bireysel başarılarıyla örgüte önderlik sağlayabilirler. Bir önderin sağlaması gereken en önemli noktanın örgütsel değerleri iyi bilmesi ve sahiplenmesi olarak ifade edebilmektedir. Örgüt içerisinde varlığını sürdürmek isteyen en alt kademe eleman dahi örgüt kültürüne ve örgüte kendisini ait hissetmesi önemli görülmektedir. Lideri burada öne çıkaran en belirgin özellik ise öngörü ve yaratıcılık olarak ifade edilebilmektedir. Eğer bir iş başarıya ulaşacaksa, bu başarı, işe önderlik eden insanların kolektif ve yaratıcı kabiliyeti sayesinde mümkün olabilecektir. Lider gösterdiği bu

gayret ve yetenek sayesinde örgütünü hedeflediği noktaya ulaştıracak ve başarıya mimarlık edecektir (Vurgun ve Öztop, 2011: 223).

Ayrıca liderlerin her ne kadar en büyük hedefi örgütlerini başarıya ulaştırmak olsa da aynı zamanda örgüt içerisindeki yeniliklere ve üyelerin bağlılıklarını artırma konusunda da önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticiler, örgüt vizyonunu etkili bir biçimde çalışanlara ilettiklerinde iş tatmininin, örgüte bağlılığın, sadakatin, örgüt ruhunun, örgütün değerleri konusundaki bilgi düzeyinin, yaptığı işten gurur duymanın, verimliliğin ve motivasyonun arttığı görülmektedir (Tatlı ve Üstün, 2018: 20).

Değer, “belli bir sonuç ya da duruma ilişkin olarak başka bir sonuç ya da durumun tercih edilmesine neden olan özellikli bir inanç” olduğuna göre, yönetsel değerler de yöneticilerin örgütsel süreçteki günlük eylem ve kararlarında referans aldıkları doğruları oluşturmaktadır (Vurgun ve Öztop, 2011: 225). Bu sebeple liderlik vasfı taşıyan her bir bireyin değerler inancına bağlı olarak bulundukları durum her ne kadar eş değer atmosfere sahip olsa da farklı tercih ve kararlar aldıkları görülmektedir.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü, bir işletmenin çalışanlarının paylaştığı değerler, inançlar, davranışlar ve normlar bütünüdür. Bu kültür, işletmenin misyonunu, vizyonunu ve iş yapma şeklini belirler. Örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle olan etkileşimlerini, liderlik tarzlarını, işbirliği düzeyini ve kurum içi iletişimi etkilemektedir (Çelik, 2011).

Örgüt kültürü, birçok faktörden etkilenir: kuruluşun tarihi, liderlik tarzı, sektörü, coğrafi konumu ve çalışanların değerleri gibi. Bazı kuruluşlar yenilikçilik ve risk alma üzerine odaklanırken, bazıları ise geleneksel ve hiyerarşik bir yapıya sahip olabilmektedir. Sağlam bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu artırır, işbirliğini teşvik eder, kurum içi iletişimi güçlendirir ve uzun vadeli başarı için temel oluşturur. Ancak, uyumsuz veya sağlıklı bir örgüt kültürü, çalışan memnuniyetsizliğine, düşük performansa ve hatta kuruluşun itibarına zarar verebilir. Bu nedenle, bir kuruluşun örgüt kültürünü anlamak ve gerekirse iyileştirmek, başarılı bir şekilde yönetilen bir süreçtir ve kurumsal performansın önemli bir belirleyicisidir. Örgüt kültürü, bir kuruluş içindeki çalışanların paylaştığı değerler, inançlar, normlar, davranışlar ve işbirliği şekillerini ifade eden bir kavramdır. Bir başka deyişle, örgüt kültürü, bir kuruluşun "kimliği" veya "kişiliği" olarak tanımlanabilir (Durğun, 2006:112-132).

Örgüt kültürü, bir kuruluşun misyonunu, vizyonunu ve iş yapma tarzını şekillendirir. Çalışanların birbirleriyle ve kurumlarıyla ilişkilerini, karar alma süreçlerini, liderlik tarzlarını

ve işbirliği düzeylerini belirleyen birçok unsuru içerir. Örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını etkiler. Sağlıklı bir örgüt kültürü, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırırken, toplam performansı iyileştirir. Aynı zamanda, örgüt kültürü, kurum dışındaki paydaşlarla olan ilişkileri ve kurumun itibarını da etkileyebilmektedir. Örgüt kültürü genellikle belirli bir kuruluşun tarihinden, liderlik tarzından, sektöründen ve çalışanların değerlerinden etkilenmektedir. İyi bir örgüt kültürü oluşturmak ve sürdürmek, kurumsal başarının önemli bir unsuru olarak kabul edilir ve yönetim tarafından aktif bir şekilde desteklenmektedir (Schein, 1992).

Çelik (2012)' e göre ise örgüt kültürü bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür.

Örgütlerde insan davranışlarını düzenleyen, etkileyen ve çalışanların ortak bir amaca yönelmelerini sağlayan bir kültür yapısı mevcuttur. Örgüt kültürü olarak adlandırılan bu yapı, doğru bir şekilde yönlendirilmediğinde, örgütün amaçları istenilen düzeyde gerçekleştirilemez. Bu durumda örgütün varlığı tehlikeye girer (İra ve Şahin, 2011). Örgüt kültürü, çalışanların performansını, dolayısıyla etkililiklerini belirleyen örgütsel özelliklerden biridir. Nasıl ki bir toplumun kültürünün o toplumun yaşamını sürdürmesinde hayati bir önemi varsa, örgüt kültürünün de örgütün işleyişinde önemli bir rolü vardır (Denison and Mishra, 1995; Akt: İpek, 2012).

Kültür insan hayatındaki maddi ve manevi tüm yaşam pratiklerini içeren dinamik bir kavramdır ve yaşama dair her ne varsa tümünü kapsayan inançlar ve değerler manzumesidir (Nişancı, 2012).

Kültür, yol göstericidir ve kişiler arası bağı güçlendirerek paylaşılan değerleri artırır, çalışanları örgüte ve örgütü de topluma bağlar. Kültür, iş görenlerin işlerini nasıl yapacaklarını, sorunlara nasıl yaklaşacağını, kararlar alınırken neler yapılması gerektiğini, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini normlar, değerler ve inançlar aracılığı ile geniş ölçüde etkileyen bir unsurdur (Çelik, 2011).

Örgütsel kültürün pek çok tanımı vardır, ancak örgütsel kültür genellikle normlar, eserler aracılığıyla iletilen ve davranış kalıplarında gözlemlenen örgütsel değerleri ifade eder (Homburg ve Pflesser, 2000, Schein, 1992).

Örgüt kültürünü Schein (1992) “bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, varsayımlar ve değerler sistemi, grup yaşamının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun dışsal uyum ve içsel birleştirme sorunlarını çözmek için öğrenme sürecinde geliştirmiş olduğu

varsayımlar” biçiminde tanımlarken, (Hofstede 2001: 391) “Kollektif olarak programlanmış düşünceler”, (Robbins 2001: 510) “paylaşılan anlam ve semboller sistemi” olarak tanımlamıştır.

Literatürdeki diğer araştırmacıların örgüt kültürü tanımlamalarına baktığımızda; Wallendorf (1983) “geniş ve güçlü olarak paylaşılan temel değerler” olduğunu belirtirken Louis (1985) ise “bir örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi” olarak tanımlar. Ouchi (1985) “Örgütün çalışanlarının inançları ve onlara verdiği değerlerle ilişkili törenler, semboller ve mitler bütünü”, Peters ve Waterman (1982) “sloganlar kahramanlar, mitler ve öyküler gibi sembolik anlamlar içeren iç tutarlılığa sahip, baskın ve paylaşılan değerler bütünü”, Deal ve Kennedy (1982) “örgütte gerçekleşen her şeyin bir davranış düzenleyicisi ve yapılış biçimi”, Frost (1985) “Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi” olarak tanımlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 36; Şişman, 2014: 81).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak özelliklerini Varoğlu (2013) örgüt çalışanlarının nasıl davranacağına yol gösteren değerler bütünü olması ve örgütte zamanla oluşan genel kabulleri esas alması olarak belirtirken, Sabuncuoğlu ve Tüz (2003) örgütte çalışanların nasıl davranacağı ile ilgili bilgi veren, örgüt çalışanları tarafından sorgulanmadan kabul edilen ve yazılı olmayan değerler olması, örgütte zamanla ortaya çıkan örgütsel varlık problemlerine bulunan çözümlerden ve genel kabullerden temellenmesi, örgütsel değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller, bu sembollere yüklenen anlamlar, hikâyeler ve geçmişte yaşanan olaylar şeklinde ifade etmektedir.

Louis (1985)’e göre bireylerden oluşan örgütler belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelip, ortak paylaştıkları değerler sayesinde örgütlenmişlerdir. Örgüt kültürü için birden fazla tanımlama mevcuttur. Örneğin; Hofstede (1984) ‘bir gruba üye olan insanların diğerlerinden ayıran aklın toplu olarak programlanması’ olarak tanımlamış, Schein (1992) ise bir grubun, paylaşılan temel varsayımların modellerinin öğrenmesi olarak önermiştir. Örgüt kültürü genel olarak, örgütü oluşturan bireyler tarafından uyulan kurallar bütünü ve paylaşılan değerler olarak tanımlanabilir (Hasanoğlu, 2004: 47). Örgüt kültürü bir sistemdir ve bu sistem örgütleri benzerlerinden ayırır ve farklılaştırır (Çakır ve Örüçü, 1999: 20). İlk tanım, örgüt kültürünü bir tür rehber olarak görmektedir. İnsanların işyerinde nasıl davranmaları gerektiği konusunda bir kılavuz sunar ve hangi amaç ve görevlerin öncelikli olduğunu belirler. Bu tanıma göre, örgüt kültürü, belirli bir örgütteki çalışanların davranışlarını yönlendiren ve belirli hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan bir çerçeve sunar. Bu çerçeve, örgüt içinde tutarlılık sağlar ve çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlar.

İkinci tanım ise örgüt kültürünü daha dinamik bir şekilde ele alır. Burada vurgulanan nokta, örgüt kültürünün zamanla gelişen ve değişen bir yapıya sahip olduğudur. Ortak inançlar ve değerler, örgütteki bireyler arasında ortak bir kimlik oluşturur ve örgütün geçmişinden gelen deneyimler, kararlar ve uygulamalar üzerinde etkili olur. Bu tanıma göre, örgüt kültürü sabit ve statik bir yapı değil, sürekli olarak evrim geçiren bir yapıdır.

Her iki tanım da örgüt kültürünün önemini vurgular. Birinci tanım, örgüt kültürünü bir rehber olarak görürken, ikinci tanım ise örgüt kültürünün sürekli bir dönüşüm içinde olduğunu vurgular. Örgüt kültürü, bir örgütün başarısı için kritik bir faktördür çünkü çalışanların davranışlarını yönlendirir, motivasyonlarını etkiler ve örgüt içinde birlik ve uyum sağlar. (Gordon vd., 1992, s.784).

Schein (1984)' e göre, örgütsel kültür; iş görenlerin hem örgüte hem de çevreye uyum sırasında öğrendiği, örgütsel hedeflere ulaşma yönünde oluşturulmuş programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin yolu olarak öğretilen değer ve normlarının tümüne denir.

William ve Ouchi örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemişlerdir (Hoy and Miskel, 1991; Akt: Çelik, 2012).

Örgüt kültürü ile ilgili tartışmaların çoğunda örgütü bir arada tutan “sosyal yapıştırıcı” olduğu fikri üzerinde ortak bir anlayış sağlanmıştır (Cameron, 2004: 3).

Kurama göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (Kreps, 1986: 134). Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (Callahan, ve Fleenor, 1988: 414).

Örgüt kültürü, sadece çalışanlarla değil, örgütün etkileşimde olduğu herkesle ilgili geniş bir perspektiften ele alınmıştır. Maddi hedeflerin ötesinde manevi amaçları ve değerleri de içeren bir yapıya sahiptir. Her örgütte farklı bir şekilde ortaya çıkan örgütsel kültür, örgüt üyelerine benzersiz bir kimlik kazandırır ve onlara örgüte bağlılık duygusu verir. Bu sembolik yaklaşım, örgüt kültürünü bir makine veya canlı bir organizma olarak değil, daha derin ve anlamlı bir olgu olarak görme eğilimindedir. Bu, örgüt kültürünün sadece somut yapılarla sınırlı olmayıp, insanlar arasındaki ilişkiler, değerler ve inançlar gibi içsel dinamikleri de içerdiğini vurgular. (Branabe, 1991: 17).

Bu tanımlardan hareketle kültürün genel bir tanımını yapmak gerekirse; “Sosyal herhangi birimin dış çevre ile uyumu esnasında ortaya çıkan sorunları çözme, kendi kendine bütünleşme ve kendi kendini tatmin etme sürecinde ortaya çıkan veya gelişen bir süreçtir. Kendi

ihtiyaçları; etkili cinsiyeti ve sürekliliği zamanla kanıtlanmıştır; yeni girenlere algılama, düşünme ve hissetme yolları olarak aktarılır; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı seviyelerde etkileyen ve fiziksel çevreye yansıyan varsayımlar ve insan etkileşiminde bu varsayımların simgesel ifadesini oluşturmaktadır.

4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE İşLEVLERİ

Günümüz iş dünyasında rekabetin artmasıyla birlikte örgüt kültürünün önemi giderek artmaktadır. Artan rekabet ortamında, örgütlerin başarılı olabilmesi için örgüt kültürünün güçlü ve etkili olması gerekmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün amaçlarını, stratejilerini ve politikalarını şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda, yöneticilerin belirlediği stratejilerin uygulanmasını kolaylaştıran veya engelleyen bir araç olarak da işlev görür. Bu nedenle, rekabetin arttığı bir ortamda örgüt kültürü, örgütlerin başarılı olması için belirleyici bir faktör haline gelir (Eren, 1997: 376).

Örgüt kültürü zamanla oluşmaktadır ve gelişmektedir. İnançlar, simgeler, adetler, efsaneler ve uygulamalar gibi unsurlar, güçlü bir örgüt kültürünün parçalarıdır ve çalışanlara nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik eden davranışsal normlar oluştururlar. Bu normlar, örgüt içinde tutarlılık ve uyum sağlar, çalışanlara örgütün değerlerini ve beklentilerini aktarır. Bu şekilde, örgüt kültürü çalışanların davranışlarını etkiler ve örgütün kimliğini belirleyen bir unsurdur (Eren, 1997: 376).

Örgüt kültürü, sadece sonuç üretmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlara örgüte aidiyet duygusu ve anlam kazandırır. En alttan en üste kadar tüm seviyelerde çalışanlar için dinamik ve sosyal bir ortam oluşturur. Ayrıca, güçlü bir örgüt kültürü, tutarlılık sağlar ve örgüt içinde bir tür gizli kontrol mekanizması işlevi görür. Bu durum, çalışanların davranışlarını yönlendirirken örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlılıklarını artırır (Akıncı, 1998: 51-53).

Yöneticilerin, farklı geçmişlere, karakterlere, eğitim seviyelerine ve inanç sistemlerine sahip çalışanların ortak bir amaç etrafında birleşmelerini sağlamak için güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaları gerektiğini belirtmektedir. Böylelikle, kültürel uzlaşma sağlanarak, çalışanlar örgüte daha bağlı hissedecekler ve birlikte çalışma konusunda daha motive olacaklardır (Özdevecioğlu, 1995: 122).

Bir örgütün başarılı olabilmesi için, üyeler arasında ortak amaçlar, değerler ve normlar gibi kültürel unsurların paylaşılması gerektiğini belirtmektedir (Eren, 1997: 373). Örgüt kültürü, bu ortak paydada birleştirici bir rol oynar ve üyeler arasında içsel bağlılık oluşturarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur. Ayrıca, ortak dil, ifade ve kavramların

oluşturulmasıyla, kişilerin ilişkileri ve örgütsel olaylara verdikleri anlamların düzenlenmesine katkı sağlar. Bu şekilde, örgüt kültürü, örgütteki sosyal etkileşimi kolaylaştırır ve üyelerin ortak bir kimlik ve amaç etrafında bir araya gelmesini sağlar (Özkara, 1999: 84 akt.Baytok, 2006: 12). Ayrıca örgüt kültürünün önemini öne çıkararak, örgüt üyeleri arasında bir uyum ve işbirliği ortamı oluşturma gerekliliğini vurgulamaktadır.

Örgüt kültürünü ve dinamiklerini anlamak, örgüt içinde gözlemlenen ancak sıkça anlam verilemeyen olağandışı davranışların ardındaki nedenleri açığa çıkarır. Bir örgütteki davranışların çoğu, örgüt kültürü, değerler ve normlar tarafından şekillendirilir. Ancak bazen bu davranışlar, dışarıdan bakıldığında anlaşılabilir veya uygun olmayabilir (Weick, 1987: 125; Sadri ve Lees, 2001: 853).

Örgüt kültürü, bir organizasyonun yönetim sisteminin temel belirleyicisi olarak öne çıkmaktadır. Kültür, organizasyonun içsel dinamiklerini şekillendirmektedir. Örgüt kültürü, organizasyonun değerleri, inançları, normları ve davranış biçimleri gibi unsurları içermektedir. Bu unsurlar, organizasyonun yönetim sistemini doğrudan etkilemektedir. Örgüt kültürü, yönetim süreçlerinin nasıl işleyeceğine, karar alma mekanizmalarına, liderlik tarzlarına ve çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını etkileyen faktörlere yön vermektedir. Örneğin, hiyerarşik bir kültür, otoriter bir yönetim tarzı ve üstten aşağıya doğru iletişimi destekleyebilirken, daha katılımcı bir kültür demokratik karar alma ve işbirliği üzerine odaklanabilmektedir. Ayrıca, örgüt kültürü değişiminin başarılı bir şekilde yönetilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Değişim süreçleri sırasında örgüt kültürü, yeni değerleri ve davranışları benimsemeye, değişime direnç göstermeye veya değişimi engellemeye yönelik tepkileri şekillendirilmektedir. Sonuç olarak, örgüt kültürü organizasyonun yönetim sisteminin temelini oluşturur ve organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar. Bu nedenle, yöneticilerin kültürü anlamaları ve yönetim sistemini kültürle uyumlu hale getirmeleri önemlidir (Pool, 2000: 33).

Örgüt kültürü dikkate alındığında, teknolojiyi kullanma, yenilik ortaya çıkarma, iş tatmini, örgütsel başarı, strateji, amaç, takım etkinliği ve vizyon oluşturma sonuçları elde edilmektedir. Örgüt kültürü dikkate alınmadığında ise başarısız sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yönetsel davranışı belirleyen dört faktör arasında, ilk faktör olarak örgüt kültürü vurgulanmıştır (Riegle, 2001: 3).

Örgüt kültürünün birkaç temel işlevi vardır (Başaran, 1982: 111);

– Kimlik ve Birlik Sağlama: Örgüt kültürü, çalışanlara kuruluşlarıyla bağ kurma ve kimlik oluşturma fırsatı sunar. Ortak değerler, inançlar ve normlar, çalışanların kendilerini bir grup üyesi olarak hissetmelerini sağlar.

– Yönlendirme ve Davranışları Şekillendirme: Örgüt kültürü, çalışanlara belirli bir yönde hareket etmeleri için rehberlik eder. Ortak normlar ve değerler, çalışanların karar alma süreçlerini ve işbirliği şekillerini etkiler.

– Performansı Etkileme: Sağlıklı bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu artırır ve performanslarını iyileştirir. Pozitif bir kültür, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırarak, verimliliği ve işbirliğini teşvik eder.

– Yenilikçiliği Destekleme: Örgüt kültürü, yenilikçi düşünceyi teşvik edebilir veya engelleyebilir. Örneğin, risk alma ve yeniliğe açıklık kültürde önemliyse, çalışanlar yeni fikirleri denemeye daha yatkın olabilmektedir.

– Kurumsal Kimliği Güçlendirme: Örgüt kültürü, kurumun dış dünyadaki algısını etkiler. Güçlü bir kültür, müşteriler, iş ortakları ve diğer paydaşlar arasında olumlu bir imaj oluşturabilmektedir.

Bu işlevler, örgüt kültürünün bir kuruluş için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. İyi bir örgüt kültürü, çalışanların memnuniyetini artırabilir, kurumsal performansı iyileştirebilir ve uzun vadeli başarı için sağlam bir temel oluşturabilir (Başaran, 1982: 111).

Örgüt kültürü hem örgüt hem de örgüt çalışanları için son derece önemli olup, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken, aynı zamanda bazı fonksiyonları da üstlenmektedir. Bu fonksiyonlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1982: 111; Özkalp ve Kirel, 1998: 109; Dinçer ve Fidan, 1996):

– Örgüt kültürü, bir örgütü, diğer örgütten ayıran sınırları belirleyici bir role sahiptir.

– Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu aktarmaktadır.

– Örgüt kültürü, bireylerin bir ortak değere, bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.

– Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırmaktadır.

– Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturu ve denetim mekanizması hizmeti görmektedir.

– Çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır.

Örgüt kültürünün önemi ise (Eren, 1997);

– Çalışan Bağlılığı ve Motivasyonu: Sağlam bir örgüt kültürü, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırır ve motivasyonlarını yükseltir. Ortak bir kültür, çalışanların kuruluşlarıyla daha güçlü bir bağ kurmalarını sağlar.

– Performansı Artırma: İyi bir örgüt kültürü, çalışanların verimliliğini artırır ve işbirliğini teşvik eder. Pozitif bir kültür, çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını kolaylaştırır ve sonuç olarak kurumsal performansı artırır.

– Yenilik ve Adaptasyon Yeteneği: Esneklik ve yenilik, modern iş ortamlarında giderek daha önemli hale gelmektedir. Sağlıklı bir örgüt kültürü, yenilikçi düşüncüyü teşvik eder ve değişime uyum sağlama yeteneğini artırır.

– Çekicilik ve Tutmak: İyi bir örgüt kültürü, kuruluşun dış dünyadaki algısını iyileştirir ve potansiyel çalışanlar için çekici hale gelir. Aynı zamanda, mevcut çalışanları korumak için de önemlidir, çünkü çalışanlar kuruluşlarının kültürüne uyum sağladıkça, şirkette daha uzun süre kalmaya meyillidirler.

– Kurumsal İmaj ve İtibar: Örgüt kültürü, kurumsal imajın ve itibarın önemli bir bileşenidir. Güçlü bir kültür, dış dünyadaki paydaşlar tarafından olumlu bir şekilde algılanır ve kurumun itibarını güçlendirir.

4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü; Stratejik planlarını ve vizyonlarını yönetimin düşünce ve davranışları içinde oluşturur. Geliştirme aşamasının tüm üyelerini etkileyen bu vizyon, süreç boyunca elde edilir ve uygulanır.

Örgüt kültürü; Örgütün özellikleri gereği tüm üyeler tarafından benimsenir ve paylaşılır. Örgüt kültürü; Etkili sosyal ağlar aracılığıyla yayılan temel değerler, inançlar, tutumlar ve davranışlar olarak kendini göstermektedir. Üyeler ile dış çevre arasındaki ilişkilerin kurallarını tanımlar. Kuruluşun çalışanlarının değerlerini, standartlarını ve davranış sistemlerini ifade eder. Örgüt içindeki kişilerarası ilişkileri etkileyerek çalışan davranışını şekillendirir. Uyarlanabilir ve değiştirilebilir bir yapıya sahiptir, sosyal bir karakteri vardır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, birden fazla bireyin birlikteliğinden doğan bir kavramdır. Sembolik hareketlerle ve sembollerle öğretilebilir, öğrenilebilir. Böylece gelecek nesillere aktarılması mümkün olur. Çünkü zamanla oluşur, geçmiş tarafından belirlenir, geçmişten etkilenir. Kapsamlı bir işlevi vardır. Başka bir

deyişle, örgütün her kademesinde ve genelinde çalışanların sahip olduğu duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününi ifade eder. Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurları personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi insani unsurlarla birleştirir (Eren, 2008).

Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine katkıda bulunur (Eren,2008: 168). Yetiştirilen yöneticiler, o şirketin temel değerlerine ve dinamiklerine göre yetiştirilebilmektedir. Örgütlerde birçok nedenden dolayı çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Bu çatışmalar, kurum kültürüne gömülü bazı standart uygulamalar ve prosedürlerle rasyonelleştirilebilir veya hafifletilebilir. Kültürün toplumdaki aktarımına benzer şekilde, işletmelerdeki kültür de nesilden nesile aktarılır.

Örgüt içi iletişim ve fertler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür birliktelik sağlar, “biz” duygusunu geliştirir, fertleri birbirlerine ve örgüte bağlar (Çırpan ve Koyuncu,1998).

Kültür, bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir:

- Kültür, bir toplumun yaşayış biçimidir.
- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmaktadır.
- Kültürel değerler, durgun olduğu kadar da devamlıdır, çağın ihtiyaçlarına göre değişmektedir.
- Kültür, sosyal bir mirastır.
- Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.
- Kültür, belli bir tarihe sahiptir ve süreklidir.
- Kültür, bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.

İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak her çalışanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı söylenememektedir. Bu tür durumlarda insanlar çeşitli sebeplerle istemeseler de çalışmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda, tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. İşte örgüt kültürü bu rahatsızlıkların giderilmesinde önemli bir faktördür (Özdevecioğlu,1993 aktaran Refik,1995).

4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt Kültürünün temel unsurları: değerler, normlar, varsayımlar, liderler, kahramanlar, mitler, dil, hikâyeler, masallar, efsaneler, örgüt içerisinde yer alan seremoniler, hikâyeler, semboller, ayinler, gelenekler, törenler, davranışlar, vb. gibi olgular oluşturmaktadır.

Bu ögeler nasıl ki insandan insana farklılık gösteriyorsa, örgütten örgüte de farklılık göstermektedir. Çünkü insanlar örgütleri oluşturur. Her bireyin kültürü, örgüt kültürünün oluşumunu da etkiler. İnsanların sahip olduğu bu farklılıklar, bir örgütün kendine özgü kültürünün oluşmasına yardımcı olmaktadır.

Bütün toplumlar kendine has düşünce, inanç ve değerler örüntüsüne sahip olmaktadır. Bu örüntüler, toplumda iyi-kötü kavramlarını anlamlandırmada ve işlemlerin hangi yöntemlerle yapıldığına ilişkin çıkarımlarda bulunmada etkili olmaktadır. Kültürün unsurları zaman geçtikçe kalıplaşarak uyumlu bir hal almaktadır (Güney, 2006: 31).

4.3.1. Seremoniler ve Semboller

Kahramanların, mitlerin ve sembollerin özel bir kutlaması, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Seremoniler özel olaylardır. Seremoniler faaliyetlerin ana anlamı, bir tür bilgiyi iletmek veya daha özellikli bir amaca ulaşmaktır.

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır (Taş, 1999).

Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekân dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır (Terzi, 2000).

Örgütlerde semboller ve sembolizm önemlidir. Çünkü metne göre semboller, örgütün derinliklerindeki değerleri ve inançları yansıtan kelimeler ve objelerdir. Ayrıca semboller, örgütün vizyonunu anlamak, çalışanları motive etmek ve istenmeyen davranışları önlemek gibi işlevlere sahiptirler. Bu işlevler, sembollerin sadece dışarıya yönelik bir imaj oluşturmaktan ziyade, örgütün içsel yapısının ve kültürünün anlaşılmasında ve düzenlenmesinde önemli olduğunu vurgular.

Örgütün derinliklerindeki değerleri simgeleyen kelimeler ve objelerdir. Örgütün işareti olarak kullanılan sloganlar, desenler, şarkılar örgütün içsel inancı hakkında fikir verse de

sembollerin asıl, örgütün vizyonunun anlaşılmasını sağlamak, çalışanları motive etmek, istenmeyen davranışları önlemek gibi yararları vardır. Semboller örgütün içerisindeki rollerin daha kolay anlaşılmasını sağlar ve ilişkileri düzenler.

4.3.2. Değerler Ve Normlar

Değerler, “örgütte neyin istenip neyin istenmez olduğunu belirleyen, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen inançlardır” (Kutaniş, 2006: 2).

Değerler aynı zamanda organizasyon içinde paylaşılan duygu ve idealleri de yansıtır. Çalışan davranışını karakterize etmek, değerlendirmek ve yargılamak için bir norm kaynağıdır. Örgütsel gelişimin kültürel değerleri, örgüt toplumunun insanlara ve olaylara verdiği değeri belirler. Değerler, çalışan davranışını karakterize etmek, değerlendirmek ve yargılamak için kriterlerin kaynağıdır. Örgütün değerleri, çalışanların davranışlarının örgüte uygun olup olmadığını veya örgütte bulunan çalışanlar için hangi davranışların uygun olduğunu göstermektedir. Değerler, bir organizasyonda neyin önemli olduğunu kısaca tanımlar (Başaran, 1982:113).

Değerler; bir kuruluşun üyelerinin eylemleri, varlıkları, amaçları ve iletişim kurdukları diğerlerini tanımlamak için kullandıkları kriterlerdir. İyi ve kötü alternatifler arasındaki ayrım bu değerlere göre yapılır.

Normlar; örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Steinhof ve Owens, 1989: 10).

Normlar, işgörenler tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, insanlarla nasıl iletişimde bulunacağını göstermektedir (Başaran, 1982: 113).

4.3.3. Varsayımlar

Varsayımlar, örgütün içindeki duygu, düşünce, tutum, inanç ve davranışların temelini oluşturan, genellikle bilinçaltında yer alan ilkelerdir. Bu varsayımlar, genellikle başka seçeneklerle karşılaştırılamayan doğal kabul edilen inançlar olarak algılanır. Ancak, bu varsayımlar, örgütün kültürel değerleri ve normlarına yön verir. Dolayısıyla, örgütün genel atmosferini ve üyelerinin davranışlarını etkileyen bu varsayımlar, örgüt kültürünün temel yapı taşlarıdır. Varsayımlar, örgüt kültürünün oluşumunda ve sürdürülmesindeki rolü vurgulamaktadır (Doğan 2013: 51).

Schein (1984) varsayımları; örgütteki değerleri, normları ve davranışları belirleyen temel yol haritaları olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar, farklı varsayımlara sahip meslektaşlarla

uyumsuzluk yaşayabilirler, bu nedenle benzer varsayımlara sahip bir grup içinde çalışmak, örgüt içinde uyumu artırabilir. Bu, örgüt kültürünün sağlamlaştırılmasında ve işleyişinde varsayımların kritik önemde olduğunu göstermektedir (Doğan 2013: 51).

4.3.4. Liderler, Kahramanlar

Liderler, kurum kültürüne entelektüel kimlikleri ile katkı sağlarlar, örgütün değerlerini ve hedeflerini temsil ederler. Ayrıca, liderler örgütün her seviyesinde görünür ve etkili olurlar, çalışanlara öncülük ederler ve örgütün misyonunu ve vizyonunu güçlendirirler. Bu nedenle, liderler çalışanların moral ve motivasyonunu artıran, onları etkileyen ve örgüt kültürünü şekillendiren önemli figürler olarak kabul edilirler. Liderlerin rolü sadece yönetsel kararlar almaktan öte, aynı zamanda örgüt kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde kilit bir role sahiptir (Vural, 2018, 163).

Lider, genellikle örgütün genel başarısıyla bağlantılı olarak değerlendirilir. Bu ifade liderin örgüt kültürü üzerindeki etkisini ve liderin örgüt başarısı ile ilişkilendirilme şeklini vurgulamaktadır. Örgüt kültürünün oluşum ve kurumsallaşma sürecinde, liderin rolü önemlidir çünkü lider, oluşturulan kültürün yaygınlaşması ve benimsenmesi için öncü bir rol oynar. Ancak, bu durum liderin örgüt kültürünün tek belirleyicisi olduğu anlamına gelmemelidir. Örgüt kültürü, liderin yanı sıra örgütün tüm bileşenlerinin etkileşimiyle şekillenir. Bu nedenle, liderin etkisi önemli olsa da, örgüt kültürünün liderin kişisel kimliğiyle özdeşleştirilmemesi önemlidir (Erdem 1996: 45).

Örgüt kültürünün temsilcileri olarak kabul edilen kahramanlar bunun rolünü vurgulamaktadır. Kahramanlar, örgüt kültürünün temel değerlerini kişisel özelliklerinde taşıyan ve diğer çalışanlara ilham veren modeller olarak tanımlanmaktadır. Onlar, örgüt içinde öne çıkan, liderlik özelliklerini sergileyen ve örgütün değerlerini en iyi şekilde yansıtan kişilerdir. Bu nedenle, kahramanlar, örgüt kültürünü oluşturan ve sürdüren önemli figürler olarak görülürler. Kahramanlar, örgüt içinde diğerlerinden farklılık gösteren kişisel özelliklere, idealist yaklaşımlara tutum ve davranışlara sahip bireyler olarak tanımlanmaktadır. Onların öne çıkması, örgüt kültüründe belirli bir etkiye sahip olmalarından kaynaklanır ve genellikle diğer çalışanlar için birer rol model olarak görülürler. Bu nedenle, kahramanlar örgütte önemli bir konuma sahiptir ve örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili bir rol oynarlar (Vural 2018, 163).

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları

da mümkündür (Şişman, 1998). Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Kozlu, 1986).

4.3.5. Mitler

Mitler; bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öykülerdir. Bu olaylar ve öyküler, zaman içinde belirli bir anlam kazanır ve örgütün kültürü içinde önemli bir yere sahip olur. Mitler, genellikle örgütün geçmişine, kuruluşuna veya liderlik tarzına atıfta bulunur ve örgüt üyelerinin ortak bir anlayış geliştirmesine ve birbirleriyle bağ kurmalarına yardımcı olur. Mitler, örgüt kültürünün bir parçası haline gelerek örgütün değerlerini, inançlarını ve ideallerini vurgular (Şişman, 1998).

4.3.6. Törenler

Törenler, bir olay için düzenlenmiş faaliyetleri ifade etmektedir. Bu kapsamda işletmelerin düzenlediği yemek organizasyonları, başarılı çalışanlar için düzenlenen ödül törenleri sayılabilir.

Törenler, örgüt kültürünün bir parçası olarak nasıl işlev gördüğünü açıklamaktadır. Törenler, örgütsel sistemin temelinde yer alan değerlerin yansıtıldığı düzenlemelerdir. Örgüt içindeki temel değerlerin paylaşılmasını ve yayılmasını sağlayan güçlü iletişim kanalları olarak hizmet ederler. Törenler, örgütün değer verdiği davranışların ve sembollerin hızlı bir şekilde iletilmesine ve yerleştirilmesine katkıda bulunur. Bu, örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynar. Törenler, çalışanlar arasında ortak bir anlayış ve birlik duygusu oluştururken, örgütün değerlerini ve normlarını vurgularlar (Doğan, 2013: 56).

Törenler, anlam ve önem belirten faaliyetleri örgüt üyelerine iletmek ve benimsetmek amacıyla gerçekleştirilirken, aynı zamanda bireylerin sosyalleşmesine de katkıda bulunur. Bu ifade, törenlerin örgüt içindeki önemini ve işlevlerini vurgulamaktadır. Törenler, örgüt kültürünü aktarmak ve canlı tutmak için etkili bir araç olarak görülür. Tanışma toplantıları, yemekler, yarışmalar ve kutlamalar gibi etkinlikler, örgüt üyelerinin bir araya gelerek etkileşimde bulunmasını sağlar ve iletilmek istenen mesajların doğrudan alıcıya ulaşmasını sağlar. Bu organizasyonlar, çalışanların birbirleriyle tanışmasını, etkileşimde bulunmasını ve örgüt kültürünü daha derinden hissetmelerini sağlayarak, örgüt içinde birlik ve dayanışma duygusunu güçlendirir (Oğulluk, 2010: 38).

4.3.7. İnançlar

İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıdığını göstermekte ve bu da örgütlerde kültürel değerlerin oluşumunu etkiler. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, örgütün bağlı olduğu toplumun törensel, dinsel ve işlevsel sistemlerinin geliştirdiği inançlardır. Bu, örgütün içinde bulunduğu toplumsal çevrenin ve tarihin kültürel etkilerinin örgüt kültürünü belirlemede önemli olduğunu vurgular. Özetle, inançlar, örgüt kültürünün temel taşlarından biridir ve örgütlerin toplumlarıyla olan ilişkileriyle bağlantılıdır. Olayın, yapının ya da işleyişin ne olduğuna dair toplumun ortak görüşüdür. İnançlar kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmaktadır. (Şişman, 1998).

4.3.8. Dil

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilmekte ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Terzi, 2000). Buna göre her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır (Becerikli, 1999).

4.3.9. Hikâyeler, Masallar ve Efsaneler

Hikâyeler ve masallar, örgüt kültürü açısından büyük önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Bu anlatılar, örgütün geçmişi ile bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995: 120). Hikâyeler ve masallar, örgüt üyelerine örgütün değerlerini, normlarını ve geleneklerini aktarmada etkili bir araç olarak hizmet eder. Bu anlatılar, çalışanların örgütün tarihini ve kültürel mirasını anlamalarına yardımcı olurken, aynı zamanda örgütün kimliğini ve birliğini pekiştirirler.

Hikâye ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olan önemli araçlardır. Bu anlatılar, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırarak, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da rekabeti vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Gordon, 1993: 48). Bu durum, çalışanların örgütün neyi önemli ve değerli bulduğunu anlamalarına ve bu değerlere uygun davranışlar sergilemelerine yardımcı olmaktadır. Hikâyeler, örgütün kimliğini pekiştirir ve çalışanlar arasında ortak bir anlayış ve aidiyet duygusu oluşturur.

Hikâyeler, örgütlerin tarihsel gelişiminde önemli bir rol oynamakta ve örgüt üyelerinin davranışlarını belirlemede etkili olabilmektedir. Hikâyelerin içeriği, üyelerin kendilerinden beklenen davranış biçimlerini öğrenmelerine ve belirlenen çerçevede doğrultusunda seçimler yapmalarına yardımcı olur (Unutkan, 1995: 49).

Efsaneler ise, olağanüstü şekilde gösterilen kahramanlık olaylarının anlatılmasıyla oluşurlar. Önderler ve kahramanlara atıf yapılan efsaneler, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir ve örgüt içinde ortak bir kimlik ve aidiyet duygusu oluşturur (Ceylan, 2014: 136). Bu nedenle, hikâyeler ve efsaneler, örgüt kültürünün oluşumunda ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynarlar, çünkü geçmişten gelen örnekler ve kahramanlar, mevcut ve gelecek davranışları şekillendirir.

4.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Örgüt kültürü, bir işletmenin çalışanlarının davranışlarını, tutumlarını ve değerlerini şekillendirir. Olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu artırır, işbirliğini teşvik eder ve şirketin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Benimsenen bir kültür, çalışanların memnuniyetini artırır ve uzun vadeli başarı için sağlam bir temel oluşturur. Öte yandan, olumsuz bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu azaltır, işbirliğini engeller ve şirket içi çatışmalara neden olabilir. Benimsenmeyen bir kültür, çalışanların memnuniyetsizliğine ve ayrılımlarına neden olabilir, bu da işletmenin performansını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, işletmelerin örgüt kültürünü sürekli olarak gözden geçirmesi ve gerekirse iyileştirmesi önemlidir.

Pozitif bir örgüt kültürü oluşturmak için liderlik, iletişim, eğitim ve sürekli geri bildirim gibi faktörler önemlidir. İşletmeler, bu faktörleri dikkate alarak sağlam bir örgüt kültürü oluşturabilir ve çalışanlarını motive ederek başarılı bir gelecek inşa edebilir. Güçlü bir kültüre sahip işletmelerde, tüm çalışanlar işletmenin temel amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli tutum ve davranışları iyi bilirler. Bu işletmelerde giyim tarzı, çalışma ilişkileri, çalışma temposu ve iletişim kanallarının nasıl işlemesi gerektiği gibi süreçler net bir şekilde belirlenmiştir ve herkes bu kurallara uygun hareket eder. Bu tür bir ortak anlayış ve uygulama, işletmenin tutarlılığını ve verimliliğini artırır (Zeytinoğlu, 2009).

Güçlü bir örgüt kültürü, örgüt tarafından açıkça belirlenmiş ve paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanır (Özalp ve Kirel, 2000: 110). Bu tür bir kültürde, örgüt üyeleri bu temel değerleri kabul eder ve onlara bağlılık gösterirler (Robbins, 1993: 598). Güçlü bir örgüt kültürü, tüm üyeler arasında ortak bir anlayış ve tutum oluşturur, bu da örgütün hedeflerine daha etkili

bir şekilde ulaşmasını sağlar. Bu bağlılık ve ortak değerler, örgütün iç uyumunu ve dayanıklılığını artırır.

Özenle oluşturulmuş ve yerleşik bir kültür yapısı, çalışanlar tarafından desteklenip benimsendiğinde, örgüt içinde esneklik, uyum ve iş birliği artar. Bu durum iletişimi kolaylaştırır, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirir ve çalışanların işletmeyle olan bağını kuvvetlendirir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001). Bu tür bir kültür, çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda daha verimli ve uyumlu çalışmasını sağlar, örgütün genel performansını ve dayanıklılığını artırır.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip bir işletmede, çalışanların büyük bir kısmı örgütün genel değerleriyle uyum içindedir. Başka bir deyişle, güçlü bir örgüt kültürü, işletmenin her noktasında hissedilen ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen ortak değerler ve normlar bütününe ifade eder. Bu uyum, işletme içinde tutarlılığı, bağlılığı ve iş birliğini artırır, böylece örgütün genel performansını ve başarısını destekler.

Zayıf örgüt kültürü, genel değerlerin ve davranış biçimlerinin belirgin olmadığı bir kültür tipidir. Bu tür bir kültür, çalışanlar üzerinde yeterince etkili olamaz. Bu nedenle, işletmede çoğunluğun benimsediği ortak bir kültürden bahsetmek mümkün değildir (Zeytinoğlu, 2009: 29). Zayıf örgüt kültüründe, çalışanlar arasında uyum, iş birliği ve bağlılık eksikliği görülebilir, bu da işletmenin performansını ve bütünlüğünü olumsuz etkiler.

Zayıf örgüt kültürü, örgüt içindeki iletişim ve işbirliği eksikliğinden kaynaklanan sorunlara neden olabilir. Ortak değerlerin belirsiz olması veya çatışmalı bir şekilde tanımlanması, çalışanların birbiriyle uyumsuz olmalarına ve işbirliği yapmalarını zorlaştırmalarına yol açabilir. İletişim eksikliği ve düşmanlık hisleri, örgüt içinde motivasyonu ve iş verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlar arasındaki kuşku ve gerilim, takım çalışmasını engelleyebilir ve örgütün hedeflerine ulaşmasını güçleştirebilir. Örgütsel toplumsallaşma süreci, çalışanların örgütün değerlerini, normlarını ve beklentilerini öğrenmelerini ve benimsemelerini içerir. Zayıf örgüt kültürü bu süreci olumsuz etkileyerek çalışanların örgüte bağlılığını ve işbirliğini zayıflatabilmektedir. Bu durum, bireylerin örgüt kültürünü öğrenmesini, benimsemesini ve işletmeye uyum sağlamasını zorlaştırır. Sonuç olarak, bireysel yaklaşımlar öne çıkar ve çalışanların işletmenin amaçlarına katkısı azalır (Zeytinoğlu, 2009: 29). Bu ortamda, örgütün genel performansı ve verimliliği düşer, çünkü ortak bir hedef ve değer anlayışı eksikliği söz konusudur. Örgüt kültürü, bir kurumu bir arada tutan ve çalışanların ortak bir bilinç oluşturmalarına yardımcı olan bir yapıdır. Bu kültür, kurumun değerleri, inançları, normları ve beklentileri üzerinde şekillenir ve çalışanların nasıl

davranmaları gerektiği konusunda rehberlik eder. Çalışanlar, bu kültürün bir parçası olarak kendilerini işlerine, kurumlarına ve ortak hedeflere daha bağlı hissedebilmektedirler. Örgüt kültürü, kurum içindeki iletişim ve etkileşimlerin şekillenmesinde de önemli bir rol oynar. Ortak değerler ve inançlar üzerinde inşa edilen bir kültür, çalışanların birbirleriyle daha iyi anlaşmalarını ve işbirliklerini güçlendirebilmektedir. Aynı zamanda, bu kültür çalışanların motivasyonunu artırabilmekte ve kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmektedir. Örgüt kültürü, uzun bir süreçte oluşmuş ve gelişmiş olduğundan, kolaylıkla değiştirilemez. Ancak, kurum yöneticileri ve çalışanlar ortak bir vizyon oluşturarak kültürü daha etkili bir şekilde yönlendirebilirler. Bu sayede, kurum kültürü çalışanların memnuniyetini artırabilir, performanslarını yükseltebilir ve kurumun rekabet gücünü artırabilir. Bu nedenle, örgüt kültürünün anlaşılması ve yönetilmesi kurumların başarısı açısından son derece önemlidir.

Örgüt Kültürünün temel fonksiyonları şöyle sıralanabilmektedir (Zeytinoğlu, 2009: 29);

– Bir örgüt, kültürel bağlamına uygun bir iş stratejisi uygulamazsa, bu stratejinin başarılı olması neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle örgütler, iş stratejilerini kültürel yapıya uyarlamak veya kültürel yapıyı iş stratejisine uyarlamak için gerekli değişiklikleri yapmak zorundadırlar.

– Kültür, bir kuruluş içindeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenler. Sonuç olarak, çalışan-yönetim ve çalışan-çalışan, çatışmaları azaltılır ve bir araya gelerek sorunlara daha yaratıcı çözümler bulmaları sağlanır.

– Kültür, kuruluş yöneticilerinin ortaklar, hükümetler veya müşteriler gibi dış faktörlerle ilişkiler kurması için kriterlerin belirlenmesinde önemli bir faktördür.

– Her organizasyonun performans standartları mevcut kültürel yapıya göre geliştirilir. Bu amaçla, yöneticilerin ve diğer çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlama yeteneği de bir değerlendirme unsurudur.

– Örgüt kültürü organizasyonun temel taşlarından biridir ve çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını şekillendirir. Bu nedenle, yöneticilerin örgüt kültürünü anlamaları ve ona uyum sağlamaları önemlidir.

– Örgüt kültürü, liderlerin yetişmesini destekler, çalışanların birlikte çalışma ve iletişim becerilerini geliştirir ve örgüt içinde birliği sağlar. Ayrıca, örgüt kültürü değişen şartlara uyum sağlayarak organizasyonun sürekli gelişimini teşvik eder. Bu nedenle, örgüt kültürünün önemi

büyük ve organizasyonların başarısında etkili bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturmak ve sürdürmek yöneticilerin öncelikli görevlerinden biridir.

– Örgüt kültürü, örgütün yaşamını kalıcı kılan semboller, törenler, kahramanlar, sloganlar ve hikâyeler aracılığıyla kuşaktan kuşağa aktarılır.

– Örgüt kültürünün izleri, örgütün çalışma yöntemlerinde, tutumlarında, iç ve dış ilişkilerinde bulunabilmektedir.

4.4.1. Cameron Ve Quinn Örgüt Kültürü Çalışmaları

Örgüt kültürü, bir organizasyonun değerleri, inançları, davranışları ve iş yapma tarzlarının bir yansımasıdır. Kim Cameron ve Robert E. Quinn, örgüt kültürünün anlaşılması ve yönetilmesi üzerine önemli araştırmalara imza atmıştır. Cameron ve Quinn'in öne çıkan çalışmaları:

– Örgüt Kültürü Tanımları ve Ölçümü: Cameron ve Quinn, örgüt kültürünü anlamak ve tanımlamak için bir model geliştirmişlerdir. Bu model, dört farklı örgüt kültürü tipini tanımlar: Hiyerarşik, pazarlıkçı, yenilikçi ve bağlılık kültürleri. Cameron ve Quinn, bu dört kültür tipinin farklı organizasyonlarda nasıl ortaya çıktığını ve ölçülebileceğini açıklamışlardır (Quinn, R. E, 2011).

– Örgüt Kültürü ve Performans Arasındaki İlişki: Cameron ve Quinn, örgüt kültürünün işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmaları, belirli kültür tiplerinin belirli performans sonuçlarıyla ilişkilendirilebileceğini göstermektedir. Örneğin, yenilikçi bir kültür, yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik ederken, bağlılık kültürü, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırabilir (Quinn, R. E, 2011).

– Değişim Yönetimi ve Örgüt Kültürü: Cameron ve Quinn'in araştırmaları, örgüt kültürünün değişim süreçlerindeki rolünü de vurgular. Örgüt kültürü, değişimin kabul edilmesi ve benimsenmesi sürecinde önemli bir faktördür. Cameron ve Quinn, liderlik ve stratejik iletişim aracılığıyla örgüt kültürünün değişim sürecini nasıl etkileyebileceğini ve dönüşümü nasıl destekleyebileceğini araştırmışlardır.

Cameron ve Quinn'in araştırmaları, örgüt kültürünün anlaşılmasına ve yönetilmesine dair önemli bir katkı sağlamıştır. Competing Values Framework gibi modeller, yöneticilere ve araştırmacılara, örgüt kültürünü tanımlama, değerlendirme ve geliştirme konularında rehberlik eder. Bu araştırmalar, organizasyonların daha etkili ve sürdürülebilir bir kültür oluşturmaya yardımcı olabilir (Quinn, R. E, 2011).

4.4.2. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Türleri

Klan kültürü, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın ön plana çıktığı, resmi olmayan kontrol süreçlerinin hâkim olduğu, içe dönük bir örgütü ifade eder. Bu tarz organizasyon bir aile örneği gibidir. Örgüt yöneticileri ana-baba rolündedirler (Dosoglu-Guner, 2001; Berrio, 2003; Dwyer vd., 2003). Klan tipi kültürde, ortak bir hedefe yönelik topluluk ruhu o kadar güçlüdür ve sistemin bireysel katkılara ilişkin uzun vadeli değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler bu ortak hedefe hizmet etmeden duramazlar (Ouchi, 1987:74).

Hiyerarşik kültür örgütün iç odaklanma, istikrar ve kontrol boyutları arasında olmaktadır. Bu kültür tipi mekanik ve bürokratik organizasyonları temsil eder. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin, neyi, nasıl yaptığı belirlenmiştir. Bu belirlenmiş standartları aşma arzusu yoktur. Ouchi (1987:74)'e göre bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: "istediğini değil, bizim sana söylediğimiz yap, çünkü sana bunun için para öduyoruz". Bürokrasi yabancılaşmaya, özerklik duygusunun azalmasına ve amaç eksikliğine neden olmaktadır. Deal ve Kennedy (1982:119) Bu kültürü bir "süreç kültürü" olarak tanımlamaktadır ve bankaları, sigorta şirketlerini, büyük kamu kurumlarını, ilaç firmalarını ve detaylı düzenlemeleri olan diğer sektörleri örnek göstermektedirler.

Pazar kültürü, dış odaklanma, rekabet gücü ve verimliliği vurgulayan, durağan ve kontrol yönlerine sahip bir organizasyon ortamını ifade eder (Berrio, 2003; Pennington vd., 2003). Pazar kültürünün olduğu bir organizasyonda, her birey kendi kişisel çıkarlarını gözetmelidir. Organizasyon içinde işleyen piyasa mekanizmaları, her çalışanın ortak iyiliğe katkısını ölçer ve herkes kişisel katkılarından dolayı tazminat alır. Bir kişi hiç katkıda bulunmazsa, tazminat almayacaktır, bu nedenle eşitlik garanti edilir (Ouchi, 1987:74). Bu kültür çeşidinde rekabetçi avantaja ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kâr ve somut çıktılar ile değerlendirilir. Örgüt çalışanları başarı odaklıdır ve planlama, performans ve etkililik üzerinde dururlar (Dosoglu Guner, 2001; Dwyer vd., 2003; Jung, 2003). Pazar kültürünün liderleri hızlı hareket ederler, üretici ve yarışmacı bir özellik gösterirler. Nam ve başarı bu kültürde önemlidir. Örgütü bir arada tutan güç, kazanma vurgusudur (Dastmalchian vd., 2000).

Adokrasi kültürü organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir (Stoica vd., 2004). Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanılmaz. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir

(Dastmalchian vd., 2000; Ataman, 2001). Daft (2004:368)'a göre, elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler, müşterileri memnun etme konusunda hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, bu kültür tipini yansıtmaktadırlar.

4.5. LİDERLİK TÜRLERİ, ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Liderlik tarzı, bir örgütteki değerlerin oluşumunu önemli ölçüde etkileyebilir. Liderlik tarzının örgütsel değerlerin oluşumundaki etkilerinden bazıları sıralanmıştır:

Değerlerin Belirlenmesi: Liderlik tarzı, örgütün değerlerini belirlemede kilit bir rol oynar. Özellikle üst düzey yöneticilerin liderlik tarzı, kuruluşun genel kültürünü ve değerlerini şekillendirir. Bir lider, örneğin, katılımcı ve destekleyici bir liderlik tarzı benimserse, çalışanların katılımını teşvik eden ve değerlerin oluşumuna katkıda bulunan bir ortam yaratabilmektedir.

Değerlerin Teşvik Edilmesi: Liderlik tarzı, örgütsel değerlerin yayılmasını ve teşvik edilmesini etkiler. Lider, sözleriyle değerleri vurgulayabilir, davranışlarıyla örnek olabilir ve ödüllendirme ve geri bildirim yoluyla değerlere uygun davranışları teşvik edebilmektedir. Örneğin, dürüstlüğü ve şeffaflığı teşvik eden bir liderlik tarzı, bu değerlerin örgüt genelinde benimsenmesine katkıda bulunabilmektedir.

Değerlerin Uygulanması: Liderlik tarzı, örgütteki değerlerin uygulanmasını etkiler. Lider, özellikle kriz durumlarında veya zorlu kararlar alındığında, örgütün değerlerine uygun davranışlar sergileyerek diğer çalışanlara rehberlik edebilmektedir. Tutarsız bir liderlik tarzı, çalışanların değerlere olan güvenini zayıflatabilir ve değerlerin uygulanmasını zorlaştırabilmektedir.

Çalışan Katılımı ve Bağlılık: Liderlik tarzı, çalışanların örgütün değerlerine olan bağlılığını etkiler. Katılımcı bir liderlik tarzı benimseyen liderler, çalışanların değerlerin oluşumuna katılmasını ve onlara sahiplenmesini teşvik edebilmektedir. Bu da çalışanların örgütsel değerlere daha fazla bağlanmalarını ve bu değerleri günlük işlerinde uygulamalarını teşvik eder.

Değerlerin Yansıtılması: Liderler, kendi liderlik tarzlarıyla örgüt kültürünü belirgin bir şekilde etkilerler. Özellikle üst düzey yöneticilerin liderlik tarzı, kuruluşun değerlerini ve önceliklerini yansıtır. Örneğin, katılımcı bir liderlik tarzı benimseyen bir lider, çalışanların fikirlerine ve görüşlerine değer verdiğini gösterir, bu da işbirliğini teşvik eder ve örgüt kültürünü daha demokratik hale getirir.

İletişim ve İletişim Tarzı: Liderlik tarzı, örgüt içi iletişim kültürünü etkiler. Bir liderin açık, dürüst ve tutarlı bir iletişim tarzı benimsemesi, örgüt kültüründe şeffaflığı ve güveni teşvik eder. Buna karşılık, otoriter bir liderlik tarzı, iletişimde tek taraflı bir yaklaşım benimsemeye ve astların liderleriyle açıkça iletişim kurmasını engellemeye neden olabilmektedir.

Değişim ve İnovasyon Yeteneği: Liderlik tarzı, örgütün değişime ve yeniliğe olan yaklaşımını etkiler. Özellikle dönüştürücü liderlik tarzı, risk almayı, değişimi teşvik etmeyi ve inovasyonu desteklemeyi teşvik eder. Bu da örgüt kültürünün dinamik ve adaptif olmasını sağlar.

Takım Çalışması ve İşbirliği: Liderlik tarzı, örgüt içindeki takım çalışması ve işbirliği kültürünü etkiler. Katılımcı ve destekleyici bir liderlik tarzı, çalışanların birlikte çalışma ve bilgi paylaşma eğilimlerini artırır. Bu da örgüt kültürünü daha işbirlikçi ve takım odaklı hale getirir.

Değerlerin Korunması ve Yayılması: Liderlik tarzı, örgütün değerlerini koruma ve yayma sürecini etkiler. Lider, örgütün değerlerini benimser ve bu değerlere uygun davranışları teşvik ederse, çalışanlar da bu değerlere daha fazla bağlanır ve onları günlük işlerinde uygular.

Sonuç olarak, liderlik tarzı örgüt kültürü üzerinde derinlemesine bir etkiye sahiptir ve liderlerin bu rolünü dikkatlice yönetmeleri ve örgütün değerlerini destekleyen bir kültür oluşturmaları önemlidir.

Bu nedenlerle, liderlik tarzı örgütsel değerlerin oluşumunda önemli bir rol oynar ve liderlerin, değerleri belirleme, teşvik etme, uygulama ve çalışan bağlılığını sağlama süreçlerinde etkin bir şekilde liderlik etmeleri beklenir.

Liderlik türleri, örgütsel değerler ve örgüt kültürü arasındaki ilişki karmaşık ve önemlidir. Bu üç unsur arasındaki ilişkiyi anlamak için bazı noktalar sıralanmıştır:

Değerlerin Oluşumu ve Liderlik Tarzı: Liderler, örgütün değerlerini belirleme ve şekillendirme konusunda önemli bir rol oynarlar. Liderlik tarzı, liderin değerlere olan yaklaşımını ve bu değerleri nasıl ileteceğini belirlemektedir.

Liderlik Türleri ve Örgütsel Değerler: Liderlik tarzları, bir liderin davranış biçimini, yönetim yaklaşımını ve çalışanlarla etkileşim tarzını tanımlar. Örneğin, otoriter bir liderlik tarzı, emir-komuta yaklaşımını benimserken, demokratik bir liderlik tarzı, katılımı ve işbirliğini teşvik eder. Liderin sergilediği bu tarzlar, örgütün benimsediği değerlerle uyumlu olabilir veya olmayabilir.

Liderlik ve Değerlerin Etkileşimi: Liderlik tarzları, örgütün değerlerinin şekillenmesinde ve güçlendirilmesinde önemli bir rol oynar. Lider, örgütün vizyonunu belirlerken ve değerleri vurgularken çalışanlara örnek olmaktadır.

Örgüt Kültürü ve Liderlik Etkisi: Örgüt kültürü, liderin davranışları ve değerleri tarafından büyük ölçüde etkilenir. Liderin örgüt kültürüne yansıttığı değerler, çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkilemektedir.

Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Liderlik tarzları, örgüt kültürünün oluşumunu etkileyebilir. Örneğin, dönüştürücü bir liderlik tarzı, örgüt kültüründe değişim ve inovasyonun teşvik edilmesine yol açabilirken, otoriter bir liderlik tarzı, örgüt kültüründe hiyerarşik ve baskıcı bir ortamın oluşmasına neden olabilir. Liderlik tarzı, örgüt kültürünü büyük ölçüde etkiler. Liderin sergilediği tarz, çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve iş yapma şekillerini etkiler.

Değerlerin Güçlendirilmesi ve Liderlik Tarzı: Liderler, örgütün değerlerini güçlendirmek için öncü bir rol oynarlar. Liderlik tarzı, çalışanların değerlere olan bağlılığını ve bu değerlere olan uyumlarını etkiler. Lider, değerlere uygun davranışları teşvik ederek, çalışanların değerleri benimsemesini ve uygulamasını sağlayabilir.

Değerlerin Yansıtılması ve Örgüt Kültürü: Liderler, örgüt kültürünü oluştururken ve sürdürürken, örgütün değerlerini yansıtmalıdır. Liderlerin sergilediği davranışlar, örgüt kültürünün bir parçası haline gelir ve diğer çalışanlara örnek oluşturur. Dolayısıyla, liderlik tarzı, örgüt kültürünün belirlenmesinde ve korunmasında kritik bir role sahiptir.

Sonuç olarak, liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü arasındaki ilişki karmaşıktır ve birbirlerini karşılıklı olarak etkilerler. Başarılı bir liderlik ve sağlam bir örgüt kültürü oluşturmak için, liderin örgütün değerlerini yansıtması, çalışanların bu değerlere bağlılığını teşvik etmesi ve uygun liderlik tarzlarını benimsemesi önemlidir. Başarılı liderler, örgütün değerlerini benimser, bu değerleri çalışanlara aktarır ve örgüt kültürünün oluşturulmasında öncü bir rol oynarlar. Bu nedenle, liderlerin, örgütün değerlerini ve kültürünü belirlemek ve güçlendirmek için liderlik tarzlarını bilinçli bir şekilde yönetmeleri önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİLERİ

1. YÖNTEM

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı Afyonkarahisar il ve ilçelerinde beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetici kadrosunda çalışanların liderlik tarzının örgütsel değerlerin oluşumundaki rolü ve örgüt kültürü üzerine etkilerinin nasıl bir etkileşim içinde bulunduğunu tespit etmektir. Bu kapsamda, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. İlgili yazın temel alınarak araştırmanın problemini oluşturan liderlik tarzının örgütsel değerlerin oluşumundaki rolü ve örgüt kültürü üzerine etkileri araştırılmıştır. Ayrıca bu çalışmada katılımcıların görüşlerinin kişisel özelliklerine göre değişip değişmediği de analiz edilmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Lider olan kişiler, organizasyonda ya da işletmede üstlendikleri rollerini uygularken, mevcut şartlara göre liderlik tarzlarını farklılaştırabilirler. Şartlara uygun nitelikte liderlik tarzı tercih edildiğinde hem örgütsel hem de kişisel hedeflerin gerçekleşebilmesi önemli oranda artmaktadır. Bunun nedeni olarak işletmelerde değişen rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda değişime adaptasyon sağlanmaması düşünülemez bir olgudur. Bu değişime ayak uyduran ve bu değişimlere olumlu cevaplar verebilen işletmelerin başarılı olması beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda da liderlik mevcut durumu mevcut şartları koruyup sabit şekilde devam ettirmekten ziyade yeni değişimleri oluşturabilme, değişim ortamını uygulayabilme sürecidir.

Liderlik tarzı, özellikle çalışanların memnuniyetini ve performansını etkileyen bir faktör olduğu için oldukça büyük bir öneme sahiptir. Liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre farklı liderlik tarzlarını uygulamalı ve esnek olmalıdırlar. Bir lider, çalışanlarının motive olmasını sağlamak için onların güçlü yanlarını öne çıkararak destek olmalıdır. Ayrıca, çalışma ortamı da liderlik tarzını belirlemede etkili bir faktördür çünkü çalışanların farklı ihtiyaçları olabilir ve bu ihtiyaçlara uygun bir liderlik tarzı seçilmelidir. Sonuç olarak, liderlik tarzının uygun şekilde belirlenmesi, çalışanların mutluluğunu ve şevkini artırarak örgütün performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Bu yaklaşım, liderliğin tek bir kalıp içine sığdırılamayacağını ve liderin, çalışanların ve çalışma ortamının birbirleriyle etkileşim içinde olduğunu vurgulamaktadır. Liderlik tarzının etkili olması için bu üç ana faktörün birbiriyle uyumlu olması ve dengeli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir: lider, çalışanlar ve çalışma ortamıdır (Özkalp ve Kirel, 2010: 332)

Değerler, bireysel anlamda kişinin eylemlerine ve amaçlarına rehberlik ederken, örgütsel anlamda da örgütsel, politikalar ve stratejilerin, amaçların belirlenmesine yön vermektedir. Bu durum, liderin örgüt kültürünü şekillendirme ve geliştirme sürecine aktif olarak katılımını işaret etmektedir. Liderin değerleri, inançları ve davranışları, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar arasında önemli bir rol oynamaktadır. Lider, örgüt kültürünü belirleyici unsurlar olarak kabul edilen normları, değerleri ve davranışları benimseyerek çalışanlara örnek olmalı ve bu kültürün kurumsallaşması için çaba göstermelidir.

Öte yandan, örgüt kültürü de liderin davranışlarını etkiler. Örgüt kültürü, liderin karar alma süreçlerini ve liderlik tarzını şekillendirerek liderin performansını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, lider ve örgüt kültürü arasındaki bu karşılıklı etkileşim, örgütün genel performansı ve başarısı üzerinde önemli bir faktör olarak görülmelidir.

Sonuç olarak, liderin örgüt kültürü üzerindeki etkisi ve örgüt kültürünün lider üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak, liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin önemi vurgulanmıştır. Bu ilişkiyi doğru şekilde yöneten liderler, örgüt kültürünü güçlendirerek örgütün sürdürülebilir başarısını artırmaktadır. Ayrıca liderlik tarzlarının sektörel olarak ta farklılaşabileceği görüşünden hareket edilerek araştırmanın sonuçları aynı zamanda sektörel açıdan da önem taşımaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Liderlik tarzı çok kapsamlı bir kavramdır. Bu nedenle konu olarak Bass ve Avolio Çok Faktörlü Liderlik Tarzı kapsamında dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve pasif liderlik tarzlarının ağırlıklı olarak ele alınması ile sınırlandırılmıştır.

Veri elde etme ve zaman kısıtları dikkate alınarak araştırma alanı beş yıldızlı otel işletmeleri ve Afyonkarahisar il merkezi ve ilçeleri ile sınırlandırılmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Tezin konu başlığı doğrultusunda liderlik tarzının örgütsel değerlerin oluşumundaki rolü ve örgüt kültürü üzerine etkileri araştırılarak, saptanan bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

1.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada liderlik tarzının örgütsel değerler ve örgüt kültürü ile ilişkisinin otel yöneticileri üzerindeki etkisi konu olarak seçilmiştir.

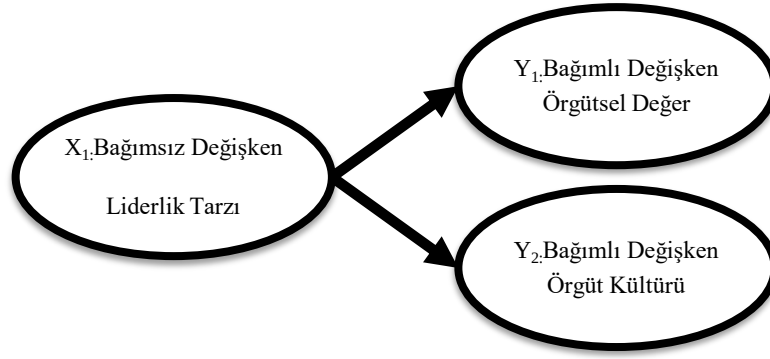
Bu bağlamda otellerde yönetici kademesinde çalışanların liderlik tarzları, çalıştıkları kurumda örgütsel değerler üzerindeki rolü ve örgüt kültürü üzerine etkileri belirlenip betimlenmiştir. Araştırma, ana problem olarak “Liderlik Tarzının Örgütsel Değerlerin Oluşumundaki Rolü ve Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri?” farklı değişkenlerin etkisi incelenmiş olup otellerde yönetici kademesinde çalışanların üzerine karşılaştırmalar yapılarak ortaya konmuş bulguların literatürde eksikliği görülmektedir. Liderlik tarzının tutumları irdelenip konuya bütüncül bir şekilde bakılmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda ana problemin cevaplanması için araştırma alt problemleri soruları şu şekildedir:

- 1) Katılımcıların Demografik bilgileri nasıl dağılım göstermektedir?
- 2) Liderlik tarzı, örgütsel değerler ve örgüt kültürü algılarının çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, medeni hal ve yöneticilik durumu ve süreleri) arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 3) Liderlik tarzı ile örgütsel değerlerin oluşumu değişkenleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 4) Liderlik tarzı ile örgüt kültürü değişkenleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 5) Örgüt kültürü ile örgütsel değerlerin oluşumu değişkenleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.6. ARAŞTIRMA MODELİ

Liderlik tarzının, örgütsel değerlerin oluşumundaki rolü ve örgüt kültürü üzerine etkilerinin incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler kapsamında yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’ de sunulmuştur.



Şekil 1:Araştırma Modeli 1



Şekil 2: Araştırma Modeli 2

Bu bölümünde araştırmanın konusunu oluşturan liderlik tarzının, örgütsel değerlerin oluşumundaki rolü ve örgüt kültürü üzerine etkileri arasındaki ilişkiler incelenerek bu ilişkilere yönelik hipotezler sırasıyla ortaya konmuştur.

Liderlik tarzı örgütlerde farklı çıktıların elde edilmesine neden olmaktadır.

Belirtilen alt problemler doğrultusunda hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁. Liderlik tarzı ile örgütsel değerler ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂. Liderlik tarzının örgütsel değerler üzerine etkisi vardır.

H₃. Liderlik tarzının örgüt kültürü üzerine etkisi vardır.

H₄. Örgütsel değerlerin örgüt kültürü üzerine etkisi vardır.

H₅. Yöneticilerin liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü algıları demografik faktörlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalıştığı bölüm, çalışma süresi ve yöneticilik yaptığı süre) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

1.7. ANALİZ TEKNİKLERİ

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilerin elde edilmesinde nicel bir araştırma yöntemi olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma Afyonkarahisar il ve

ilçelerinde beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetici kadrosunda yer alan çalışanlara uygulanmıştır. Anket sorularındaki cevapların değerlendirilmesi ve hipotez testlerinin analizinde SPSS 26.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler değerlendirilirken (Frekans, Standart Sapma, Yüzde, Ortalama) tanımlayıcı istatistiksel metotlar kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki hipotezlerin test edilmesinde; Bağımsız iki Örnek T - Testi, Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, işletmedeki görev pozisyonu, kaç yıldır işletmede çalıştığı, kaç yıldır yöneticilik yaptığı öğrenilmeye çalışılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular katılımcıların liderlik tarzı konusundaki değerlendirmelerine ilişkin soruları kapsamaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan sorular katılımcıların örgütsel değerler konusundaki değerlendirmelerine ilişkin soruları kapsamaktadır.

Anketin dördüncü bölümünde yer alan sorular ise katılımcıların örgüt kültürü konusundaki değerlendirmelerine ilişkin soruları kapsamaktadır.

Şekil 3: Nicel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

t= Güven düzeyine karşılık z değeri (0,05 için 1,96, 0,01 için 2,58 ve 0,001 için 3,28)

s= Evren için tahmin edilen standart sapma

d=Kabul edilebilir sapma toleransı

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N} \quad n_0 = t^2 s^2 / d^2$$

Kaynak: Bartlett, Körtlik ve Higgins 2001: 46, akt. Gürbüz ve Şahin, 2016: 129

Standart sapma değeri örneklem formülünü oluşturma aşamasında kullanılmıştır ve standart sapma değeri de 0,05 olarak hesaplama yapılmıştır.

1.8. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini Afyonkarahisar il ve ilçelerinde beş yıldızlı otellerde yönetici kadrosundaki 365 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem, basit rastlantısal örneklem yolu ile belirlenmiştir. 365 anketin 227'si Google form aracılığıyla dijital olarak, 138'i basılı olarak fiziki iletilmiş ve toplanan anketlerin tamamı geçerli kabul edilerek değerlendirilmiştir.

1.9. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Çalışma grubu içindeki kişilerin yapılan uygulamaya katılımlarında gönüllülük esasına dayalı olarak sorulan sorulara içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

1.10. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmacı tarafından tasarlanan anket dört bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde 7 adet maddeden oluşan demografik bilgilerden yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü 30 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların liderlik tarzı belirlenmek istenmiştir. Anketin üçüncü bölümü 27 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler örgütsel değerlerin alt boyutlarını kapsamaktadır. Anketin son bölümü 16 maddeden oluşmaktadır. Son bölümde örgüt kültürü değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Afyonkarahisar il ve ilçelerinde beş yıldızlı otellerde yönetici kadrosunda çalışanlar ile yapılan araştırma kapsamında veri toplama araçları olarak 3 farklı ölçek ve demografik bilgiler için bir kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Buna ek olarak ankette "5'li likert tipi 1- "Hiçbir zaman", 2- "Nadiren", 3- "Bazen", 4- "Genellikle" ve 5- "Her zaman"" ölçeği kullanılmıştır. Veriler SPSS 26,0 paket programına girildikten sonra güven analizi, Cronbach Alpha Analizi ve faktör analizi yapılmak suretiyle ölçeğin analizi gerçekleştirilmiştir.

1.10.1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu form ile çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hal, işletmedeki görevi, kaç yıldır yöneticilik yaptığı ve bulunduğu işletmede kaç yıldır çalıştığı gibi verilere erişilmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanmış yedi sorudan oluşmaktadır.

1.10.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Katılımcıların kişisel bilgilerini almak için oluşturulan yedi farklı başlıktan oluşan sınıflama yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hal, işletmedeki görevi, kaç yıldır yöneticilik yaptığı ve bulunduğu işletmede kaç yıldır çalıştığına dair olmak üzere yedi başlıktan oluşmaktadır.

Demografik değişkenlerde gruplamalar yapılırken, cinsiyet değişkeni için kadın-erkek, yaş değişkeni için 24 – 35, 36 – 45 ve 46 ve üzeri olarak 3 farklı kategori kullanılmıştır. Eğitim durumu ile ilgili ilköğretim, lise, ön lisans, lisans, lisansüstü kategorileri kullanılmıştır.

İşletmedeki görev demografik değişkeninde genel müdür, genel müdür yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, şef kategorileri kullanılmıştır.

Yöneticilik yaptığı sürede ise 5 yıl ve altı, 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl, 16 – 20 yıl ve 21 yıl ve üstü olarak 5 farklı kategori kullanılmıştır.

Bulunduğu işletmede çalıştığı sürede ise 5 yıl ve altı, 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl, 16 – 20 yıl ve 21 yıl ve üstü olarak 5 farklı kategorik veri kullanılmıştır.

Araştırma konusuna uygun şekilde ele alınan demografik unsurlara ilişkin sorular anketin ilk bölümünde yer almaktadır. Anket sonuçlarının demografik özelliklere ait değerlendirmesi de Tablo 1’de bulunmaktadır.

Tablo 1’de Afyonkarahisar ilinde araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin bireysel özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri, Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Erkek	277	75,9
	Kadın	88	24,1
Yaş	24-35	202	55,3
	36-45	132	36,2
	46 ve üzeri	31	8,5
Eğitim Durumu	İlköğretim	22	6,1
	Lise	106	29,0
	Ön lisans	84	23,0
	Lisans	142	38,9
	Lisansüstü	11	3,0
Medeni durum	Evli	186	51,0
	Bekâr	179	49,0
İşletmedeki Göreviniz	Şef	227	62,2
	Müdür Yardımcısı	30	8,2
	Müdür	50	13,7
	Genel Müdür Yardımcısı	17	4,7
	Genel Müdür	41	11,2
Kaç Yıldır Yöneticilik Yapmaktasınız?	5 yıl ve altı	151	41,4
	6 yıl -10 yıl	71	19,5
	11 yıl -15 yıl	113	31,0
	16 yıl -20 yıl	15	4,1
	21 yıl ve üstü	15	4,1

Tablo 1. (Devamı) Katılımcıların Demografik Bilgileri, Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Değişkenler	N	%
Görev yaptığınız işletmede kaç yıldır görev yapmaktasınız?	5 yıl ve altı	179	49,0
	6 yıl -10 yıl	71	19,5
	11 yıl -15 yıl	81	22,2
	16 yıl -20 yıl	18	4,9
	21 yıl ve üstü	16	4,4

Analiz sonuçları incelendiğinde otel yöneticilerinin yaklaşık; %24,1'i kadın, %75,9'u erkektir. Medeni hali incelendiğinde evli %51 ve bekâr %49 olarak tespit edilmiş. Yaş dağılımı incelendiğinde; %55,3' ü 24-35 yaş aralığında, %36,2'si 36-45 yaş aralığında, 46 ve üzeri çalışanların da toplam değerinde %8,5 oranında olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda araştırmaya dâhil olanların büyük bir kısmı genç veya orta yaş grubunda bulunan erkekler olduğu söylenebilir.

Eğitim düzeyi dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılanların %6,1'i ilköğretim mezunu, %29,0'ü lise, %23,0'ü önlisans, %38,9 'u lisans ve %3,0'ı ise lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların işletmedeki görev pozisyonu incelendiğinde Şef %62,2 olarak görev yaptığı, Müdür Yardımcısı %8,2, Müdür %13,7, Genel Müdür Yardımcısı %4,7 ve Genel Müdür %11,2 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda şef pozisyonunda yöneticilik yapan kişi sayısının çok yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yöneticilik deneyim süreleri incelendiğinde 5 yıl ve altı deneyim süresine sahip kişi %41,4, 6-10 yıl deneyim süresine sahip olan kişi sayısı %19,5, 11-15 yıl deneyim süresine %31,0, 16-20 yıl deneyim süresine %4,1, 21 yıl ve üstü deneyim süresine sahip kişi sayısı %4,1 olarak tespit edilmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde 5 yıl ve altı deneyim süresine sahip kişi sayısının en yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcıların görev yaptığı işletmede geçen toplam görev süresi incelendiğinde 5 yıl ve altı görev süresine sahip %49,0, 6-10 yıl görev süresine sahip %19,5 11-15 yıl görev süresine sahip %22,2, 16-20 yıl görev süresine sahip %4,9, 21 yıl ve üstü görev süresine sahip %4,4 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmının işletmede geçen toplam süresinin 5 yıl ve altı olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak değerlendirme yapıldığında: katılımcıların erkek, evli, lisans mezunu, şef pozisyonunda yöneticilik yaptığı, işletmede yöneticilik deneyim süresinin 5 yıl ve altında olduğu aynı zamanda işletmede toplam çalışma süresinin 5 yıl ve altı olduğu tespit edilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE ÖLÇEKLER

2.1. ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

30 maddeden oluşan 5’li likert tipi olan anket için kullanıcılara tercih olarak verilen 1- “Hiçbir zaman”, 2- “Nadiren”, 3- “Bazen”, 4- “Genellikle” ve 5- “Her zaman” şeklinde derecelendirme ile yapmaları istenmiştir. Bu derecelendirmeler analiz edilirken aynı şekilde puanlandırılmıştır. Bu ölçekten alınabilecek maksimum puan 150 iken minimum puan ise 30 olarak belirlenmiştir. Bireylerin liderlik tarzlarının tespiti için geliştirilen, 30 maddeden oluşan ÇFLÖ; Bass ve Avolio (1990) tarafından durumsal liderlik teorisi bağlamında analiz yapmak için kullanılmaktadır. Ölçeğin Türkçe ’ye uyarlanması Akdoğan (2002) tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkçe uyarlaması; hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5) olmak üzere 5’li likert tipi bir ankettir. Benzerlik gösteren 6 ifade çıkartılarak uygulanmıştır. Ayrıca anket ifadeleri hazırlanırken

- Dönüşümcü Liderlik,
- Etkileşimci Liderlik
- Pasif Liderlik faktörlerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

2.2. ÖRGÜTSEL DEĞER ÖLÇEĞİ

Battal (2007) tarafından uyarlanan ‘Örgütsel Değerler Ölçeği’ nden faydalanılmıştır. Battal (2007) tarafından uyarlanan ‘Örgütsel Değerler Ölçeği’ nde bulunan 30 ifadeden benzerlik gösteren ve alt boyutlarda eşit dağılımın sağlanabilmesi amacıyla 3 ifade çıkartılarak uygulanmıştır. Anket ifadeleri hazırlanırken;

- Erillik ve Dişilik,
- Güç Mesafesi,
- Bireysellik ve Kolektivizm
- Belirsizlikten Kaçınma faktörlerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin (Organizational Culture Assessment Instrument- OCAI) Karakılıç, N. Y. tarafından Türkçe ’ye uyarlaması yapılmış şekli kullanılmıştır. Karakılıç (2019) tarafından Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir. 16 maddeden oluşan ölçekle örgüt kültürü belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçek:

- Piyasa Kültürü

- Hiyerarşi Kültürü
- Adokrasi Kültürü
- Klan Kültürü alt boyutlarından oluşmaktadır.

3. ANALİZ VE BULGULAR

Kişisel bilgi formu ve ölçekler elektronik ve fiziksel olarak hazırlanıp beş yıldızlı otellerde yönetici olarak çalışanlarına iletilmiş ve uygulamada veriler toplanmıştır. Google form aracılığı ile toplanan veriler için veri girişi zorunlu tutularak veri kaybının yaşanması engellenmiştir.

Elde edilen veriler analiz edilmeye başlanmadan önce MS Excel programına aktarılmış, anket maddelerinin doldurulması zorunlu olduğu için hiç kayıp veri olmamıştır. Daha sonra IBM SPSS Statistics 26.0 programına aktarılıp analizlere geçilmiştir. Toplam 365 kişi araştırmaya katılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda, Afyonkarahisar’da beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetici olarak çalışanlardan elde edilen verilerin analizi sonucunda sırasıyla, katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, ölçek ve alt ölçeklere ilişkin geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, normallik analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur. Sonrasında araştırmanın konusunu oluşturan liderlik tarzının örgütsel değerlerin oluşumundaki rolü ve örgüt kültürü üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN GÜVENİLİRLİĞİ ORTALAMA VE STANDART SAPMALAR

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesi güvenilirlik olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir anlatımla güvenilirlik, bir ölçme aracının aynı evrende farklı zaman aralıklarında ve farklı koşullarda yapılması durumu halinde bile benzer sonuçlar vermesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 155). Katılımcıların ölçek ifadelerine verdiği yanıtların tutarlılığının değerlendirilmesi güvenilirlik için oldukça önemlidir. Bir testin ya da ölçeğin güvenilirliğinin seviyesi ne derece yüksekse ondan çıkacak sonuçlarda o derece güvenilir olmuştur. Cronbach Alpha katsayısı değerlendirildiğinde de içsel uyumun ölçümünde aktif kullanılan en yaygın yöntemlerden biri olmuştur. Ölçülmesi amaçlanan şeyin, doğru ve hatasız

bir şekilde değerlendirilip ölçülüp ölçülmediği ile ilgilidir, geçerlik analizi (Altunışık vd., 2015: 124-128).

Ankette kullanılan liderlik tarzı, örgütsel değerler ve örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin tutarlılığını, güvenilirliğini ve tesadüflüğünü test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığının tespiti için Cronbach's Alpha (α) değerine bakılır.

Ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ve 0 ile 1 arasında değerler alan Alfa katsayısı, bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Tüm sorular için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenilirliğini göstermektedir ve 0.7'den büyük olması beklenmektedir, bu değerden düşük α değerleri anketin zayıf güvenilirliği olduğunu göstermektedir, $\alpha > 0.8$ olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 283).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir bir ölçek değildir.

$0,41 \leq \alpha < 0,60$ ise güvenilirliği düşük bir ölçektir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir bir ölçektir.

$0,81 \leq \alpha < 1,00$ ise güvenilirliği yüksek bir ölçektir.

3.3. LİDERLİK TARZI ÖLÇEĞİNE YÖNELİK GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Alt boyutlara ait cronbach alfa güvenilirlik katsayısı bir bütün olarak tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlerin Güvenirlik Katsayıları

Değişken	Cronbach's Alpha
Liderlik Tarzı	0,886

Ölçeğin CronbachAlfa güvenilirlik katsayı değeri 0,886'dır. Mevcut değer genel kabul gören sınırdan (0,70'in üzerinde) yüksek olması sebebiyle güvenilirdir. Liderlik tarzı ölçeğindeki 30 ifadenin güvenilirliği %88 olarak çok yüksek bulunmuştur. Bu durum değerlendirildiğinde ise, ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğunu, bu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Liderlik Tarzları Ölçeği İçin Maddeler Halinde Güvenirlik Analizi

İfadeler	İfade Silinirse
1. Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçiririm.	,885
2. Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınırım.	,894
3. İhtiyaç duyulduğunda ortalıkta olmam.	,897
4. Sorunları çözerken farklı bakış açıları ararım.	,882
5. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yaparım.	,883
6. Çalışanların benimle işbirliği içinde oldukları için överim.	,882
7. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirlerim.	,884
8. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yaparım.	,883
9. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgularım.	,882
10. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcarım.	,886
11. “Bozuk değilse tamir etmesi” söyleminin savunuculuğunu yaparım.	,883
12. Grubun iyiliği için kendi menfaatlerimden vazgeçerim.	,882
13. Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranırım.	,884
14. Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtirim.	,894
15. Başkalarının bana saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yaparım.	,890
16. Tüm dikkatimi hatalar şikâyetler ve yetersizlikler üstünde toplarım.	,883
17. Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.	,892
18. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmam.	,883
19. Güç ve güven duygusu sergilerim.	,884
20. Kurum vizyonunu vurgularım.	,882
21. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplarım.	,896
22. Karar vermekten kaçınırım.	,883
23. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünürüm.	,883
24. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	,882
25. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratırım ve onları desteklerim.	,880
26. Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları öneririm.	,898
27. Acil sorulara cevap vermeyi geciktiririm.	,882
28. Ortak görev anlayışını vurgularım.	,881
29. Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade ederim.	,882
30. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluştururum.	,883

Tablo 3'de liderlik tarzı ölçeğinin ortalama değerleri dikkate alındığında, liderlik tarzı ölçeğinin 26'ncı maddesi en yüksek ortalama seviyesi ile dikkat çekmektedir, 25 ise en düşük ortalama seviyesine sahip olarak dikkat çekmiştir. Ortalama değerler incelendiğinde de katılımcıların ölçeğinin 26'ncı maddesine daha çok katılım sağlandığı, ölçeğin 25'inci maddesine ise daha az seviyede katılım olduğu görülmektedir.

Ölçek ifadelerinden belirlenen herhangi biri analiz kapsamının dışında tutulduğunda ise değerlerde önem arz eden bir düşüş ya da yükseliş seviyesi olmadığından dolayı analizlere var olan aynı ifadeler ile devam edilmiştir. Analizlerin sonucunda elde edilen verilerde kabul edilebilir sınır seviyesinin altında kalan herhangi bir değere rastlanmadığından liderlik tarzları ölçeği için yapılmış olan faktör analizinin uygun olduğu görülmüştür.

3.4. ÖRGÜTSEL DEĞER ÖLÇEĞİNE YÖNELİK GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Alt boyutlara ait cronbach alfa güvenirlik katsayısı bir bütün olarak tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4.Değişkenlerin Güvenirlik Katsayıları

Değişken	Cronbach’s Alpha
Örgütsel Değer	0,925

Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,925’dur. Mevcut değer genel kabul gören sınır olan 0,70’in üzerinde olması nedeniyle güvenilirdir.

Örgütsel değer ölçeğindeki 27 ifadenin güvenirliği %92 olarak çok yüksek bulunmuştur. Bu durum, ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı ve bu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Örgütsel Değer Ölçeği İçin Maddeler Halinde Güvenirlik Analizi

İfadeler	İfade Silinirse
1. İşletmemizde, yöneticiler iş haricinde astlarıyla birlikte olmaktan kaçınmaktadır	,929
2. İşletmemizde, yöneticiler önemli ve zor görevler için emrinde çalışanlara yetki vermezler.	,928
3. İşletmemizde, yöneticiler alt kademedeki çalışanların fikirlerine genelde başvuramazlar.	,928
4. İşletmemizde, alt kademedeki çalışanlar farklı bir fikirde olamazlar.	,927
5. İşletmemizde, astlar, üstlerine koşulsuz itaat ederler/anlaşamadıkları takdirde üstlerini sorgularlar.	,925
6. İşletmemizde, üstler kendi astlarıyla olan ilişkilerinde sık sık kendi otorite ve gücünü vurgulamaktadır.	,923
7. İşletmemizde emekli oluncaya kadar çalışma fırsatım bulunmaktadır.	,923
8. İşletmemizden elde ettiğim kazancım çok iyidir.	,923
9. İşletmemizde, başarmaktan zevk duyacağım önemli görevler bana verilmektedir.	,923
10. İşletmemizde, bireysel olarak alınan kararlar grup tarafından alınan kararlardan daha etkilidir.	,923
11. İşletmemizde, astlar üstlerinin isteklerini sorgulamaksızın yerine getirir.	,922
12. İşletmemiz, genellikle stres ve gerginliğin az olduğu bir firmadır.	,922
13. İşletmemizde kurallar asla ihlal edilmez.	,922

Tablo 6.(Devamı) Örgütsel Değer Ölçeği İçin Maddeler Halinde Güvenirlilik Analizi

İfadeler	İfade Silinirse
14. İşletmemizde, yeteneklerimi ve yaratıcılığımı kullanabileceğim imkanlar mevcuttur.	,929
15. İşletmemizde işlerin koşulları ve talimatları ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.	,921
16. İşletmemizde teknolojik gelişmeleri takip etme olanakları mevcuttur.	,921
17. İşletmemizde çalışma ortamının fiziki şartları yeterlidir. (İyi Aydınlatma ve Havalandırma, yeterli çalışma sahası v.b. gibi)	,921
18. İşletmemiz büyük ve prestijli bir firmadır.	,921
19. İşletmemizde yükselme hırsı içinde olan çalışma arkadaşlarım vardır.	,921
20. İşletmemizde işimde yükselme imkânım vardır.	,921
21. İş dışında özel hayatım için vakit kalmaktadır.	,921
22. İşletmemizde karar verme sorumluluğum vardır.	,921
23. İşletmemizde, bir grubun diğer üyeleri tarafından kabul görmek çok önemlidir.	,921
24. İşletmemizde, çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelmektedir.	,921
25. İşletmemizde çalışanlar birbiri ile iyi ilişkiler içinde bulunurlar.	,920
26. Yönetici konumundaki kişi ile aramda görüş ayrılığı çıktığı zaman bunu rahatlıkla yüzüne söyleyebilirim.	,920
27. İşletmemizde ekip çalışması önemlidir.	,919

Tablo 5'de örgütsel değer ölçeğinin ortalama değerler seviyesi dikkate alındığında, örgütsel değer ölçeğinin 1'inci maddesi en yüksek ortalama seviyesi ile dikkat çekmekte, 27 ise en düşük ortalama değerine sahip olarak ortaya çıkmaktadır. Ortalama değerler dikkate alındığında katılımcıların ölçeğinin 1'inci maddesine daha çok katıldıkları, ölçeğin 27'nci maddesine ise daha az katıldıkları görülmektedir.

Ölçek ifadelerinden herhangi birisi analiz kapsamı dışında tutulduğunda değerlerde önemli bir düşüş ya da aksi şekilde önemli bir yükseliş olmadığından dolayı analizlere aynı ifadelerle devam edilmiştir. Analizler sonucunda ki veriler değerlendirildiğinde kabul edilebilir sınır seviyesinin altında herhangi bir değerle karşılaşmadığından dolayı örgütsel değer ölçeği için faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNE YÖNELİK GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Alt boyutlara ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı bir bütün olarak tablo 6'da gösterilmiştir.

Kullanılan ölçeğin tutarlılığı ve kalıcılığını test etmek için güvenirlik analizi kullanılır. Diğer taraftan ölçüm aracının güvenirlik derecesini gösteren içsel tutarlılık ile ölçek maddelerinin mevcut yapıyı ölçme derecesini birbirleriyle ilişkili olarak belirtir. Araştırmada

ölçeğin iç tutarlılığını gösterebilmek için Cronbach Alfa Güvenilirlik Ölçütünden faydalanılmıştır. Cronbach Alfa katsayı değerinin 0,70 veya daha yüksek olması göz önünde bulundurulmuştur (Naktiyok, 2004).

Tablo 7. Değişkenlerin Güvenirlik Katsayıları

Değişken	Cronbach's Alpha
Örgüt Kültürü	0,959

Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,959'dur. Mevcut değer genel kabul gören sınır olan 0,70'in üzerinde olması nedeniyle güvenilirdir.

Örgüt kültürü ölçeğindeki 16 ifadenin güvenilirliği %95 olarak çok yüksek bulunmuştur. Bu durum, ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı ve bu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Maddeler Halinde Güvenirlik Analizi

İfadeler	İfade Silinirse
1. İşletmemiz çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	,958
2. İşletmemizde liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	,959
3. İşletmemizde çalışanların gelişimine önem verilir.	,958
4. İşletmemizdeki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	,958
5. İşletmemizde kontrol ve denetimin yüksek olduğu bir yönetim hâkimdir.	,958
6. İşletmemizi bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	,957
7. İşletmemizde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	,957
8. İşletmemizi bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalaradır.	,957
9. İşletmemizdeki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	,956
10. İşletmemizi bir arada tutan ve başarıya götüren şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.	,956
11. İşletmemizde yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.	,956
12. Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu firmamızda işler sonuca yöneliktir.	,956
13. İşletmemiz çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	,956
14. İşletmemizdeki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	,956
15. İşletmemizde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	,956
16. İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	,955

Tablo 7'de örgüt kültürü ölçeğinin ortalama değerleri dikkate alındığında, örgüt kültürü ölçeğinin 2'nci maddesi en yüksek ortalama ile dikkat çekiyor, 16 ise en düşük ortalama değerine sahip olarak dikkat çekmektedir. Ortalama değerler dikkate alındığında katılımcıların ölçeğinin 2'nci maddesine daha çok katıldıkları, ölçeğin 16'ncı maddesine ise daha az katıldıkları görülmektedir.

Ölçek ifadelerinden herhangi birisi analiz kapsamı dışında tutulduğunda değerlerde önemli bir düşüş ya da yükseliş olmadığından dolayı analizlere aynı ifadeler ile devam edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen verilerde kabul edilebilir sınırın altında herhangi bir değere rastlanmadığından dolayı örgüt kültürü ölçeği için faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

3.6. NORMALLİK TESTİ

SPSS gibi istatistiksel analiz yazılımları, verilerin normal dağılımını test etmek için çeşitli yöntemler sunmaktadır. Bu testler, verilerin normal dağılıma ne kadar uygun olduğunu belirlemeye yardımcı olur ve uygun analiz yöntemlerinin seçilmesine rehberlik etmektedir. SPSS programında yapılmış olan analizlerin bir kısmı normallik varsayımı üzerine dayanmaktadır. Bu sebeple ilk olarak normallik analizi yapılmıştır. Testin sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi, istatistiksel analizlerin doğru bir şekilde uygulanması için son derece önemlidir. Normal dağılım göstermeyen veriler, istatistiksel analizlerde yanlış sonuçlara veya yanıltıcı yorumlara neden olabilir. Bu nedenle, özellikle parametrik istatistiksel testler uygulanmadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmelidir.

Verilerin normal dağılım göstermediğinde, t değerleri artabilir ve standart hataların doğru hesaplanması zorlaşabilir. Bu durum, parametre değerlerinin yanlış hesaplanmasına ve değişkenler arasındaki ilişkinin hatalı bir şekilde yorumlanmasına yol açabilir.

Sonuç olarak, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi, istatistiksel analizlerin doğru bir şekilde uygulanmasını sağlar ve araştırmacılara doğru sonuçlar elde etme konusunda güvence sağlar. Bu nedenle, normallik testi gibi ön işlemler, istatistiksel analiz sürecinin önemli bir parçasını oluşturur (Ravid, 2010).

Normal dağılım testleri yapıldıktan sonra, ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri test edilerek değişkenlerin istatistiksel çerçevede bulunup bulunmadığı gözlenmiştir.

Tablo 8’de liderlik tarzı, örgütsel değerler ve örgüt kültürü ölçeklerinin ve boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. George ve Mallery (2010); Tabachnick ve Fidell (2013)’e göre; basıklık ve çarpıklık ve değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olursa ölçeğin normal dağıldığı ifade etmekte ve parametrik testlerin kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada kullanılan liderlik tarzı, örgütsel değerler ve örgüt kültürü ölçeklerinin ve boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Liderlik Tarzı					
Dönüşümcü Liderlik	365	3,9314	,34220	-,161	-,352
Pasif (Serbestlik Tanıyan) Liderlik	365	4,0159	,33400	-,841	1,315
Etkileşimci (Sürdürümcü-Transaksiyonel) Liderlik	365	3,9794	,38217	-,466	-,164
Ölçekler	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Değerler					
Güç Mesafesi	365	2,6996	,96179	,623	-,685
Belirsizlikten Kaçınma	365	2,8274	,52992	-,689	1,349
Erillik	365	3,9167	1,06901	-1,307	,569
Dişilik	365	3,9257	1,05041	-1,374	,765
Bireysellik	365	3,4069	,62162	-,382	,286
Kolektivizm	365	3,9581	1,08419	-1,393	,724
Örgüt Kültürü					
Klan Kültürü	365	3,4246	,48276	-,429	-,094
Adokrasi Kültürü	365	3,9308	1,03414	-1,443	1,039
Piyasa Kültürü	365	3,4849	,57997	-,412	-,167
Hiyerarşi Kültürü	365	3,9728	1,02308	-1,438	1,446

Bu bağlamda yapılmış analizler parametrik testlere dayandırılmıştır. T–Testi ve Anova ikiden fazla bağımsız grup parametrik testleri verilerin normal dağılımını gerektiren analizlerden biridir. Daha önce verilerin normal bir şekilde dağılım gösterdiği açıklanmıştı. Bu sebeple T-Testi, Anova testi, Pearson'un Korelasyon analizi ve Regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi, değişkenler arasındaki bağımlılık yapısını ortaya koyan çok değişkenli analiz yöntemidir. Tek değişkenli analiz teknikleri tanımı gereği tek değişkenle sınırlıdır. Çok değişkenli analizler ise genellikle, aralarında yüksek korelasyon ilişkisini barındıran çok sayıda değişkeni içermektedir. Faktör analizinin genel amacı çok sayıda asıl değişkenlerde mevcut

olan bilgilerin daha az sayıdaki boyutta (faktör değişkenlerde) ifade edilmesi ve değişkenlerin temsil ettiği faktör yapısının ortaya konulmasıdır.

Sosyal bilimlerde ölçüm verimliliğini ortaya koymak ve ölçeğin yapısal geçerliliğinin kontrolü için faktör analizi yapılmalıdır. Ölçeğin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla toplam korelasyonu hesaplanmıştır. Ardından faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklemin geçerli olup olmadığını belirlemek için Kaiser Meyer-Olkin (KMO) değerleri testi yapılmıştır. Güvenilirliği belirlemek için ise Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanarak değişkenler arasındaki korelasyonu belirlemek amacıyla korelasyon testi ve ardından liderlik tarzının örgütsel değerlerin oluşumundaki rolü ve örgüt kültürüne etkisinin büyüklüğünü ve yönünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 10. Liderlik Tarzı KMO - Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,901
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. ChiSquare	7924,912
	df	428
	Sig.	,000

Liderlik tarzları ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri, faktör analizinin uygunluğunu değerlendirmek için kullanılan bir ölçüdür. Genellikle, KMO değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır. Değer ne kadar yüksekse, faktör analizi için o kadar uygun olduğu kabul edilir.

KMO değerinin 0.5-1.0 arasında olması, faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir. Bu değerler, ölçeğin maddeleri arasında yeterince ilişki olduğunu ve faktör analizinin güvenilir sonuçlar üretebileceğini göstermektedir. Ancak, KMO değeri 0.5'in altındaysa, ölçek maddeleri arasındaki ilişki yetersizdir ve faktör analizi için uygun bir temel oluşturmaz. Bu durumda, faktör analizi sonuçları güvenilir olmayabilir ve ölçeğin yapısını doğru bir şekilde anlamak zorlaşabilir. Bu nedenle, KMO değeri ölçeğin faktör analizi için uygunluğunu belirlemede önemli bir ölçüttür. Değerlendirme yapılırken, KMO değerinin 0.5 veya daha yüksek olması arzu edilir çünkü bu, ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2015: 268).

Liderlik tarzı ölçeği ile ilgili Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,901 olarak belirlenmiştir. Bartlett testi değeri ise <0,005 çıkmıştır. Dolayısıyla gerekli koşullar sağlandığından ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur.

Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin 0,40 değerinden yüksek olması beklenmektedir. Analiz sonucu maddelere ait faktör yükleri tabloda verilmiştir.

Tablo 11. Liderlik Tarzı Boyutları KMO - Bartlett Testi

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
3	,909	0	73,624

Liderlik ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha değeri 0,909 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin boyutları üzerinde Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. 0,70 in üzerinde olan değerlerin 0,70'in üzerinde olması durumunda güvenilir oldukları Kurtuluş ve Okumuş (2006) tarafından belirtilmiştir.

Tablo 12. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Faktör Yükleri

Liderlik Tarzları Ölçeğinin İfadeleri	Faktör Yükleri
1. Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçiririm.	,630
2. Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınırım.	,788
3. İhtiyaç duyulduğunda ortalıkta olmam.	,744
4. Sorunları çözerken farklı bakış açıları ararım.	,705
5. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yaparım.	,626
6. Çalışanların benimle işbirliği içinde oldukları için överim.	,678
7. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirlerim.	,708
8. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yaparım.	,737
9. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgularım.	,775
10. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcarım.	,634
11. “Bozuk değilse tamir etmesi” söyleminin savunuculuğunu yaparım.	,644
12. Grubun iyiliği için kendi menfaatlerimden vazgeçerim.	,687
13. Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranırım.	,585
14. Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtirim.	,716
15. Başkalarının bana saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yaparım.	,658
16. Tüm dikkatimi hatalar şikâyetler ve yetersizlikler üstünde toplarım.	,739
17. Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.	,665
18. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmam.	,746
19. Güç ve güven duygusu sergilerim.	,695
20. Kurum vizyonunu vurgularım.	,750
21. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplarım.	,744
22. Karar vermekten kaçınırım.	,716
23. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünürüm.	,721
24. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	,841

Tablo 13.(Devamı) Liderlik Tarzları Ölçeğinin Faktör Yükleri

Liderlik Tarzları Ölçeğinin İfadeleri	Faktör Yükleri
25.Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratırım ve onları desteklerim.	,746
26.Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları öneririm.	,745
27.Acil sorulara cevap vermeyi geciktiririm.	,777
28.Ortak görev anlayışını vurgularım.	,668
29.Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade ederim.	,726
30.Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluştururum.	,785

Genellikle, faktör yük değerlerinin en az 0.32'nin üzerinde olması kabul edilebilir olarak görülür. Bu değer, ifadenin ilgili faktörü açıklama yeteneğinin mevcut olduğunu ancak zayıf olduğunu göstermektedir. 0.32'nin altındaki faktör yük değerleri, ifadenin ilgili faktörü açıklamada yetersiz olduğunu ve bu nedenle o faktörle ilişkili olmadığını gösterebilir.

Faktör yüklerinin sınıflandırılması genellikle şu şekildedir:

0.32-0.50 arası: Düşük faktör yükü

0.50-0.60 arası: İyi faktör yükü

0.60-0.70 arası: Yüksek faktör yükü

0.70 ve üzeri: Mükemmel faktör yükü (Gülbüz ve Şahin, 2018: 320).

Tablo 11’de liderlik tarzı ölçeğinin faktör yüklerine bakıldığında, ifadelerle ilişkin yük değerlerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, ölçeğin boyutlarına ait ifadelerin ilgili faktörleri başarılı bir şekilde açıkladığını göstermektedir. Yani, ölçek boyutlarına ait ifadelerin faktör yükleri, ilgili faktörleri iyi bir şekilde temsil ediyor ve faktörleri açıklama konusunda yeterli bir düzeyde başarılı olduğunu gösteriyor.

Yüksek faktör yük değerleri, ölçeğin boyutları ile ilişkili ifadelerin ilgili boyutları güvenilir bir şekilde ölçtüğünü ve ölçeğin yapısal yapısının sağlam olduğunu işaret eder. Bu da ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve liderlik tarzlarını doğru bir şekilde değerlendirdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, liderlik tarzı ölçeğinin faktör yüklerine bakıldığında ifadelerle ilişkin yük değerlerinin yüksek olması, ölçeğin boyutlarına ait ifadelerin ilgili faktörleri başarılı bir şekilde açıkladığını ve ölçeğin yapısal yapısının güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da ölçeğin liderlik tarzlarını değerlendirme açısından geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Örgütsel Değer KMO - Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Testi			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,899	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi Square	7104,475	
	df	412	
	Sig.	,000	
Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
6	,899	0	70,435

Örgütsel değer ölçeğinin güvenilirliğini değerlendirmek için yapılan Cronbach Alpha analizi sonucunda 0,899 değeri elde edilmiştir. Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu ve ölçeğin güvenilir bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir. Çünkü Cronbach Alpha değerinin 0,70'in üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel değer ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. KMO değeri 0,899 olarak belirlenmiş ve Bartlett testi değeri de <0,005 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Çünkü KMO değeri 0,5-1,0 arasında bir değer aldığından kabul edilebilir seviyededir ve Bartlett testi sonucu da anlamlıdır.

Bu nedenle, ölçeğin hem güvenilirlik analizi sonuçları hem de faktör analizi uygunluk testi sonuçlarına göre ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu kabul edilebilir. Dolayısıyla, ölçek, örgütsel değerleri ölçmek için güvenilir bir araç olarak kullanılabilir.

Tablo 15. Örgütsel Değer Ölçeğinin Faktör Yükleri

Örgütsel Değer Ölçeğinin İfadeleri	Faktör Yükleri
1. İşletmemizde, yöneticiler alt kademedeki çalışanların fikirlerine genelde başvuramazlar.	,826
2. İşletmemizde, alt kademedeki çalışanlar farklı bir fikirde olamazlar.	,821
3. İşletmemizde, üstler kendi astlarıyla olan ilişkilerinde sık sık kendi otorite ve gücünü vurgulamaktadır.	,806
4. İşletmemizde çalışanlar birbiri ile iyi ilişkiler içinde bulunurlar.	,766
5. İşletmemizde, başarmaktan zevk duyacağım önemli görevler bana verilmektedir.	,765
6. İşletmemizde, yöneticiler iş haricinde astlarıyla birlikte olmaktan kaçınmaktadır	,760
7. İşletmemiz, genellikle stres ve gerginliğin az olduğu bir firmadır.	,753
8. İşletmemizde işlerin koşulları ve talimatları ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.	,748
9. İşletmemizde, yeteneklerimi ve yaratıcılığımı kullanabileceğim imkânlar mevcuttur.	,748
10. İşletmemiz büyük ve prestijli bir firmadır.	,747

Tablo 16. (Devamı) Örgütsel Değer Ölçeğinin Faktör Yükleri

11.İşletmemizden elde ettiğim kazancım çok iyidir.	,740
12.İş dışında özel hayatım için vakit kalmaktadır.	,736
13.İşletmemizde, bireysel olarak alınan kararlar grup tarafından alınan kararlardan daha etkilidir.	,736
14.Yönetici konumundaki kişi ile aramda görüş ayrılığı çıktığı zaman bunu rahatlıkla yüzüne söyleyebilirim.	,729
15.İşletmemizde teknolojik gelişmeleri takip etme olanakları mevcuttur.	,726
16.İşletmemizde yükselme hırsı içinde olan çalışma arkadaşlarım vardır.	,723
17.İşletmemizde, astlar, üstlerine koşulsuz itaat ederler/anlaşamadıkları takdirde üstlerini sorgularlar.	,720
18.İşletmemizde ekip çalışması önemlidir.	,720
19.İşletmemizde karar verme sorumluluğum vardır.	,714
20.İşletmemizde çalışma ortamının fiziki şartları yeterlidir. (İyi Aydınlatma ve Havalandırma, yeterli çalışma sahası v.b. gibi)	,712
21.İşletmemizde emekli oluncaya kadar çalışma fırsatım bulunmaktadır.	,702
22.İşletmemizde, yöneticiler önemli ve zor görevler için emrinde çalışanlara yetki vermezler.	,692
23.İşletmemizde, çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelmektedir.	,681
24.İşletmemizde işimde yükselme imkânım vardır.	,672
25.İşletmemizde, bir grubun diğer üyeleri tarafından kabul görmek çok önemlidir.	,659
26.İşletmemizde, astlar üstlerinin isteklerini sorgulamaksızın yerine getirir.	,639
27.İşletmemizde kurallar asla ihlal edilmez.	,625

Tablo 13'teki örgütsel değer ölçeğinin faktör yüklerine bakıldığında, ifadelere ilişkin yük değerlerinin yüksek olduğu görülüyor. Bu durum, ölçeğin boyutlarına ait ifadelerin ilgili faktörleri başarılı bir şekilde açıkladığını göstermektedir. Yani, ölçek boyutlarına ait ifadelerin faktör yükleri, ilgili faktörleri iyi bir şekilde temsil ediyor ve faktörleri açıklama konusunda yeterli bir düzeyde başarılı olduğunu göstermektedir.

Tablo 13'teki yüksek faktör yük değerleri, ölçeğin boyutları ile ilişkili ifadelerin ilgili boyutları güvenilir bir şekilde ölçtüğünü ve ölçeğin yapısal yapısının sağlam olduğunu işaret eder. Bu, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve örgütsel değerleri doğru bir şekilde değerlendirdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, örgütsel değer ölçeğinin faktör yüklerine bakıldığında ifadelere ilişkin yük değerlerinin yüksek olması, ölçeğin boyutlarına ait ifadelerin ilgili faktörleri başarılı bir şekilde açıkladığını ve ölçeğin yapısal yapısının güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da ölçeğin örgütsel değerleri ölçme konusunda geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 17. Örgüt Kültürü KMO - Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Testi			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,931	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi Square	5124,922	
	df	280	
	Sig.	,000	
Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
4	,931	0	83,624

Örgütsel kültürü ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alpha değeri 0,931 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin boyutları üzerinde Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. 0,70 in üzerinde olan değerlerin 0,70'in üzerinde olması durumunda güvenilir oldukları Kurtuluş ve Okumuş (2006) tarafından belirtilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. Faktör analizinin uygunluğunu gösteren KMO değeri 0.5-1.0 arasında bir değer almışsa kabul edilebilir olarak görülürken, 0,5'in altındaki değerler ölçek ifadelerinin faktör analizine uygun olmadığını göstermektedir (Altunışık vd., 2015:268).

Örgüt kültürü ölçeği ile ilgili Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,931 olarak belirlenmiştir. Bartlett testi değeri ise <0,005 çıkmıştır. Dolayısıyla gerekli koşullar sağlandığından ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 18. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Yükleri

Örgüt Kültürü Ölçeğinin İfadeleri	Faktör Yükleri
1. İşletmemiz çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	,790
2. Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu firmamızda işler sonuca yöneliktir.	,804
3. İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	,794
4. İşletmemizdeki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	,791
5. İşletmemizde kontrol ve denetimin yüksek olduğu bir yönetim hâkimdir.	,781
6. İşletmemizi bir arada tutan ve başarıya götüren şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.	,780
7. İşletmemizi bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	,774
8. İşletmemizde liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	,771
9. İşletmemizde yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.	,770

Tablo 19. (Devamı) Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Yükleri

10.İşletmemizdeki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	,742
11.İşletmemizi bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalardır.	,741
12.İşletmemizde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	,740
13.İşletmemizde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	,721
14.İşletmemiz çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	,715
15.İşletmemizde çalışanların gelişimine önem verilir.	,664
16.İşletmemizdeki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	,663

Ölçeğe ait bir ifadenin faktör yük değerinin düşük olması, o ifadenin ilgili faktörü açıklamada yetersiz kaldığını göstermektedir. Yani, düşük faktör yük değeri, ifadenin ilgili faktörle güçlü bir şekilde ilişkilendirilemediğini ve faktörü açıklamada etkisiz olduğunu göstermektedir.

Tablo 15’de yer alan örgüt kültürü ölçeğinin faktör yüklerine bakıldığında; ifadelere ilişkin yük değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek boyutlarına ait ifadelerin faktörü açıklamada yeterli bir düzeyde olduğu söylenebilir.

3.8. VERİLERİN ANALİZİ VE HİPOTEZLERİN TESTİ

Araştırmada yapılan Pearson Korelasyon analizi, iki sayısal ölçüm arasındaki doğrusal ilişkiyi belirlemek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bu analiz, veriler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemeye yardımcı olur.

Korelasyon katsayısı olan "r", değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade eder. Eğer "r" değeri 0 ise, değişkenler arasında herhangi bir ilişki yoktur demektir. Eğer "r" değeri +1'e yaklaşıyorsa, bu durumda değişkenler arasında pozitif bir ilişki vardır ve değişkenler birlikte artarlar. Eğer "r" değeri -1'e yaklaşıyorsa, bu durumda değişkenler arasında negatif bir ilişki vardır ve değişkenler ters yönde birlikte hareket ederler (Kalaycı, 2010).

Liderlik tarzı, örgütsel değer ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri incelemek için araştırmada Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen korelasyon katsayıları, bu değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü (pozitif veya negatif) ve büyüklüğünü belirlemeye yardımcı olur. Örneğin, liderlik tarzı ile örgütsel değer arasında yüksek ve pozitif bir korelasyon bulunması, liderlik tarzındaki artışın örgütsel değerleri artırabileceğini gösterebilir.

Sonuç olarak, Pearson Korelasyon analizi, araştırmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek için kullanılan önemli bir

istatistiksel yöntemdir. Bu analiz, araştırmanın hipotezlerini test etmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için temel bir araç sağlar.

Korelasyon katsayısı(r): (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 347).

$r = -1$: Mükemmel negatif bir ilişki

$r = +1$: Mükemmel pozitif bir ilişki

$r = 0$: değişkenler arasında bir ilişki görülmemektedir.

Bu değerlerin dışında bir katsayı hesaplandığında genel olarak korelasyon katsayısı (r) için: (İslamoğlu & Alınacı, 2014: 347).

0.0 ile 0.2 Çok zayıf veya ihmal edilebilir bir ilişki

0.2 ile 0.4 Zayıf, düşük ilişki

0.4 ile 0.7 orta derecede ilişki

0.7 ile 0.9 Güçlü, yüksek ilişki

0.9 ile 1.0 Çok yüksek ilişki

Araştırmada yapılan analizlerden biri de bağımsız iki örneklem T testidir. T testi, iki bağımsız grup ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem iki grubun ortalamaları arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesinde etkili olan bir testtir.

Kullanılan bir diğer analiz, Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) normal dağılım gösteren üç veya daha fazla grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan bir tekniktir.

Tablo 20. Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli(+)
$-1 \leq r < -0.7$	$-0.7 \leq r < -0.3$	$-0.3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0.3$	$0.3 < r \leq 0.7$	$0.7 < r \leq +1$

Tablo 21. Gerçekleşen Modelden Elde Edilen Korelasyon Parametreleri

	Liderlik Tarzı	Örgütsel Değer	Örgüt Kültürü
Liderlik Tarzı	1	,610**	,586**
Örgütsel Değer	,610**	1	,812**
Örgüt Kültürü	,586**	,812**	1

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)

H.1. Liderlik tarzı ile örgütsel değerler ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo incelendiğinde liderlik tarzı ile örgütsel değerler arasında $r=610$ aynı yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasında $r=586$ aynı yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda söz konusu yöneticilerin liderlik tarzında herhangi birinin baskın olması (artışı) durumunda çalışanların örgütsel değerler boyutlarından ve örgüt kültürü boyutlarından birinde de artış yaratmıştır. Sonuç olarak ‘Liderlik tarzı ile örgütsel değerler ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ Şeklinde oluşturulan H1 hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₁ Liderlik tarzı ile örgütsel değerler arasından anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo incelendiğinde liderlik tarzı ile örgütsel değerler arasında $r=,610$ aynı yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda liderlik tarzının örgütsel değer oluşum durumunu güçlendirmektedir denilebilir. Bu durumda söz konusu yöneticilerin liderlik tarzında herhangi birinin baskın olması (artışı) durumunda çalışanların örgütsel değerler boyutlarından birinde de artış yaratacaktır. Bu doğrultuda H.1.1₁ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₂:Dönüşümcü liderlik tarzı ile güç mesafesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik, güç mesafesi ile ($r=,044$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde, ilişkilidir. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması güç mesafesi değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₂ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₃:Dönüşümcü liderlik tarzı ile belirsizlikten kaçınma arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik, belirsizlikten kaçınma ile ($r=,396$ $p<0.01$) düşük korelasyon zayıf düzeyde ilişkilidir. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması belirsizlikten kaçınma değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₃ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₄:Dönüşümcü liderlik tarzı ile erillik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik, erillik ile ($r=,580$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması erillik değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₄ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₅:Dönüşümcü liderlik tarzı ile dişilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik, dişilik ile ($r=,575$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması dişilik değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.15 hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.16:Dönüşümcü liderlik tarzı ile bireysellik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik, Bireysellik ile ($r=,459$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması bireysellik değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.16 hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.17:Dönüşümcü liderlik tarzı ile kolektivizm arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik, kolektivizm ile ($r=,543$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması kolektivizm değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.17 hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.18:Pasif liderlik tarzı ile güç mesafesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pasif liderlik, Güç mesafesi ile ($r=,557$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani pasif liderlik davranışının artması güç mesafesi değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.18 hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.19: Pasif liderlik tarzı ile belirsizlikten kaçınma arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pasif liderlik, belirsizlikten kaçınma ile ($r=,130$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde, ilişkilidir. Yani pasif liderlik davranışının artması belirsizlikten kaçınma değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.19 hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.110: Pasif liderlik tarzı ile erillik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pasif liderlik, Erillik ile, ($r=,147$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde, ilişkilidir. Yani pasif liderlik davranışının artması erillik değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.110 hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.111: Pasif liderlik tarzı ile dişilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pasif liderlik, Dişilik ile ($r=,141$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde, ilişkilidir. Yani pasif liderlik davranışının artması dişilik değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.111 hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.112: Pasif liderlik tarzı ile bireysellik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pasif liderlik, Bireysellik ile ($r=,273$, $p<0.01$) düşük korelasyon zayıf düzeyde, ilişkilidir. Yani pasif liderlik davranışının artması bireysellik değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₁₂ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₁₃: Pasif liderlik tarzı ile kolektivizm arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pasif liderlik, kolektivizm ile ($r=,159$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde, ilişkilidir. Yani pasif liderlik davranışının artması kolektivizm değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₁₃ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₁₄:Etkileşimci liderlik tarzı ile güç mesafesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimci liderlik, güç mesafesi ile ($r=,412$, $p<0.01$) orta düzeyde, ilişkilidir. Yani etkileşimci liderlik davranışının artması güç mesafesi değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₁₄ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₁₅:Etkileşimci liderlik tarzı ile belirsizlikten kaçınma arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimci liderlik, belirsizlikten kaçınma ile ($r=,202$, $p<0.01$) düşük korelasyon zayıf düzeyde ilişkilidir. Yani etkileşimci liderlik davranışının artması belirsizlikten kaçınma değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₁₅ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₁₆:Etkileşimci liderlik tarzı ile erillik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimci liderlik, erillik ile, ($r=,331$, $p<0.01$) düşük korelasyon zayıf düzeyde ilişkilidir. Yani etkileşimci liderlik davranışının artması erillik değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₁₆ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₁₇:Etkileşimci liderlik tarzı ile dişilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimci liderlik, dişilik ile ($r=,313$, $p<0.01$) düşük korelasyon zayıf düzeyde, ilişkilidir. Yani etkileşimci liderlik davranışının artması dişilik değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₁₇ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₁₈:Etkileşimci liderlik tarzı ile bireysellik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimci liderlik, Bireysellik ile ($r=,165$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde, ilişkilidir. Yani etkileşimci liderlik davranışının artması bireysellik değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₁₈ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₁₉:Etkileşimci liderlik tarzı ile kolektivizm arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimci liderlik, Kolektivizm ile ($r=,265$, $p<0.01$) düşük korelasyon zayıf düzeyde ilişkilidir. Yani etkileşimci liderlik davranışının artması kolektivizm değerini de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₁₉ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₂₀ Liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo incelendiğinde liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasında $r=,586$ aynı yönlü ve orta seviyede bir ilişki gözlenmiştir. Bu durumda söz konusu yöneticilerin liderlik tarzında herhangi birinin baskın olması (artışı) durumunda çalışanların örgüt kültürü boyutlarından birinde de artış yaratacaktır. Bu doğrultuda H.1.1₂₀ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₂₁:Dönüşümcü liderlik tarzı ile klan kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik, Klan kültürü ile ($r=,509$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması klan kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₂₁ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₂₂:Dönüşümcü liderlik tarzı ile adokrasi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik, adokrasi kültürü ($r=,519$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması adokrasi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₂₂ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₂₃:Dönüşümcü liderlik tarzı ile piyasa kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik Piyasa kültürü ile ($r=,510$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması piyasa kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₂₃ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₂₄:Dönüşümcü liderlik tarzı ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik, hiyerarşi kültürü ile ($r=,544$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani dönüşümcü liderlik davranışının artması hiyerarşi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₂₄ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₂₅:Pasif liderlik tarzı ile klan kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pasif liderlik klan kültürü ile ($r=,219$, $p<0.01$) düşük korelasyon zayıf düzeyde ilişkilidir. Yani pasif liderlik davranışının artması klan kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₂₅ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₂₆: Pasif liderlik tarzı ile adokrasi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pasif liderlik adokrasi kültürü ile ($r=,093$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde ilişkilidir. Yani pasif liderlik davranışının artması adokrasi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₂₆ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₂₇: Pasif liderlik tarzı ile piyasa kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pasif liderlik piyasa kültürü ile, ($r=,089$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde ilişkilidir. Yani pasif liderlik davranışının artması piyasa kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₂₇ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₂₈: Pasif liderlik tarzı ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Pasif liderlik, hiyerarşi kültürü ile ($r=,124$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde ilişkilidir. Yani pasif liderlik davranışının artması hiyerarşi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₂₈ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₂₉: Etkileşimci liderlik tarzı ile klan kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimci liderlik, klan kültürü ile ($r=,248$, $p<0.01$) düşük korelasyon zayıf düzeyde ilişkilidir. Yani etkileşimci liderlik davranışının artması klan kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₂₉ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₃₀: Etkileşimci liderlik tarzı ile adokrasi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimci liderlik adokrasi kültürü ile ($r=,276$, $p<0.01$) zayıf düzeyde ilişkilidir. Yani etkileşimci liderlik davranışının artması adokrasi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₃₀ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₃₁: Etkileşimci liderlik tarzı ile piyasa kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimci liderlik piyasa kültürü ile, ($r=,367$, $p<0.01$) zayıf düzeyde ilişkilidir. Yani etkileşimci liderlik davranışının artması piyasa kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₃₁ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.1₃₂: Etkileşimci liderlik tarzı ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimci liderlik, hiyerarşi kültürü ile, ($r=,282$, $p<0.01$) zayıf düzeyde ilişkilidir. Yani etkileşimci liderlik davranışının artması hiyerarşi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H.1.1₃₂ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₁ Örgütsel değer ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Son olarak örgütsel değer ile örgüt kültürü arasında $r=,812$ aynı yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani örgütsel değerlerin artması örgüt kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₁ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₂: Güç mesafesi ile klan kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Güç mesafesi, klan kültürü ile ($r=,184$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde ilişkilidir. Yani güç mesafesinin artması klan kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₂ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₃: Güç mesafesi ile adokrasi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Güç mesafesi adokrasi kültürü ile ($r=,087$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde ilişkilidir. Yani güç mesafesinin artması adokrasi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₃ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₄: Güç mesafesi ile piyasa kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Güç mesafesi piyasa kültürü ile, ($r=,146$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde ilişkilidir. Yani güç mesafesi davranışının artması piyasa kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₄ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₅: Güç mesafesi ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Güç mesafesi, hiyerarşi kültürü ile, ($r=,156$, $p<0.01$) çok zayıf korelasyon ihmal edilebilir düzeyde ilişkilidir. Yani güç mesafesi davranışının artması hiyerarşi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₅ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₆: Belirsizlikten kaçınma ile klan kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Belirsizlikten kaçınma, klan kültürü ile ($r=,663$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani belirsizlikten kaçınmanın artması klan kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₆ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₇: Belirsizlikten kaçınma ile adokrasi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Belirsizlikten kaçınma, adokrasi kültürü ile ($r=,724$, $p<0.01$) güçlü düzeyde ilişkilidir. Yani belirsizlikten kaçınma davranışının artması adokrasi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₇ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₈: Belirsizlikten kaçınma ile piyasa kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Belirsizlikten kaçınma, piyasa kültürü ile, ($r=,617$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani belirsizlikten kaçınma davranışının artması piyasa kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₈ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₉: Belirsizlikten kaçınma ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Belirsizlikten kaçınma, hiyerarşi kültürü ile, ($r=,651$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani belirsizlikten kaçınma davranışının artması hiyerarşi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₉ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₁₀: Erillik ile klan kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Erillik, klan kültürü ile ($r=,822$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani erillik davranışının artması klan kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₁₀ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₁₁: Erillik ile adokrasi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Erillik, adokrasi kültürü ile ($r=,796$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani erillik davranışının artması adokrasi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₁₁ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₁₂: Erillik ile piyasa kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Erillik, piyasa kültürü ile, ($r=,741$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani erillik davranışının artması piyasa kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₁₂ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₁₃: Erillik ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Erillik, hiyerarşi kültürü ile, ($r=,771$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani erillik davranışının artması hiyerarşi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₁₃ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₁₄: Dişilik ile klan kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dişilik, Klan kültürü ile ($r=,788$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani dişilik davranışının artması klan kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₁₄ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₁₅: Dişilik ile adokrasi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dişilik, adokrasi kültürü ile ($r=,743$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani dişilik davranışının artması adokrasi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₁₅ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₁₆: Dişilik ile piyasa kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dişilik, piyasa kültürü ile, ($r=,709$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani dişilik davranışının artması piyasa kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₁₆ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₁₇: Dişilik ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dişilik, hiyerarşi kültürü ile, ($r=,734$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani dişilik davranışının artması hiyerarşi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₁₇ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₁₈: Bireysellik ile klan kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bireysellik, klan kültürü ile ($r=,765$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani Bireysellik davranışının artması klan kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₁₈ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₁₉: Bireysellik ile adokrasi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bireysellik, adokrasi kültürü ile ($r=,731$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani Bireysellik davranışının artması adokrasi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₁₉ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₂₀: Bireysellik ile piyasa kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bireysellik, piyasa kültürü ile, ($r=,709$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani Bireysellik davranışının artması piyasa kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₂₀ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₂₁: Bireysellik ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bireysellik, hiyerarşi kültürü ile, ($r=,717$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani Bireysellik davranışının artması hiyerarşi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.2₂₁ hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.2₂₂: Kolektivizm ile klan kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kolektivizm, klan kültürü ile ($r=,748$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani Kolektivizm davranışının artması klan kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.222 hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.223: Kolektivizm ile adokrasi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kolektivizm, adokrasi kültürü ile ($r=,703$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani Kolektivizm davranışının artması adokrasi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.223 hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.224: Kolektivizm ile piyasa kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kolektivizm, piyasa kültürü ile, ($r=,729$, $p<0.01$) güçlü korelasyon yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani Kolektivizm davranışının artması piyasa kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.224 hipotezi KABUL edilmiştir.

H.1.225: Kolektivizm ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif bir ilişki vardır.

Kolektivizm, hiyerarşi kültürü ile ($r=,643$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Yani Kolektivizm davranışının artması hiyerarşi kültürünü de arttırmaktadır. Bu doğrultuda H1.225 hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 22. Liderlik Tarzı, Örgütsel Değerler, Örgüt Kültür Ölçeğinin İfadeleri Arasındaki Korelasyon

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Dönüşümcü_ort	Pearson Correlation	1												
	Sig. (2-tailed)													
Pasif_ort	Pearson Correlation	-,113*	1											
	Sig. (2-tailed)	,030												
Etkileşim_ort	Pearson Correlation	,449**	,232**	1										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000											
Güç_ort	Pearson Correlation	,044	,557**	,412**	1									
	Sig. (2-tailed)	,405	,000	,000										

Tablo 18. (Devamı) Liderlik Tarzı, Örgütsel Değerler, Örgüt Kültür Ölçeğinin İfadeleri Arasındaki Korelasyon

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Belirsizli	Pearson Correlation	,396**	,130*	,202**	,183**	1								
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,000	,000									
Erillik_o	Pearson Correlation	,580**	,147**	,331**	,260**	,767**	1							
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000	,000								
Dişilik_	Pearson Correlation	,575**	,141**	,313**	,247**	,737**	,968**	1						
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,000	,000	,000							
Bireysell	Pearson Correlation	,459**	,273**	,165**	,241**	,654**	,795**	,744**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000						
Koltvz	Pearson Correlation	,543**	,159**	,265**	,233**	,605**	,778**	,762**	,775**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
Klan_ort	Pearson Correlation	,509**	,219**	,248**	,184**	,663**	,822**	,788**	,765**	,748**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
Adok_or	Pearson Correlation	,519**	,093	,276**	,087	,724**	,796**	,743**	,731**	,703**	,845**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,076	,000	,097	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Piyasa_o	Pearson Correlation	,510**	,089	,367**	,146**	,617**	,741**	,709**	,709**	,729**	,755**	,787**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,089	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Hiyerarşi_ort	Pearson Correlation	,544**	,124*	,282**	,156**	,651**	,771**	,734**	,717**	,643**	,788**	,792**	,775**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
• p< 0.05														
** p< 0.01														

Tablo 18’de Liderlik tarzının üç boyutu, örgütsel değerlerin altı boyutu, örgüt kültürü ölçeğinin dört boyutunun korelasyon değerleri verilmiştir. Korelasyonlar hesaplanmadan önce bireylerin ölçekteki boyutlara verdiği puanların ortalamaları alınarak, her birey için bir değişken

puanı oluşturulmuş ve bu puan değerlendirmeye alınmıştır. Tabloda görüldüğü üzere ölçekte yer alan tüm boyutların arasındaki korelasyonun anlamlı ($p<0.01$) olduğu ve korelasyon katsayılarının, -113 ile, 968 arasında değiştiği görülmektedir.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır. Korelasyon katsayısının alacağı değerlere göre ($0<r\leq 0.3$, zayıf; $0.3<r\leq 0.7$ orta; $0.7<r\leq 1$ kuvvetli) değişkenler arasındaki ilişki düzeyi yorumlanabilir (Gürbüz ve Şahin,2014: 254).

Korelasyon katsayısı(r): (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 347).

$r = -1$: Mükemmel negatif bir ilişki

$r = +1$: Mükemmel pozitif bir ilişki

$r = 0$: değişkenler arasında bir ilişki görülmemektedir.

Dönüşümcü liderlik, Pasif liderlik ile ($r=-113$, $p<0.01$) kuvvetli negatif düzeyde ve etkileşimci liderlik ile ($r=449$, $p<0.01$) orta düzeyde ilişkilidir. Pasif liderlik, Etkileşimci liderlik ile ($r=232$, $p<0.01$) zayıf düzeyde ilişkilidir.

Örgütsel değerlerden güç mesafesi belirsizlik ile ($r=183$, $p<0.00$) zayıf, erillik ile ($r=260$, $p<0.00$) zayıf, dişillik ile ($r=247$, $p<0.00$) zayıf, bireysellik ile ($r=241$, $p<0.00$) zayıf, kolektivizm ile ($r=233$, $p<0.00$) zayıf düzeyde, belirsizlik erillikle ($r=767$, $p<0.00$) kuvvetli, dişillik ile ($r=737$, $p<0.00$) kuvvetli, bireysellik ile ($r=654$, $p<0.00$) orta, kolektivizm ile ($r=605$, $p<0.00$) orta düzeyde, erillik dişillikle ($r=968$, $p<0.00$) kuvvetli, bireysellik ile ($r=795$, $p<0.00$) kuvvetli, kolektivizm ile ($r=778$, $p<0.00$) kuvvetli, dişillik bireysellik ile ($r=744$, $p<0.00$) kuvvetli, kolektivizm ile ($r=762$, $p<0.00$) kuvvetli düzeyde ilişkilidir.

Klan kültürü, adokrasi kültürü ile ($r=845$, $p<0.01$) yüksek korelasyon kuvvetli düzeyde, piyasa kültürü ile ($r=755$, $p<0.01$) ve hiyerarşi kültürü ile, ($r=788$, $p<0.01$) kuvvetli düzeyde ilişkilidir. Adokrasi kültürü, piyasa kültürü ile ($r=787$, $p<0.01$) yüksek korelasyon kuvvetli düzeyde ve hiyerarşi kültürü ile, ($r=792$, $p<0.01$) yüksek korelasyon kuvvetli düzeyde ilişkilidir. Piyasa kültürü, hiyerarşi kültürü ile ($r=755$, $p<0.01$) yüksek korelasyon kuvvetli düzeyde ilişkilidir.

3.9. REGRESYON ANALİZİ VE SONUÇLARI

Regresyon analizi, araştırmalarda bağımlı bir değişken ile bu değişkene etki ettiği düşünülen bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılan önemli bir istatistiksel yöntemdir. Bu analiz, değişkenler arasındaki ilişkiyi modellemeye ve anlamaya odaklanır.

Regresyon analizinin amacı, değişkenler arasındaki ilişkinin doğasını ve gücünü belirlemektir. Bu analiz, ilişkiyi ifade eden bir regresyon modeli oluşturur ve bu model üzerinden tahminler yapmayı sağlar. Bu sayede, bağımlı değişkenin değerini belirleyen bağımsız değişkenlerin etkisi ve bu etkinin büyüklüğü anlaşılabilir.

Regresyon analizi, neden-sonuç ilişkilerini ifade eder. Yani, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklar. Regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin sayısına göre iki şekilde yapılır: basit regresyon analizi ve çoklu regresyon analizi. Basit regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelerken, çoklu regresyon analizi bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılır.

Bu nedenle, regresyon analizi araştırmalarda değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini anlamak ve açıklamak için önemli bir araçtır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi modellemek ve tahminler yapmak için yaygın bir istatistiksel yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 268-269).

Tablo 19. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Güç Mesafesi Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1		,630 ^a	,397	,392	,70583	
a.Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	118,289	3	39,430	79,144	,000 ^b
	Artık	179,850	360	,498		
	Toplam	298,139	364			
a. Bağımlı değişken: Güç mesafesi						
b. Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		

Tablo 19. (Devamı) Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Güç Mesafesi Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		B	Standart hata	Beta	t	Sig.
3	(sabit)	,528	,261		2,018	,044
	Dönüşümcü lider	-,058	,058	-,047	-1,001	,318
	Pasif lider	,479	,044	,477	10,988	,000
	Etkileşimci lider	,416	,062	,323	6,687	,000
a.Bağımlı değişken: Güç mesafesi						

Tablo 19’da yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Tablo 19’da değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,630 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır ($R=0,630$). R^2 değeri ise, bağımlı değişkende (güç mesafesi) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre güç mesafesi boyutundaki %39’luk değişimin liderlik tarzına bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (güç mesafesi) varyansın ne kadarının bağımsız değişkenler (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda güç mesafesi boyutundaki ki %39’luk varyansın liderlik tarzına bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 19’da yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (güç mesafesi) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda liderlik tarzının (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgütsel değerlerin güç mesafesi boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; Etkileşimci liderlik, pasif liderlik boyutunun güç mesafesi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=79,144$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kısacası, liderlik tarzı (Etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgütsel değerlerin güç mesafesi boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) pasif liderlik ($Beta=0,477$, $p=0,000<0,05$), etkileşimci liderlik ($Beta=0,323$ $p=0,000<0,05$), liderlik tarzı boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik değerinin ($Beta=-0,047$ $p=0,318>0,05$), Beta katsayısının anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüşümcü liderlik tarzında (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, güç mesafesi boyutundaki (bağımlı değişkende) 0,047'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Dönüşümcü liderlik ait standartlaşmış katsayı -0,047'dir. Dönüşümcü liderlik bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, güç mesafesi seviyesinin standart sapmasında % 04,7'lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının güç mesafesi boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda "H.2.1.1 dönüşümcü liderlik değerinin güç mesafesi boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi RED edilmiştir. P değeri $p < 0,05$ sağlamamıştır.

Etkileşimci liderlik değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,477'dir. Etkileşimci liderlik değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, güç mesafesi seviyesinin standart sapmasında da %47,7 'lik artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda "H.2.1.2 etkileşimci liderlik değerinin örgütsel değer güç mesafesi boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Pasif liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı 0,323'tür. Buna göre pasif liderlik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, güç mesafesi seviyesinin standart sapmasında da %32,3'lük artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.2.1.3 pasif liderlik değişkeninin örgütsel değer güç mesafesi boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 20. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1		,434 ^a	,189	,182	,93430	
a.Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	73,232	3	24,412	27,967	,000 ^b
	Artık	315,120	361	,873		
	Toplam	388,357	364			

Tablo 20.(Devamı) Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

a. Bağımlı değişken: Belirsizlikten kaçınma						
b. Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,798	,346		2,307	,022
	Dönüşümcü lider	,612	,077	,433	7,908	,000
	Etkileşimci lider	,215	,058	,187	3,722	,000
	Pasif lider	-,054	,082	-,036	-,650	,516
a.Bağımlı değişken: Belirsizlikten kaçınma						

Tablo 20’de yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Tablo 20’de değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,434 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır ($R=0,434$). R^2 değeri ise, bağımlı değişkende (belirsizlikten kaçınma) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre belirsizlikten kaçınma boyutundaki %18’lik değişimin liderlik tarzına bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (belirsizlikten kaçınma) varyansın ne kadarının bağımsız değişkenler (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda belirsizlikten kaçınma boyutundaki %18’lik varyansın liderlik tarzına bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 20’de yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (belirsizlikten kaçınma) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda liderlik tarzının (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgütsel değerlerin belirsizlikten kaçınma boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik boyutunun güç mesafesi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=27,967$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) dönüşümcü liderlik değerinin ($Beta=-0,433$ $p=0,00<0,05$), etkileşimci

liderlik (Beta= 0,187 p=0,000<0,05), liderlik tarzı boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğunu görülmektedir. Pasif liderlik (Beta=-0,036, p=0,516>0,00), Beta katsayısının anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüşümcü liderlik tarzında (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, belirsizlikten kaçınma boyutundaki (bağımlı değişkende) 0,433'lık standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Dönüşümcü liderlik ait standartlaşmış katsayı 0,433'tür. Dönüşümcü liderlik bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, belirsizlikten kaçınma seviyesinin standart sapmasında % 43,3'lük artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda "H.2.1 dönüşümcü liderlik değerinin belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Etkileşimci liderlik değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,187'dir. Etkileşimci liderlik değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, belirsizlikten kaçınma seviyesinin standart sapmasında da %18,7 'lik artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda "H.2.2 etkileşimci liderlik değerinin örgütsel değerin belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Pasif liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı -0,036'dır. Buna göre pasif liderlik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, belirsizlikten kaçınma seviyesinin standart sapmasında da %03,6'lık artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.2.3 pasif liderlik değişkeninin örgütsel değerin belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi RED edilmiştir. P değeri p<0,05 sağlamamıştır.

Tablo 21. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Erillik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti					
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1	,618 ^a	,382	,377	,65998	
a.Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik					
ANOVA ^a					
Model	Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.

Tablo 21.(Devamı) Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Erillik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

2	Regresyon	97,188	3	32,396	74,376	,000 ^b
	Artık	157,242	361	,436		
	Toplam	254,431	364			
a. Bağımlı değişken: Erillik						
b. Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,505	,244		2,068	,039
	Dönüşümcü lider	,683	,055	,598	12,496	,000
	Etkileşimci lider	,197	,041	,212	4,819	,000
	Pasif lider	,015	,058	,013	,266	,790
a.Bağımlı değişken: Erillik						

Tablo 21’de yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Tablo 21’de değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,618 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır ($R=0,618$). R 2 değeri ise, bağımlı değişkende (erillik) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre erillik boyutundaki %38’lik değişimin liderlik tarzına bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (erillik) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda erillik boyutundaki %37’lik varyansın liderlik tarzına bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 21’de yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (erillik) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda liderlik tarzının (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgütsel değerlerin erillik boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, boyutunun erillik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=74,376$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Kısacası, liderlik tarzı (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) örgütsel değerin erillik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) dönüşümcü liderlik değerinin (Beta=-0,598 p=0,000<0,05), etkileşimci liderlik (Beta= 0,212 p=0,000<0,05), liderlik tarzı boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir. Pasif liderlik (Beta=0,013, p=0,790>0,00), Beta katsayısının anlamlı olmadığı görülmektedir, p<0,05 sağlanmamıştır.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüşümcü liderlik tarzında (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, erillik boyutundaki (bağımlı değişkende) 0,598'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Dönüşümcü liderlik ait standartlaşmış katsayı 0,598'dir. Dönüşümcü liderlik bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, erillik boyutu seviyesinin standart sapmasında % 59,8'lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının erillik boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda "H.2_{3.1} dönüşümcü liderlik değerinin erillik boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Etkileşimci liderlik değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,212'dir. Etkileşimci liderlik değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, erillik seviyesinin standart sapmasında da %21,2 'lik artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda "H.2_{3.2} etkileşimci liderlik değerinin örgütsel değerin erillik boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Pasif liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı 0,013'tür. Buna göre pasif liderlik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, erillik seviyesinin standart sapmasında da % 01,3'lük artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.2_{3.3} pasif liderlik değişkeninin örgütsel değerin erillik boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi RED edilmiştir.

Tablo 22. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Dışılık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası

Tablo 22.(Devamı) Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Dişilik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1		,611 ^a	,374	,368	,70355	
a.Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	106,556	3	35,519	71,758	,000 ^b
	Artık	178,688	361	,495		
	Toplam	285,244	364			
a. Bağımlı değişken: Dişilik						
b. Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,447	,261		1,715	,087
	Dönüşümcü lider	,728	,058	,601	12,494	,000
	Etkileşimci lider	,207	,043	,211	4,764	,000
	Pasif lider	-,008	,062	-,007	-,137	,891
a.Bağımlı değişken: Dişilik						

Tablo 22’de yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Tablo 22’de değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,611 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (R=0,611). R 2 değeri ise, bağımlı değişkende (dişilik) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre dişilik boyutundaki %37’lik değişimin liderlik tarzına bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R² değeri ise bağımlı değişkendeki (dişilik) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda dişilik boyutundaki %36’lık varyansın liderlik tarzına bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 22’de yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (dişilik) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda liderlik

tarzının (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgütsel değerlerin dışılık boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik boyutunun dışılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=71,758$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) dönüşümcü liderlik değerinin ($Beta=0,601$ $p=0,00<0,05$), etkileşimci liderlik ($Beta= 0,211$ $p=0,000<0,05$), liderlik tarzı boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir. Pasif liderlik ($Beta=-0,007$, $p=0,891>0,00$), Beta katsayısının anlamlı olmadığı görülmektedir, $p<0,05$ sağlanamamıştır.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüşümcü liderlik tarzında (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, dışılık boyutundaki (bağımlı değişkende) 0,601“lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Dönüşümcü liderlik ait standartlaşmış katsayı 0,601“dir. Dönüşümcü liderlik bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, dışılık boyutu seviyesinin standart sapmasında % 60,1“lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının dışılık boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda “H.24.1 dönüşümcü liderlik değerinin dışılık boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Etkileşimci liderlik değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,211“dir. Etkileşimci liderlik değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, dışılık seviyesinin standart sapmasında da %21,1 “lik artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda “H.24.2 etkileşimci liderlik değerinin örgütsel değerin dışılık boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Pasif liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı -0,007“tür. Buna göre pasif liderlik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, dışılık seviyesinin standart sapmasında da %00,7“lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda “H.24.3 pasif liderlik değişkeninin örgütsel değerin dışılık boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi RED edilmiştir.

Tablo 23. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Bireysellik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1		,586 ^a	,343	,338	,76802	
a.Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	111,195	3	37,065	62,837	,000 ^b
	Artık	212,938	361	,590		
	Toplam	324,133	364			
a. Bağımlı değişken: Bireysellik						
b. Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	T	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,354	,285		1,245	,214
	Dönüşümcü lider	,757	,064	,587	11,896	,000
	Etkileşimci lider	,401	,047	,383	8,452	,000
	Pasif lider	-,251	,068	-,187	-3,713	,000
a.Bağımlı değişken: Bireysellik						

Tablo 23’de yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Tablo 23’de değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,586 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (R=0,586). R 2 değeri ise, bağımlı değişkende (bireysellik) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre bireysellik boyutundaki %34’lük değişimin liderlik tarzına bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R² değeri ise bağımlı değişkendeki (bireysellik) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda bireysellik boyutundaki %33’lük varyansın liderlik tarzına bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 23’de yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (bireysellik) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda liderlik tarzının (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgütsel değerlerin bireysellik boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik boyutunun bireysellik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=62,837$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kısacası, liderlik tarzı (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgütsel değerin bireysellik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) dönüşümcü liderlik değerinin ($Beta=0,587$ $p=0,000<0,05$), pasif liderlik ($Beta=-0,187$, $p=0,000<0,00$), etkileşimci liderlik ($Beta= 0,383$ $p=0,000<0,05$), liderlik tarzı boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüşümcü liderlik tarzında (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, bireysellik boyutundaki (bağımlı değişkendeki) 0,587’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Dönüşümcü liderlik ait standartlaşmış katsayı 0,587’dir. Dönüşümcü liderlik bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, bireysellik boyutu seviyesinin standart sapmasında % 58,7’lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının bireysellik boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda “H.2.5.1 dönüşümcü liderlik değerinin bireysellik boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Etkileşimci liderlik değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,383’tür. Etkileşimci liderlik değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, bireysellik seviyesinin standart sapmasında da %38,3 ‘lik artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda “H.2.5.2 etkileşimci liderlik değerinin örgütsel değerin bireysellik boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Pasif liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı -0,187’dir. Buna göre pasif liderlik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, bireysellik seviyesinin standart sapmasında da %18,7’lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda “H.2.5.3 pasif liderlik

değişkeninin örgütsel değerin bireysellik boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 24. Liderlik Tarzının, Örgütsel Değerlerin Kolektivizm Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1		,589 ^a	,347	,342	,74621	
a.Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	106,908	3	35,636	63,999	,000 ^b
	Artık	201,014	361	,557		
	Toplam	307,923	364			
a. Bağımlı değişken: Kolektivizm						
b. Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,401	,276		1,450	,148
	Dönüşümcü lider	,751	,062	,597	12,146	,000
	Etkileşimci lider	,246	,046	,241	5,338	,000
	Pasif lider	-,078	,066	-,060	-1,187	,236
a.Bağımlı değişken: Kolektivizm						

Tablo 24’de yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Tablo 24’de değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,586 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (R=0,589). R² değeri ise, bağımlı değişkende (kolektivizm) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre kolektivizm boyutundaki %34’lük değişimin liderlik tarzına bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R² değeri ise bağımlı değişkendeki (kolektivizm) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) tarafından

açıklandığını göstermektedir. Bu durumda kolektivizm boyutundaki %34'lük varyansın liderlik tarzına bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 24'de yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (kolektivizm) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda liderlik tarzının (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgütsel değerlerin kolektivizm boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik boyutunun kolektivizm boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=63,999$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kısacası, liderlik tarzı (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) örgütsel değerlerin kolektivizm boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) dönüşümcü liderlik değerinin ($Beta=0,597$ $p=0,000<0,05$), etkileşimci liderlik ($Beta= 0,241$ $p=0,000<0,05$), liderlik tarzı boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğunu görülmektedir. Pasif liderlik ($Beta=-0,60$, $p=0,236 >0,00$) katsayısının anlamlı olmadığı görülmektedir.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüşümcü liderlik tarzında (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, kolektivizm boyutundaki (bağımlı değişkendeki) 0,597'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Dönüşümcü liderlik ait standartlaşmış katsayı 0,597'dir. Dönüşümcü liderlik bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, kolektivizm boyutu seviyesinin standart sapmasında % 59,7'lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının kolektivizm boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda "H.2.6.1 dönüşümcü liderlik değerinin kolektivizm boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Etkileşimci liderlik değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,241'dir. Etkileşimci liderlik değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, kolektivizm seviyesinin standart sapmasında da %24,1 'lik artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda "H.2.6.2 etkileşimci liderlik değerinin örgütsel değer kolektivizm boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Pasif liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı -0,060'dır. Buna göre pasif liderlik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, kolektivizm seviyesinin standart sapmasında da %06,0'lık artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.2.6.3 pasif liderlik değişkeninin örgütsel değerin kolektivizm boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi RED edilmiştir.

Tablo 25. Liderlik Tarzının, Örgüt Kültürünün Klan Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1		,584 ^a	,341	,335	,80987	
a.Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	122,486	3	40,829	62,249	,000 ^b
	Artık	236,776	361	,656		
	Toplam	359,262	364			
a. Bağımlı değişken: Klan kültürü						
b. Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,122	,300		,407	,684
	Dönüşümcü lider	,788	,067	,580	11,749	,000
	Pasif lider	,335	,050	,304	6,695	,000
	Etkileşimci lider	-,118	,071	-,083	-1,651	,100
a.Bağımlı değişken: Klan kültürü						

Tablo 25'de yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Tablo 25'de değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,584 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (R=0,584). R 2 değeri ise, bağımlı değişkende (klan kültürü) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (Dönüşümcü liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre klan kültüründeki %34'lük değişimin örgütsel değerlere bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R²

değeri ise bağımlı değişkendeki (klan kültürü) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (Dönüşümcü liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda klan kültüründe ki %33'lik varyansın liderlik tarzına bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 25'de yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (klan kültürü) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda liderlik tarzının (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgüt kültürünün klan kültürü boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; Dönüşümcü liderlik, pasif liderlik boyutunun klan kültürü boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=62,249$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kısacası, liderlik tarzı (Dönüşümcü liderlik, pasif liderlik) örgüt kültürünün klan kültürü boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) dönüşümcü liderlik değerinin ($Beta=0,580$ $p=0,000<0,05$), pasif liderlik ($Beta=0,304$, $p=0,00<0,05$) liderlik tarzı boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğunu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ($Beta= - 0,083$ $p=0,100>0,05$), anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir, $p<0,05$ sağlamamaktadır.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüşümcü liderlik tarzında (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, klan kültüründeki (bağımlı değişkendeki) 0,580'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Dönüşümcü liderlik ait standartlaşmış katsayı 0,508'dir. Dönüşümcü liderlik bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, klan kültürü seviyesinin standart sapmasında % 50,8'lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının klan kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda "H.3.1.1 dönüşümcü liderlik değerinin klan kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Pasif liderlik değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,304'tür. Pasif liderlik değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, klan kültürü seviyesinin standart sapmasında da %30,4'lük artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda "H.3.1.2 pasif liderlik değerinin örgüt kültürünün klan kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Etkileşimci liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı -0,083'tür. Buna göre etkileşimci liderlik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, klan kültürü seviyesinin standart sapmasında da %08,3'lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.3.1.3 etkileşimci liderlik değişkeninin örgüt kültürünün klan kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi RED edilmiştir.

Tablo 26. Liderlik Tarzının, Örgüt Kültürünün Adokrasi Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1		,541 ^a	,293	,287	,81430	
a.Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	99,056	3	33,019	49,796	,000 ^b
	Artık	239,373	361	,663		
	Toplam	338,427	364			
a. Bağımlı değişken: Adokrasi kültürü						
b. Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	T	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,463	,302		1,534	,126
	Dönüşümcü lider	,707	,067	,537	10,491	,000
	Pasif lider	,165	,050	,154	3,282	,001
	Etkileşimci lider	-,002	,072	-,001	-,021	,983
a.Bağımlı değişken: Adokrasi kültürü						

Tablo 26' da yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Tablo 26'da değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,541 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (R=0,541). R² değeri ise, bağımlı değişkende (adokrasi kültürü) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (Dönüşümcü liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre adokrasi kültüründeki %29'luk değişimin örgütsel değerlere bağlı olduğu söylenebilir.

Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (adokrasi kültürü) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (Dönüşümcü liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda adokrasi kültüründe ki %28'lik varyansın liderlik tarzına bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 26' da yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (adokrasi kültürü) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda liderlik tarzının (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgüt kültürünün adokrasi kültürü boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; Dönüşümcü liderlik, pasif liderlik boyutunun adokrasi kültürü boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=49,796$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kısacası, liderlik tarzı (Dönüşümcü liderlik, pasif liderlik) örgüt kültürünün adokrasi kültürü boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) dönüşümcü liderlik değerinin ($Beta=0,537$ $p=0,000<0,05$), pasif liderlik ($Beta=0,154$, $p=0,01<0,05$), liderlik tarzı boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğunu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ($Beta= - 0,001$ $p=0,983>0,05$) Beta katsayısının anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir, $p<0,05$ sağlamamıştır.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüşümcü liderlik tarzında (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, adokrasi kültüründeki (bağımlı değişkendeki) 0,537' lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Dönüşümcü liderlik ait standartlaşmış katsayı 0,537' dir. Dönüşümcü liderlik bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, adokrasi kültürü seviyesinin standart sapmasında % 53,7'lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının adokrasi kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda "H.3_{2.1} dönüşümcü liderlik değerinin adokrasi kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Pasif liderlik değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,154'tür. Pasif liderlik değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, adokrasi kültürü seviyesinin standart sapmasında da %15,4'lük artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda "H.3_{2.2} pasif liderlik

değerinin örgüt kültürünün adokrasi kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Etkileşimci liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı -0,001’tür. Buna göre etkileşimci liderlik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, adokrasi kültürü seviyesinin standart sapmasında da %00,1’lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda “H.3.2.3 etkileşimci liderlik değişkeninin örgüt kültürünün adokrasi kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi RED edilmiştir.

Tablo 27. Liderlik Tarzının, Örgüt Kültürünün Piyasa Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1		,543 ^a	,295	,289	,77400	
a.Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	90,314	3	30,105	50,252	,000 ^b
	Artık	216,264	361	,599		
	Toplam	306,578	364			
a. Bağımlı değişken: Piyasa kültürü						
b. Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,648	,287		2,262	,024
	Dönüşümcü lider	,580	,064	,463	9,054	,000
	Pasif lider	,113	,048	,111	2,360	,019
	Etkileşimci lider	,174	,068	,133	2,546	,011
a.Bağımlı değişken: Piyasa kültürü						

Tablo 27’de yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Tablo 27’de değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,543 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (R=0,543). R 2 değeri ise, bağımlı değişkende (piyasa

kültürü) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre piyasa kültüründeki %29''luk değişimin örgütsel değerlere bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (piyasa kültürü) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda piyasa kültüründe ki %28''lik varyansın liderlik tarzına bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 27''de yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (piyasa kültürü) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda liderlik tarzının (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgüt kültürünün piyasa kültürü boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik boyutunun piyasa kültürü boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=50,252$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kısacası, liderlik tarzı (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgüt kültürünün piyasa kültürü boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) dönüşümcü liderlik değerinin ($Beta=0,463$ $p=0,000<0,05$), pasif liderlik ($Beta=0,111$, $p=0,019<0,05$) ve etkileşimci liderlik ($Beta= 0,133$ $p=0,011<0,05$), liderlik tarzı boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüşümcü liderlik tarzında (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, piyasa kültüründeki (bağımlı değişkendeki) 0,463''lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Dönüşümcü liderlik ait standartlaşmış katsayı 0,463''dir. Dönüşümcü liderlik bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, piyasa kültürü seviyesinin standart sapmasında % 46,3''lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının piyasa kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda ''H.3.1 dönüşümcü liderlik değerinin piyasa kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır'' hipotezi KABUL edilmiştir.

Pasif liderlik değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,111'tür. Pasif liderlik değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, piyasa kültürü seviyesinin standart sapmasında da %11,1'lik artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda "H.3.2 pasif liderlik değerinin örgüt kültürünün piyasa kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Etkileşimci liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı 0,133'tür. Buna göre etkileşimci liderlik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, piyasa kültürü seviyesinin standart sapmasında da %13,3'lük artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.3.3 etkileşimci liderlik değişkeninin örgüt kültürünün piyasa kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 28. Liderlik Tarzının, Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1		,576 ^a	,331	,326	,78729	
a.Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	110,818	3	36,939	59,597	,000 ^b
	Artık	223,755	361	,620		
	Toplam	334,573	364			
a. Bağımlı değişken: Hiyerarşi kültürü						
b. Belirleyiciler: Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,391	,292		1,340	,181
	Dönüşümcü lider	,754	,065	,576	11,572	,000
	Etkileşimci lider	,207	,049	,195	4,258	,000
	Pasif lider	-,030	,069	-,022	-,434	,665
a.Bağımlı değişken: Hiyerarşi kültürü						

Tablo 28''de yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Tablo 28''de değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,576 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır ($R=0,576$). R^2 değeri ise, bağımlı değişkende (hiyerarşi kültürü) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre hiyerarşi kültüründeki %33''lük değişimin örgütsel değerlere bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (hiyerarşi kültürü) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda piyasa kültüründe ki %32''lik varyansın liderlik tarzına bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 28''de yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (hiyerarşi kültürü) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda liderlik tarzının (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, pasif liderlik) örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik boyutunun hiyerarşi kültürü boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=59,596$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kısacası, liderlik tarzı (Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik) örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) dönüşümcü liderlik değerinin ($Beta=0,576$ $p=0,000<0,05$), etkileşimci liderlik ($Beta=0,195$, $p=0,000<0,05$), liderlik tarzı boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğunu görülmektedir. Pasif liderlik ($Beta= -0,022$ $p=0,665>0,05$) Beta katsayısının anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir, $p<0,05$ sağlamamıştır.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak dönüşümcü liderlik tarzında (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, hiyerarşi kültüründeki (bağımlı değişkendeki) 0,576''lık standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Dönüşümcü liderlik ait standartlaşmış katsayı 0,576''dır. Dönüşümcü liderlik bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, hiyerarşi kültürü seviyesinin standart sapmasında % 57,6''lık artış olacağını göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzının hiyerarşi kültürü üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda

“H3.4₁: dönüştürücü liderlik değerinin hiyerarşi kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Etkileşimci liderlik değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,195’tür. Etkileşimci liderlik değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, hiyerarşi kültürü seviyesinin standart sapmasında da %19,5’lik artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda “H3.4₂: etkileşimci liderlik değerinin örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Pasif liderlik değişkenine ait standartlaşmış katsayı -0,022’dir. Buna göre pasif liderlik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, hiyerarşi kültürü seviyesinin standart sapmasında da %02,2’lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda “H3.4₃: pasif liderlik değişkeninin örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi RED edilmiştir.

3.9.1. Örgütsel değerlerin Örgüt kültürü Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

“H.4 Örgütsel değerlerin Örgüt kültürü Üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezine bağlı alt hipotezlerin test edilmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Örgütsel değerlerin Örgüt kültürünün klan kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1		,858 ^a	,735	,729	,51739	
a.Belirleyiciler: Dönüştürücü liderlik, pasif liderlik, etkileşimci liderlik,güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	264,232	9	29,359	109,675	,000 ^b
	Artık	95,030	355	,268		
	Toplam	359,262	364			
a. Bağımlı değişken: Klan Kültürü						
b. Belirleyiciler: Dönüştürücü liderlik, pasif liderlik, etkileşimci liderlik,güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm						

Tablo 29.(Devamı) Örgütsel değerlerin Örgüt kültürünün klan kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	-,297	,194		-1,532	,126
	Güç mesafesi	-,119	,039	-,108	-3,029	,003
	Belirsizlikten kaçınma	,051	,041	,053	1,227	,221
	Erillik	,683	,152	,575	4,480	,000
	Dişillik	-,103	,126	-,092	-,818	,414
	Bireysellik	,163	,058	,155	2,823	,005
	Kolektivizm	,211	,053	,196	3,977	,000
a.Bağımlı değişken: Klan Kültürü						

Tablo 29'da yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Basit doğrusal regresyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan R değeri Pearson korelasyon katsayısı ile aynıdır ancak çoklu regresyon analizinde R değeri Pearson korelasyon katsayısı ile aynı değildir. Tablo 29'da değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,858 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır ($R=0,858$). R² değeri ise, bağımlı değişkende (klan kültürü) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre klan kültüründeki %73'lük değişimin örgütsel değerlere bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R² değeri ise bağımlı değişkendeki (klan kültürü) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda klan kültüründe ki %72'lik varyansın örgütsel değere bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 29'da yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (klan kültürü) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda örgütsel değerlerin (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm) örgüt kültürünün klan kültürü boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; güç mesafesi, erillik, bireysellik, kolektivizm boyutunun klan kültürü boyutu

üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=109,675$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kısacası, örgütsel değerler (güç mesafesi, erillik, bireysellik, kolektivizm) örgüt kültürünün klan kültürü boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) güç mesafesi değerinin ($Beta=0,108$ $p=0,003<0,05$), erillik ($Beta=0,575$ $p=0,000<0,05$), bireysellik ($Beta=0,155$ $p=0,005<0,05$) kolektivizm ($Beta=0,196$ $p=0,000<0,05$), örgütsel değer boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir. Beta katsayısını yorumlayacak olursak güç mesafesinde (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, klan kültüründeki (bağımlı değişkendeki) 0,108'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır. Belirsizlikten kaçınma ($Beta=0,53$, $p=0,221>0,05$) ve dişilik ($Beta=0,92$ $p=0,414>0,05$) örgütsel değer boyutlarının anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir, $p<0,05$ sağlanmamaktadır.

Güç mesafesine ait standartlaşmış katsayı -0,108'dir. Güç mesafesinde bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, klan kültürü seviyesinin standart sapmasında % 10,8'lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre güç mesafesinin klan kültürü üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda "H.4.1.1 güç mesafesi değerinin Klan kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,053'tür. Belirsizlikten kaçınma değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, klan kültürü seviyesinin standart sapmasında da %05,3'lük artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda "H.4.1.2 belirsizlikten kaçınma değerinin örgüt kültürünün klan kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi RED edilmiştir.

Erillik değişkenine ait standartlaşmış katsayı 0,152'dir. Buna göre erillik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, klan kültürü seviyesinin standart sapmasında da %15,2'lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.4.1.3 erillik değişkeninin örgüt kültürünün klan kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Dişilik değişkenine ait standartlaşmış katsayı $-0,092$ 'dir. Dişilik değişkeninde bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, klan kültürü seviyesinin standart sapmasında $\% 09,2$ 'lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dişilik değişkeninin klan kültürü üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda "H.4.1.4 dişilik değişkeninin Klan kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi RED edilmiştir.

Bireysellik değişkenine ait standartlaşmış katsayı $0,155$ 'tir. Buna göre bireysellik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, klan kültürü seviyesinin standart sapmasında da $\%15,5$ 'lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.4.1.5 bireysellik değişkeninin örgüt kültürünün klan kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Kolektivizm değişkenine ait standartlaşmış katsayı $0,196$ 'tir. Buna göre kolektivizm değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, klan kültürü seviyesinin standart sapmasında da $\%19,6$ 'lık artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.4.1.6 kolektivism değişkeninin örgüt kültürünün klan kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 30. Örgütsel değerlerin Örgüt kültürünün adokrasi kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası		
1	,852 ^a	,726	,719	,51112		
a.Belirleyiciler: Dönüştürücü liderlik, pasif liderlik, etkileşimci liderlik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm						
Model Özeti						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	245,687	9	27,299	104,494	,000 ^b
	Artık	92,742	355	,261		
	Toplam	338,429	364			
a. Bağımlı değişken: Adokrasi Kültürü						
b. Belirleyiciler: Dönüştürücü liderlik, pasif liderlik, etkileşimci liderlik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,022	,192		,117	,907

Tablo 30. (Devamı) Örgütsel değerlerin Örgüt kültürünün adokrasi kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model		B	Standart hata	Beta	t	Sig.
3	Güç mesafesi	- ,188	,039	-,177	- 4,850	,000
	Belirsizlikten kaçınma	,241	,041	,258	5,886	,000
	Erillik	,773	,151	,670	5,129	,000
	Dişillik	- ,382	,124	-,351	- 3,079	,002
	Bireysellik	,190	,057	,186	3,327	,001
	Kolektivizm	,151	,052	,144	2,879	,004
a. Bağımlı Değişken: Adokrasi kültürü						

Tablo 30'da yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Basit doğrusal regresyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan R değeri Pearson korelasyon katsayısı ile aynıdır ancak çoklu regresyon analizinde R değeri Pearson korelasyon katsayısı ile aynı değildir. Tablo 30'da değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,852 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır ($R=0,852$). R^2 değeri ise, bağımlı değişkende (adokrasi kültürü) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre adokrasi kültüründeki %72'lik değişimin örgütsel değerlere bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (adokrasi kültürü) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda adokrasi kültüründe ki %71'lik varyansın örgütsel değere bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 30'da yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (adokrasi kültürü) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda örgütsel değerlerin (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm) örgüt kültürünün adokrasi kültürü boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm boyutunun adokrasi kültürü boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=104,494$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kısacası, örgütsel değerler (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm) örgüt kültürünün adokrasi kültürü boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) güç mesafesi değerinin ($\text{Beta}=0,177$ $p=0,000<0,05$), belirsizlikten kaçınma ($\text{Beta}=0,258$, $p=0,000<0,05$), erillik ($\text{Beta}=0,670$ $p=0,000<0,05$), dişilik ($\text{Beta}=0,351$ $p=0,002<0,05$), bireysellik ($\text{Beta}=0,186$ $p=0,001<0,05$), kolektivizm ($\text{Beta}=0,144$ $p=0,000<0,004$), örgütsel değer boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğunu görülmektedir.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak güç mesafesinde (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, adokrasi kültüründeki (bağımlı değişkende) $0,177$ ’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Güç mesafesine ait standartlaşmış katsayı $-0,177$ ’dir. Güç mesafesinde bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, klan kültürü seviyesinin standart sapmasında % $17,7$ ’lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre güç mesafesinin adokrasi kültürü üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda “H.4.2.1 güç mesafesi değerinin adokrasi kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma değerine ait standartlaşmış katsayı değeri $0,258$ ’tür. Belirsizlikten kaçınma değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, adokrasi kültürü seviyesinin standart sapmasında da % $25,8$ ’lük artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda “H.4.2.2 belirsizlikten kaçınma değerinin örgüt kültürünün adokrasi kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Erillik değişkenine ait standartlaşmış katsayı $0,670$ ’dır. Buna göre erillik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, adokrasi kültürü seviyesinin standart sapmasında da % $67,0$ ’lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda “H.4.2.3 erillik değişkeninin örgüt kültürünün adokrasi kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Dişilik değişkenine ait standartlaşmış katsayı $-0,351$ ’dir. Dişilik değişkeninde bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, adokrasi kültürü seviyesinin standart sapmasında % $35,1$ ’lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dişilik değişkeninin adokrasi kültürü üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda “H.4.2.4

dişilik değerinin adokrazi kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Bireysellik değışkenine ait standartlaşmış katsayı 0,186’tir. Buna göre bireysellik değışkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, adokrazi kültürü seviyesinin standart sapmasında da %18,6’lık artış olacağını göstermektedir. Bu durumda “H.4.2.5 bireysellik değışkeninin örgüt kültürünün adokrazi kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Kolektivizm değışkenine ait standartlaşmış katsayı 0,144’tir. Buna göre kolektivizm değışkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, adokrazi kültürü seviyesinin standart sapmasında da %14,4’lık artış olacağını göstermektedir. Bu durumda “H.4.2.6 kolektivizm değışkeninin örgüt kültürünün adokrazi kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 31. Örgütsel değerlerin Örgüt kültürünün piyasa kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası		
1	,817 ^a	,667	,658	,53644		
a.Belirleyiciler: Dönüştürücü liderlik, pasif liderlik, etkileşimci liderlik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	204,420	9	22,713	78,929	,000 ^b
	Artık	102,158	355	,288		
	Toplam	306,578	364			
a. Bağımlı değişken: Piyasa Kültürü						
b. Belirleyiciler: Dönüştürücü liderlik, pasif liderlik, etkileşimci liderlik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,315	,201		1,566	,118
	Güç mesafesi	-,118	,041	-,117	-2,904	,004
	Belirsizlikten kaçınma	,092	,043	,104	2,150	,032
	Erillik	,204	,158	,186	1,288	,198
	Dişillik	-,001	,130	-,001	-,004	,997
	Bireysellik	,292	,060	,301	4,869	,000

Tablo 31.(Devamı) Örgütsel değerlerin Örgüt kültürünün piyasa kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

3	Model	B	Standart hata	Beta	t	Sig.
	Kolektivizm	,289	,055	,289	5,238	,000
a. Bağımlı değişken: Piyasa Kültürü						

Tablo 31’de yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Basit doğrusal regresyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan R değeri Pearson korelasyon katsayısı ile aynıdır ancak çoklu regresyon analizinde R değeri Pearson korelasyon katsayısı ile aynı değildir. Tablo 31’de değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,817 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır ($R=0,817$). R^2 değeri ise, bağımlı değişkende (piyasa kültürü) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, kolektivizm) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre piyasa kültüründeki %66’lık değişimin örgütsel değerlere bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (piyasa kültürü) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, kolektivizm) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda piyasa kültüründe ki %65’lik varyansın örgütsel değere bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 31’de yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (piyasa kültürü) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda örgütsel değerlerin (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm) örgüt kültürünün piyasa kültürü boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, kolektivizm boyutunun piyasa kültürü boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=78,929$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kısacası, örgütsel değerler (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, kolektivizm) örgüt kültürünün piyasa kültürü boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) güç mesafesi değerinin ($Beta=0,117$ $p=0,004<0,05$), belirsizlikten kaçınma ($Beta=0,104$, $p=0,032<0,05$), bireysellik ($Beta=0,301$ $p=0,000<0,05$), kolektivizm ($Beta=0,289$ $p=0,000<0,000$), örgütsel değer boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğunu görülmektedir. Erillik ($Beta=0,186$ $p=0,198>0,05$) ve dişilik ($Beta=0,001$

$p=0,997>0,05$) örgütsel değer boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olmadığı görülmektedir.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak güç mesafesinde (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, piyasa kültüründeki (bağımlı değişkende) 0,117"lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Güç mesafesine ait standartlaşmış katsayı -0,117"dir. Güç mesafesinde bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, piyasa kültürü seviyesinin standart sapmasında % 11,7"lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre güç mesafesinin piyasa kültürü üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda "H.4.3.1 güç mesafesi değerinin piyasa kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,104"tür. Belirsizlikten kaçınma değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, piyasa kültürü seviyesinin standart sapmasında da %10,4"lük artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda "H.4.3.2 belirsizlikten kaçınma değerinin örgüt kültürünün piyasa kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi RED edilmiştir.

Erillik değişkenine ait standartlaşmış katsayı 0,186"dır. Buna göre erillik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, piyasa kültürü seviyesinin standart sapmasında da %18,6"lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.4.3.3 erillik değişkeninin örgüt kültürünün piyasa kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi RED edilmiştir.

Dişilik değişkenine ait standartlaşmış katsayı -0,001"dir. Dişilik değişkeninde bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, piyasa kültürü seviyesinin standart sapmasında % 00,1"lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dişilik değişkeninin piyasa kültürü üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda "H.4.3.4 dişilik değerinin piyasa kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi RED edilmiştir.

Bireysellik değişkenine ait standartlaşmış katsayı 0,301"tir. Buna göre bireysellik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, piyasa kültürü seviyesinin standart sapmasında da %30,1"lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.4.3.5 bireysellik değişkeninin örgüt kültürünün piyasa kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Kolektivizm değişkenine ait standartlaşmış katsayı 0,289'tir. Buna göre kolektivizm değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, piyasa kültürü seviyesinin standart sapmasında da %28,9'lık artış olacağını göstermektedir. Bu durumda "H.4.3.6 kolektivizm değişkeninin örgüt kültürünün piyasa kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 32. Örgütsel değerlerin Örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti						
Model	R		R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.hatası	
1	,806 ^a		,650	,641	,57463	
a.Belirleyiciler: Dönüştürücü liderlik, pasif liderlik, etkileşimci liderlik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm						
ANOVA ^a						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalamaların karesi	F	Sig.
2	Regresyon	217,354	9	24,150	73,140	,000 ^b
	Artık	117,219	355	,330		
	Toplam	334,573	364			
a. Bağımlı değişken: Hiyerarşi Kültürü						
b. Belirleyiciler: Dönüştürücü liderlik, pasif liderlik, etkileşimci liderlik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm						
Katsayılar ^a						
Model		Standartlaşmamış katsayılar		Standartlaşmış katsayılar	t	Sig.
		B	Standart hata	Beta		
3	(sabit)	,011	,216		,052	,958
	Güç mesafesi	-,071	,044	-,067	-1,634	,103
	Belirsizlikten kaçınma	,125	,046	,135	2,729	,007
	Erillik	,530	,169	,462	3,128	,002
	Dişillik	-,089	,140	-,082	-,635	,526
	Bireysellik	,294	,064	,289	4,566	,000
	Kolektivizm	-,038	,059	-,036	-,642	,521
a. Bağımlı değişken: Hiyerarşi Kültürü						

Tablo 32'de yer alan birinci model, regresyon modelinin gözlenen değere uyup uymadığı ile ilgili bilgi vermektedir. Basit doğrusal regresyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan R değeri Pearson korelasyon katsayısı ile aynıdır ancak çoklu

regresyon analizinde R değeri Pearson korelasyon katsayısı ile aynı değildir. Tablo 32’de değişkenler arası çoklu ilişkiyi ifade eden R değerinin 0,806 olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arası pozitif ve orta düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır ($R=0,806$). R^2 değeri ise, bağımlı değişkende (hijerarşi kültürü) meydana gelen değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkene ait alt boyutlar (belirsizlikten kaçınma, erillik, bireysellik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre hijerarşi kültüründeki %65’lik değişimin örgütsel değerlere bağlı olduğu söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (hijerarşi kültürü) varyansın ne kadarını bağımsız değişkenler (belirsizlikten kaçınma, erillik, bireysellik) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu durumda hijerarşi kültüründe ki %64’lik varyansın örgütsel değere bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 32’de yer alan ikinci modelde, çoklu regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir. Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki (hijerarşi kültürü) varyansın model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Bu tabloda örgütsel değerlerin (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dışılık, bireysellik, kolektivizm) örgüt kültürünün hijerarşi kültürü boyutu üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; belirsizlikten kaçınma, erillik, bireysellik, boyutunun hijerarşi kültürü boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($F=73,140$, $p<0,05$). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kısacası, örgütsel değerler (belirsizlikten kaçınma, erillik, bireysellik) örgüt kültürünün hijerarşi kültürü boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Üçüncü modelde ise, çoklu regresyon modeline ait katsayılar verilmiştir. Bu modele ilişkin anlamlılık (sig.) belirsizlikten kaçınma ($Beta=0,046$, $p=0,007<0,05$), erillik ($Beta=0,186$ $p=0,002<0,05$), bireysellik ($Beta=0,064$ $p=0,000<0,05$), örgütsel değer boyutlarının hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğunu görülmektedir. Güç mesafesi değerinin ($Beta=0,044$ $p=0,103>0,05$), dışılık ($Beta=0,140$ $p=0,526>0,05$) ve kolektivizm ($Beta=0,059$ $p=0,521>0,005$) Beta katsayısının anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir.

Beta katsayısını yorumlayacak olursak güç mesafesinde (bağımsız değişkende) bir standart sapmalık değişme, hijerarşi kültüründeki (bağımlı değişkendeki) 0,117’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bu şekilde yorumlamamızın sebebi, bu değişkenlere ait değerlerin standardize edilmiş olmasından dolayıdır.

Güç mesafesine ait standartlaşmış katsayı -0,067’dir. Güç mesafesinde bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, hijerarşi kültürü seviyesinin standart sapmasında %

06,7“lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre güç mesafesinin hiyerarşi kültürü üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda “H.4.1 güç mesafesi değerinin piyasa kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi RED edilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma değerine ait standartlaşmış katsayı değeri 0,135“tür. Belirsizlikten kaçınma değerinde bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, hiyerarşi kültürü seviyesinin standart sapmasında da %13,5“lik artış olacağını göstermektedir. Bu doğrultuda “H.4.2 belirsizlikten kaçınma değerinin örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Erillik değişkenine ait standartlaşmış katsayı 0,462“dır. Buna göre erillik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, hiyerarşi kültürü seviyesinin standart sapmasında da %46,2“lik artış olacağını göstermektedir. Bu durumda “H.4.3 erillik değişkeninin örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Dişilik değişkenine ait standartlaşmış katsayı -0,082“dir. Dişilik değişkeninde bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, hiyerarşi kültürü seviyesinin standart sapmasında % 08,2“lik artış olacağını göstermektedir. Buna göre dişilik değişkeninin hiyerarşi kültürü üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda “H.4.4 dişilik değerinin hiyerarşi kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi RED edilmiştir.

Bireysellik değişkenine ait standartlaşmış katsayı 0,289“tir. Buna göre bireysellik değişkenindeki bir birimlik sapma oranında artış olduğunda, hiyerarşi kültürü seviyesinin standart sapmasında da %28,9“luk artış olacağını göstermektedir. Bu durumda “H.4.5 bireysellik değişkeninin örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Kolektivizm değişkenine ait standartlaşmış katsayı -0,036“dir. Kolektivizm değişkeninde bir birimlik sapma oranında eksilme olduğunda, hiyerarşi kültürü seviyesinin standart sapmasında % 36,0“lık artış olacağını göstermektedir. Buna göre kolektivizm değişkeninin hiyerarşi kültürü üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Dolayısıyla mevcut bilgiler doğrultusunda “H.4.6 Kolektivizm değerinin hiyerarşi kültürü boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi RED edilmiştir.

3.9.2. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARILAŞTIRILMASI

H.5 Yöneticilerin liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü, demografik faktörlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalıştığı departman, çalışma süresi ve yöneticilik yaptığı süre) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerinin sırasıyla; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, işletmedeki görevi, yöneticilik yapma süreleri ve bulunduğu işletmede çalıştığı süreye göre liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürünün karşılaştırılması verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde T-testi ve Varyans (One-Way Anova) analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda ayrıntılı olarak verilmiştir.

3.9.2.1. Cinsiyet Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyete göre liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü iki bağımsız örneklem T-Testi (Independent Samples Test) ile karşılaştırılmıştır. T-Testi sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bir test olup, belirli bir değişkene göre iki grubun ortalamalarının karşılaştırılarak anlamlı bir farkın ya da benzerliğin olup olmadığını analiz eden parametrik bir testtir (Gülbüz ve Şahin, 2018: 232). Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 33'de sunulmuştur.

Tablo 33. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait T-Testi Sonuçları

Bağımsız Grup T-Testi (Independent Samples Testi)							Leven's Test	
Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	Sig.(2-Tailed)	Sig.	F
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	277	4,1861	,77369	-4,151	,000	,00	18,98
	Kadın	88	4,5499	,49051	-5,199	,000	0	2
Pasif Liderlik	Erkek	277	2,5574	,91211	1,763	,079	,15	1,999
	Kadın	88	2,3636	,85207	1,827	,070	8	
Etkileşimci Liderlik	Erkek	277	3,4992	,74386	-1,580	,115	,01	5,624
	Kadın	88	3,6347	,54230	-1,855	,065	8	
Güç mesafesi	Erkek	277	2,9469	,92377	-,128	,898	,62	,237
	Kadın	88	2,9610	,84826	-,133	,894	7	
Belirsizlikten kaçınma	Erkek	277	3,6667	1,10445	-3,217	,001	,00	39,58
	Kadın	88	4,0682	,68585	-4,067	,000	0	5
Erillik	Erkek	277	3,8877	,89268	-3,482	,001	,00	12,96
	Kadın	88	4,2386	,54949	-4,418	,000	0	6

Tablo 33.(Devamı) Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Spandart Sapma	T Değeri	Sig.(2-Tailed)	Sig.	F
Dişilik	Erkek	277	3,9621	,93996	-3,333	,001	,003	9,208
	Kadın	88	4,3182	,61517	-4,114	,000		
Bireysellik	Erkek	277	3,6200	,97095	-3,156	,002	,034	4,551
	Kadın	88	3,9801	,79710	-3,493	,001		
Kolektivizm	Erkek	277	3,8809	,96801	-2,628	,009	,005	8,050
	Kadın	88	4,1742	,70752	-3,080	,002		
Klan kültürü	Erkek	277	3,8457	1,03159	-2,359	,019	,115	2,500
	Kadın	88	4,1307	,83130	-2,636	,009		
Adokrasi kültürü	Erkek	277	3,7933	1,00898	-3,641	,000	,004	8,472
	Kadın	88	4,2159	,72336	-4,308	,000		
Piyasa kültürü	Erkek	277	3,9395	,96342	-3,210	,001	,010	6,761
	Kadın	88	4,2955	,69434	-3,788	,000		
Hiyerarşi kültürü	Erkek	277	3,9440	1,00521	-3,029	,003	,063	3,465
	Kadın	88	4,2955	,73846	-3,542	,000		

Yapılan t-testi analiz sonuçlarına göre, liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik, örgütsel değer ölçeğinin alt boyutları olan, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm ve örgüt kültürü ölçeğinin klan kültürü, piyasa kültürü, adokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p < 0,05$). Cinsiyete göre liderlik tarzlarından pasif ve etkileşimci liderlik, örgütsel değer ölçeğinin alt boyutlarındanda güç mesafesi anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

H.5₁. "Liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi red edilmiştir.

3.9.2.2. Yaş Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü tutumlarının yaş faktörüne bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla, uygulamada ikiden fazla grup karşılaştırıldığı için Anova (One-Way Anova) Test analizi yapılmıştır.

Tablo 34. Yaşa Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması

	Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
LİDERLİK TARZI	Dönüşümcü Liderlik	24/35	202	4,1265	,86375	9,685	,000
		36/45	133	4,4674	,45613		
		46 ve üzeri	30	4,4074	,51382		
	Pasif Liderlik	24/35	202	2,6020	,89108	2,768	,064
		36/45	133	2,3669	,91525		
		46 ve üzeri	30	2,5333	,84418		
	Etkileşimci Liderlik	24/35	202	3,4767	,72122	1,623	,199
		36/45	133	3,6176	,68094		
		46 ve üzeri	30	3,5238	,64799		
ÖRGÜTSEL DEĞER	Güç mesafesi	24/35	202	3,0403	,96454	2,262	,106
		36/45	133	2,8432	,85005		
		46 ve üzeri	30	2,8190	,64538		
	Belirsizlikten kaçınma	24/35	202	3,7822	1,10072	1,795	,168
		36/45	133	3,6692	,96006		
		46 ve üzeri	30	4,0556	,81689		
	Erillik	24/35	202	3,9178	,90695	1,586	,206
		36/45	133	4,0053	,74277		
		46 ve üzeri	30	4,1933	,69626		
	Dişilik	24/35	202	3,9934	,96667	1,398	,249
		36/45	133	4,0815	,79047		
		46 ve üzeri	30	4,2667	,66321		
	Bireysellik	24/35	202	3,6535	,98020	2,136	,120
		36/45	133	3,7143	,88663		
		46 ve üzeri	30	4,0333	,89955		
	Kolektivizm	24/35	202	3,8944	,98020	,971	,380
		36/45	133	4,0075	,88663		
		46 ve üzeri	30	4,0889	,89955		
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Klan kültürü	24/35	202	3,9158	1,03471	1,204	,301
		36/45	133	3,8553	,98050		
		46 ve üzeri	30	4,1667	,71418		
	Adokrasi kültürü	24/35	202	3,8849	1,02339	,114	,892
		36/45	133	3,8929	,91250		
		46 ve üzeri	30	3,9750	,78331		
	Piyasa kültürü	24/35	202	3,9666	,94161	1,901	,151
		36/45	133	4,0508	,92665		
		46 ve üzeri	30	4,3083	,63884		
	Hiyerarşi kültürü	24/35	202	3,9926	1,02969	2,473	,086
		36/45	133	4,0000	,88227		
		46 ve üzeri	30	4,4000	,69975		

Yapılan Anova analiz sonuçlarına göre, liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları olan pasif liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel değer ölçeğinin alt boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm ve örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları olan klan kültürü, adokrasi kültürü, piyasa kültürü, hiyerarşi kültürü yaşa göre

istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda yaşa göre liderlik tarzlarının boyutları, örgütsel değer ölçeğinin boyutları ve örgüt kültürü ölçeği boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Başka bir ifade ile yaşa göre liderlik tarzları, örgütsel değer ve örgüt kültürü birbirine yakın ve benzer düzeydedir. Ancak liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutu yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

H.5₂. "Liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi red edilmiştir.

3.9.2.3. Eğitim Durumu Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların, eğitim durumuna göre liderlik tarzları, örgütsel değer ve örgüt kültürüne ait boyutların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Varyans (One-Way Anova) testi yapılmıştır.

Tablo 35. Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması

	Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
LİDERLİK TARZI	Dönüşümcü	İlköğretim	22	2,8359	1,23793	30,976	,230
		Lise	106	4,2809	,72492		
		Ön lisans	84	4,4597	,43866		
		Lisans	142	4,3752	,53189		
		Yüksek lisans	11	4,3535	,42837		
	Pasif	İlköğretim	22	2,5818	1,00458	2,353	,054
		Lise	106	2,6585	,88843		
		Ön lisans	84	2,6095	,94060		
		Lisans	142	2,3465	,85582		
		Yüksek lisans	11	2,3091	,83601		
	Etkileşimci	İlköğretim	22	2,5325	1,04810	15,564	,020
		Lise	106	3,5296	,70510		
		Ön lisans	84	3,7381	,63997		
		Lisans	142	3,5443	,53828		
		Yüksek lisans	11	3,8182	,54245		
ÖRGÜTSEL DEĞER	Güç mesafesi	İlköğretim	22	2,5909	1,24407	1,073	,370
		Lise	106	2,9447	,85773		
		Ön lisans	84	2,9626	,92479		
		Lisans	142	2,9869	,87103		
		Yüksek lisans	11	3,1558	,83166		

Tablo 35.(Devamı) Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması

	Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
ÖRGÜTSEL DEĞER	Belirsizlikten kaçınma	İlköğretim	22	3,1212	1,49972	5,941	,061
		Lise	106	3,7893	1,12905		
		Ön lisans	84	4,1389	,76435		
		Lisans	142	3,6174	,94943		
		Yüksek lisans	11	3,8182	,87386		
	Erillik	İlköğretim	22	3,1818	1,39749	8,288	,000
		Lise	106	3,9708	,89994		
		Ön lisans	84	4,2452	,63954		
		Lisans	142	3,9120	,69807		
		Yüksek lisans	11	4,2636	,65310		
	Dişilik	İlköğretim	22	3,2500	1,42051	7,430	,025
		Lise	106	4,0299	,97231		
		Ön lisans	84	4,3234	,64852		
		Lisans	142	3,9988	,76967		
		Yüksek lisans	11	4,3485	,58431		
	Bireysellik	İlköğretim	22	3,1250	1,41789	6,142	,832
		Lise	106	3,7642	1,07838		
		Ön lisans	84	4,0208	,83161		
		Lisans	142	3,5458	,72605		
		Yüksek lisans	11	4,0000	,85878		
	Kolektivizm	İlköğretim	22	3,1061	1,67580	10,392	,047
		Lise	106	4,1038	,96868		
		Ön lisans	84	4,2778	,69389		
		Lisans	142	3,7700	,70815		
		Yüksek lisans	11	4,0303	,88763		
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Klan kültürü	İlköğretim	22	3,2386	1,64113	5,962	,042
		Lise	106	3,8892	1,08072		
		Ön lisans	84	4,2411	,81906		
		Lisans	142	3,8134	,83710		
		Yüksek lisans	11	4,3182	,57108		
	Adokrasi kültürü	İlköğretim	22	3,1364	1,41784	7,456	,172
		Lise	106	3,8491	1,06719		
		Ön lisans	84	4,2649	,75685		
		Lisans	142	3,8116	,82631		
		Yüksek lisans	11	4,1136	,83189		

Tablo 35.(Devamı) Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması

	Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Piyasa kültürü	İlköğretim	22	3,2841	1,37861	7,679	,545
		Lise	106	4,0566	1,03698		
		Ön lisans	84	4,3690	,63823		
		Lisans	142	3,9085	,77784		
		Yüksek lisans	11	4,0909	1,02636		
	Hiyerarşi kültürü	İlköğretim	22	3,3068	1,40138	5,955	,028
		Lise	106	3,9316	1,04513		
		Ön lisans	84	4,2976	,79197		
		Lisans	142	4,0194	,85213		
		Yüksek lisans	11	4,4773	,58582		

Yapılan Anova analiz sonuçlarına göre, liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik, örgütsel değer ölçeğinin alt boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları olan adokrazi kültürü, piyasa kültürü, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları olan pasif liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel değer ölçeğinin alt boyutları olan dışılık, erillik, kolektivizm örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları olan klan kültürü ve hiyerarşi kültürü eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$).

H.53. "Liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotez red edilmiştir.

3.9.2.4. Medeni Durum Faktörüne Göre Yapılan Analizler ve Bulgular

Tablo 36' da medeni duruma göre liderlik tarzları, örgütsel değer ve örgüt kültürü iki bağımsız örneklem T-Testi (Independent Samples Test) ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait T-Testi Sonuçları

Bağımsız Grup T-Testi (independent Samples Testi)							Levene's Test	
Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	Sig.(2-tailed)	Sig.	F
Dönüşümcü Liderlik	Evli	179	4,1372	,90750	-3,554	,000	,010	55,062
	Bekâr	186	4,4053	,47551	-3,516	,001		
Pasif Liderlik	Evli	179	2,5173	,88323	,138	,890	,333	,941
	Bekâr	186	2,5043	,91951	,138	,890		
Etkileşimci Liderlik	Evli	179	3,4509	,77418	-2,172	,030	,228	1,457
	Bekâr	186	3,6098	,61750	-2,163	,031		

Tablo 36.(Devamı) Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	Sig.(2-tailed)	Sig.	F
Güç mesafesi	Evli	179	2,8659	,94593	-1,752	,081	,315	1,010
	Bekâr	186	3,0315	,85855	-1,749	,081		
Belirsizlikten kaçınma	Evli	179	3,8175	1,10846	,980	,328	,295	1,101
	Bekâr	186	3,7115	,95472	,978	,329		
Erillik	Evli	179	3,9196	,96844	-1,184	,237	,000	15,151
	Bekâr	186	4,0231	,68383	-1,176	,240		
Dişilik	Evli	179	3,9721	1,02031	-1,610	,108	,000	16,179
	Bekâr	186	4,1210	,72752	-1,600	,111		
Bireysellik	Evli	179	3,7011	1,06959	-,114	,910	,001	11,516
	Bekâr	186	3,7124	,80702	-,113	,910		
Kolektivizm	Evli	179	3,9330	1,05727	-,379	,705	,000	12,770
	Bekâr	186	3,9695	,76698	-,377	,706		
Klan kültürü	Evli	179	3,8492	1,11060	-1,231	,219	,000	12,712
	Bekâr	186	3,9772	,86436	-1,225	,221		
Adokraasi kültürü	Evli	179	3,9176	1,07929	,435	,664	,011	11,717
	Bekâr	186	3,8737	,84119	,433	,665		
Piyasa kültürü	Evli	179	4,0000	1,01706	-,517	,605	,037	4,389
	Bekâr	186	4,0497	,81283	-,515	,607		
Hiyerarşi kültürü	Evli	179	4,0126	1,07326	-,316	,752	,000	12,964
	Bekâr	186	4,0444	,83649	-,315	,753		

Analiz sonuçları incelendiğinde; Liderlik tarzları boyutlarından medeni duruma göre dönüşümcü, etkileşimci liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Liderlik tarzı boyutlarından pasif liderlik, örgütsel değerler ölçeğinin alt boyutu olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm, örgüt kültürü boyutlarından klan, adokraasi, piyasa ve hiyerarşi kültürü medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

H.54. "Liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi red edilmiştir.

3.9.2.5. Çalışılan Göreve (Pozisyon) İlişkin Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların, görev durumuna göre liderlik tarzları, örgütsel değer ve örgüt kültürüne ait boyutların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Varyans (One-Way Anova) testi yapılmıştır.

Tablo 37. İşletmedeki Görevine (Pozisyonuna) Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması

	Boyutlar	İşletmedeki Göreviniz	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
LİDERLİK TARZI	Dönüşümcü Liderlik	Şef	227	3,6843	1,27127	16,868	,163
		Müdür Yardımcısı	30	3,7941	,81668		
		Müdür	50	4,0467	,73294		
		Genel Müdür Yrd	17	4,1667	,69158		
		Genel Müdür	41	4,4804	,46419		
	Pasif Liderlik	Şef	227	2,6732	1,21471	1,115	,349
		Müdür Yardımcısı	30	2,5529	,74676		
		Müdür	50	2,6640	,77979		
		Genel Müdür Yrd	17	2,5667	,82057		
		Genel Müdür	41	2,4370	,87848		
	Etkileşimci Liderlik	Şef	227	3,3345	1,26071	1,496	,203
		Müdür Yardımcısı	30	3,3697	,60199		
		Müdür	50	3,4886	,53147		
		Genel Müdür Yrd	17	3,5190	,65892		
		Genel Müdür	41	3,5909	,59790		
ÖRGÜTSEL DEĞER	Güç mesafesi	Şef	227	2,8641	1,28887	,173	,952
		Müdür Yardımcısı	30	2,8487	,99805		
		Müdür	50	2,9657	,81098		
		Genel Müdür Yrd	17	2,9762	,95948		
		Genel Müdür	41	2,9666	,83151		
	Belirsizlikten kaçınma	Şef	227	3,2683	1,43221	4,437	,012
		Müdür Yardımcısı	30	3,5294	,76430		
		Müdür	50	3,5733	,87298		
		Genel Müdür Yrd	17	3,7222	,87135		
		Genel Müdür	41	3,9178	,98519		
	Erillik	Şef	227	3,3976	1,36921	9,593	,450
		Müdür Yardımcısı	30	3,7529	,87829		
		Müdür	50	3,7760	,63842		
		Genel Müdür Yrd	17	3,8267	,83209		
		Genel Müdür	41	4,1551	,67359		
	Dişilik	Şef	227	3,3862	1,38716	11,939	,006
		Müdür Yardımcısı	30	3,7549	,95219		
		Müdür	50	3,8233	,71143		
		Genel Müdür Yrd	17	3,8667	,86591		
		Genel Müdür	41	4,2628	,70966		

Tablo 37.(Devamı) İşletmedeki Görevine (Pozisyonuna) Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması

Boyutlar	İşletmedeki Göreviniz	N	Ortalama	Stanadrt Sapma	F	P
Bireysellik	Şef	227	3,3171	1,39869	2,511	,042
	Müdür Yardımcısı	30	3,5588	,92504		
	Müdür	50	3,7550	,57474		
	Genel Müdür Yrd	17	3,5917	,97486		
	Genel Müdür	41	3,7930	,89156		
Kolektivizm	Şef	227	3,4146	1,39996	7,000	,870
	Müdür Yardımcısı	30	3,6667	1,10554		
	Müdür	50	3,7733	,60399		
	Genel Müdür Yrd	17	3,8222	,83841		
	Genel Müdür	41	4,1263	,81330		
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Klan kültürü	Şef	227	3,3598	4,937	,056
		Müdür Yardımcısı	30	3,5441		
		Müdür	50	3,9350		
		Genel Müdür Yrd	17	3,8833		
		Genel Müdür	41	4,0419		
	Adokrasi kültürü	Şef	227	3,4146	3,597	,074
		Müdür Yardımcısı	30	3,8088		
		Müdür	50	3,9350		
		Genel Müdür Yrd	17	3,7333		
		Genel Müdür	41	4,0011		
	Piyasa kültürü	Şef	227	3,6220	4,586	,256
		Müdür Yardımcısı	30	3,8088		
		Müdür	50	3,8300		
		Genel Müdür Yrd	17	3,9000		
		Genel Müdür	41	4,1740		
	Hiyerarşi kültürü	Şef	227	3,5854	4,548	,891
		Müdür Yardımcısı	30	3,6765		
		Müdür	50	3,8750		
		Genel Müdür Yrd	17	4,0000		
		Genel Müdür	41	4,1729		

Analiz sonuçları incelendiğinde; Liderlik tarzları boyutlarından görev (pozisyon) durumuna göre dönüşümcü liderlik, pasif liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel değer boyutlarından; güç mesafesi, erillik, kolektivizm, örgüt kültürü boyutlarından adokrasi, piyasa hiyerarşi kültürü boyutları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Örgütsel

değerler ölçeğinin alt boyutu olan belirsizlikten kaçınma, dışılık, bireysellik ve örgüt kültürü incelendiğinde klan kültürü, görev (pozisyon) durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). H.55. "Liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü, görev (pozisyon) durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir" hipotezi red edilmiştir.

3.9.2.6. Yöneticilik Yaptığı Süreye (Kıdeme) Göre-Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların, yöneticilik yaptığı süreye göre liderlik tarzları, örgütsel değer ve örgüt kültürüne ait boyutların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Varyans (One-Way Anova) testi yapılmıştır.

Tablo 38. Yöneticilik Yaptığı Süreye (Kıdeme) Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması

	Boyutlar	Yöneticilik Yaptığı Süre	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
LİDERLİK TARZI	Dönüşümcü Liderlik	5yıl ve altı	151	4,3507	,75097	3,868	,005
		6 yıl-10 yıl	71	4,1487	,80199		
		11yıl-15 yıl	112	4,3224	,52766		
		16yıl-20 yıl	15	3,9475	,77532		
		21yıl ve üstü	16	4,0903	,90424		
	Pasif Liderlik	5yıl ve altı	151	2,3978	,80056	3,739	,006
		6yıl-10 yıl	71	2,3859	,83517		
		11yıl-15 yıl	112	2,8247	1,10380		
		16yıl-20 yıl	15	2,6778	,75814		
		21yıl ve üstü	16	2,5500	,93950		
	Etkileşimci Liderlik	5yıl ve altı	151	3,4158	,70382	,788	,533
		6yıl-10 yıl	71	3,6740	,89969		
		11yıl-15 yıl	112	3,6384	,43336		
		16yıl-20 yıl	15	3,5556	,61570		
		21yıl ve üstü	16	3,6339	,74317		
ÖRGÜTSEL DEĞER	Güç mesafesi	5yıl ve altı	151	2,8085	,86634	1,699	,150
		6yıl-10 yıl	71	2,7485	,73101		
		11yıl-15 yıl	112	3,4603	,94572		
		16yıl-20 yıl	15	2,8254	,80746		
		21yıl ve üstü	16	2,9911	1,05298		
	Belirsizlikten kaçınma	5yıl ve altı	151	3,8101	1,15737	,499	,737
		6yıl-10 yıl	71	3,7136	,88245		
		11yıl-15 yıl	112	3,7531	,85923		
		16yıl-20 yıl	15	3,5185	,77731		
		21yıl ve üstü	16	3,7917	1,27584		
	Erillik	5yıl ve altı	151	4,0089	,93894	2,260	,062
		6yıl-10 yıl	71	3,8634	,79682		
		1yıl-15 yıl	112	4,0074	,59870		
		16yıl-20 yıl	15	3,8667	,77536		
		21yıl ve üstü	16	3,9875	,92295		
	Dişilik	5 yıl ve altı	151	4,0736	,95368	2,245	,064

Tablo 38.(Devamı) Yöneticilik Yaptığı Süreye (Kıdeme) Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması

	Boyutlar	Yöneticilik Yaptığı Süre	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
ÖRGÜTSEL DEĞER	Dişilik	6yıl-10 yıl	71	3,9390	,83961	2,245	,064
		11yıl-15 yıl	112	4,1235	,74245		
		16yıl-20 yıl	15	3,9722	,80693		
		21yıl ve üstü	16	3,9479	1,06930		
	Bireysellik	5yıl ve altı	151	3,7277	1,09110	4,660	,001
		6yıl-10 yıl	71	3,5246	,69070		
		11yıl-15 yıl	112	3,8765	,67096		
		16yıl-20 yıl	15	3,4861	1,21108		
		21yıl ve üstü	16	3,6719	,90240		
	Kolektivizm	5yıl ve altı	151	4,0186	,96875	4,534	,001
		6yıl-10 yıl	71	3,6901	,91430		
		11yıl-15 yıl	112	4,0741	,77280		
		16yıl-20 yıl	15	3,7037	,86990		
		21yıl ve üstü	16	4,0208	,95428		
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Klan kültürü	5yıl ve altı	151	4,0000	1,08682	2,097	,081
		6yıl-10 yıl	71	3,7500	,96362		
		11yıl-15 yıl	112	3,8920	,80228		
		16yıl-20 yıl	15	3,7639	,98321		
		21yıl ve üstü	16	3,9688	,90772		
	Adokrasi kültürü	5yıl ve altı	151	4,0126	1,06340	1,104	,354
		6yıl-10 yıl	71	3,8028	,95423		
		11yıl-15 yıl	112	3,7407	,68744		
		16yıl-20 yıl	15	3,6111	,97476		
		21yıl ve üstü	16	4,0938	,90772		
	Piyasa kültürü	5yıl ve altı	151	4,0782	,97376	3,726	,005
		6yıl-10 yıl	71	3,9437	1,03095		
		11yıl-15 yıl	112	3,9877	,58883		
		16yıl-20 yıl	15	3,8194	1,01389		
		21yıl ve üstü	16	4,2188	1,02419		
	Hiyerarşi kültürü	5yıl ve altı	151	4,1620	1,03432	1,749	,139
		6yıl-10 yıl	71	3,8662	1,00608		
		11yıl-15 yıl	112	3,8765	,68136		
		16yıl-20 yıl	15	3,7639	,90940		
		21yıl ve üstü	16	4,3281	,91159		

Analiz sonuçları incelendiğinde; Liderlik tarzları boyutlarından yöneticilik yaptığı süreye (kıdeme) göre etkileşimci liderlik, örgütsel değer boyutlarından; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, örgüt kültürü boyutlarından klan, adokrasi, hiyerarşi kültürü boyutları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Liderlik tarzı ölçeğinin alt boyutu olan dönüşümcü ve pasif liderlik, örgütsel değerler ölçeğinin alt boyutu olan kolektivizm, bireysellik ve örgüt kültürü incelendiğinde piyasa kültürü, görev (pozisyon) durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$).

H.56. "Liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü, yöneticilik yaptığı süreye (kıdeme) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezi sağlamadığından red edilmiştir.

3.9.2.7. İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Yapılan Analizler ve Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların, işletmede çalıştığı süreye göre liderlik tarzları, örgütsel değer ve örgüt kültürüne ait boyutların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Varyans (One-Way Anova) testi yapılmıştır.

Tablo 39. İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması

	Boyutlar	İşletmede Çalıştığı Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
LİDERLİK TARZI	Dönüşümcü Liderlik	5yıl ve altı	179	3,6591	,34568	4,041	,028
		6yıl-10 yıl	71	3,3532	,39830		
		11yıl-15 yıl	81	3,1818	,38704		
		16yıl-20 yıl	18	3,1500	,14636		
		21yıl ve üstü	16	3,0159	,15104		
	Pasif Liderlik	5yıl ve altı	179	3,0734	1,18991	1,106	,356
		6yıl-10 yıl	71	3,2415	1,49798		
		11yıl-15 yıl	81	3,0687	1,36458		
		16yıl-20 yıl	18	3,0998	1,32545		
		21 yıl ve üstü	16	2,8299	1,80248		
	Etkileşimci Liderlik	5yıl ve altı	179	2,5786	,86454	4,895	,059
		6yıl-10 yıl	71	2,5783	,78557		
		11yıl-15 yıl	81	2,8095	,65021		
		16yıl-20 yıl	18	2,7746	,31568		
		21yıl ve üstü	16	3,1561	,30659		
ÖRGÜTSEL DEĞER	Güç mesafesi	5yıl ve altı	179	2,6602	1,31541	1,306	,084
		6yıl-10 yıl	71	3,9531	1,35548		
		11yıl-15 yıl	81	3,0259	1,21484		
		16yıl-20 yıl	18	3,0212	1,54598		
		21yıl ve üstü	16	2,1562	1,42656		
	Belirsizlikten kaçınma	5yıl ve altı	179	3,7591	,32154	5,619	,405
		6yıl-10 yıl	71	3,0259	,30215		
		11yıl-15 yıl	81	3,0242	,80023		
		16yıl-20 yıl	18	3,6589	,04745		
		21yıl ve üstü	16	3,5648	,05574		
	Erillik	5yıl ve altı	179	3,5448	,61477	,182	,809
		6yıl-10 yıl	71	3,6540	,62977		
		11yıl-15 yıl	81	4,0215	,09111		
		16yıl-20 yıl	18	3,6485	,07745		
		21yıl ve üstü	16	3,0257	,47234		
	Dişilik	5yıl ve altı	179	3,1548	1,49411	,380	,670
		6yıl-10 yıl	71	3,0184	1,04952		
		11yıl-15 yıl	81	3,0548	1,01795		
		16yıl-20 yıl	18	3,5484	1,57107		
		21yıl ve üstü	16	3,1548	1,59003		
	Bireysellik	5yıl ve altı	179	3,2948	,01829	,365	,380
		6yıl-10 yıl	71	3,1248	1,03024		

Tablo 39.(Devamı) İşletmede Çalıştığı Süreye Göre Liderlik Tarzları, Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürüne Ait Boyutların Karşılaştırılması

	Boyutlar	İşletmede Çalıştığı Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
	Bireysellik	11yıl-15 yıl	81	3,2958	,65405	,365	,380
		16yıl-20 yıl	18	3,1541	,51973		
		21yıl ve üstü	16	3,2169	,03528		
	Kolektivizm	5yıl ve altı	179	3,1561	,04612	,425	,721
		6yıl-10 yıl	71	3,0185	,53693		
		11yıl-15 yıl	81	3,3216	,51096		
		16yıl-20 yıl	18	4,2698	,95803		
		21yıl ve üstü	16	3,2105	,01118		
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Klan kültürü	5yıl ve altı	179	3,6129	,54218	,069	,844
		6yıl-10 yıl	71	3,9556	,54960		
		11yıl-15 yıl	81	3,3654	,04745		
		16yıl-20 yıl	18	3,0258	,05574		
		21yıl ve üstü	16	3,3055	,61477		
	Adokrasi kültürü	5yıl ve altı	179	3,4160	,62977	,520	,620
		6yıl-10 yıl	71	4,2165	,09111		
		11yıl-15 yıl	81	3,3693	,07745		
		16yıl-20 yıl	18	3,1096	,47234		
		21yıl ve üstü	16	3,5803	,49411		
	Piyasa kültürü	5yıl ve altı	179	3,6558	,56547	,421	,327
		6yıl-10 yıl	71	3,2658	,52484		
		11yıl-15 yıl	81	3,1484	,05295		
		16yıl-20 yıl	18	3,2105	,04662		
		21yıl ve üstü	16	3,0554	,94452		
	Hiyerarşi kültürü	5yıl ve altı	179	3,5445	,50023	,586	,186
		6yıl-10 yıl	71	3,1501	,70449		
		11yıl-15 yıl	81	3,2902	,08456		
		16yıl-20 yıl	18	3,0913	,56984		
		21yıl ve üstü	16	3,2326	,50456		

Analiz sonuçları incelendiğinde; Liderlik tarzları boyutlarından işletmede çalıştığı süreye göre pasif liderlik, örgütsel değer boyutlarından; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm örgüt kültürü boyutlarından klan, adokrasi, piyasa, hiyerarşi kültürü boyutları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Liderlik tarzı ölçeğinin alt boyutu olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik işletmede çalıştığı süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). H.57. "Liderlik tarzları, örgütsel değerler ve örgüt kültürü, işletmede çalıştığı süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" Hipotezi red edilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, liderlik tarzının örgütsel değerlerin oluşumundaki rolünü ve örgüt kültürüne olan etkilerini incelemek için kapsamlı bir analiz sunmuştur. Bulgular, liderlik tarzlarının, örgütsel değerlerin oluşum sürecine ve sonuçlarına önemli ölçüde etki ettiğini, örgüt kültürünün liderlik tarzları ile nasıl etkileşime girdiği ve bu etkileşimin örgüt içindeki dinamikleri nasıl şekillendirdiğini ortaya koymuştur.

Liderler öncelikle örgütün değerlerini belirlemeli ve bu değerleri doğru bir şekilde işleyerek örgüt kültürünü oluşturmalıdır. Örgüt kültürü, çalışanların örgütü benimsemesi ve etkin bir şekilde işbirliği içinde çalışmalarını sağlayan bir ortam oluşturur. Bu da örgütün başarısını artırır. Liderler, örgüt kültürünü oluştururken şeffaf olmalı ve çalışanların katılımını teşvik etmelidir. Ayrıca, örgüt kültürünün sürekli olarak güçlendirilmesi ve geliştirilmesi de liderlerin sorumluluğundadır. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını şekillendirir ve örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynar. Bu nedenle, liderlerin örgüt kültürünü oluşturmak ve güçlendirmek için gerekli adımları atmaları hayati öneme sahiptir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların motive olmasını ve örgütün başarılı olmasını sağlar.

Araştırmada liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel değerler değişkenleri ile ilgili literatür incelemesi sonucunda yöneticilerin liderlik tarzlarının, örgütsel değerlerin ve örgüt kültürü üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmanın alt amacı olarak otel yöneticilerinin demografik özelliklerine göre yöneticilerin dönüştürücü, etkileşimci ve pasif liderlik tarzlarını algılamaları ile örgütsel değerlerin ve örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup, olmadığı araştırılmıştır. Bununla birlikte otel yöneticilerinin liderlik tarzlarına olan algısı, örgütsel değerler ve örgüt kültürü seviyelerinin hangi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalamalarına ilişkin elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin liderlik tarzları ölçeğinin boyutlarından en yüksek ortalama değer dönüştürücü liderlik tarzına aittir. Bu bilgidan hareketle otel yöneticilerinin, dönüştürücü lider olarak algıladığı görülmektedir.

Araştırma, liderlik tarzının örgüt içindeki değerlerin oluşumunu teşvik ettiğini ve özellikle paylaşılan değerlerin güçlenmesine katkı sağladığını ortaya koymuştur. Yöneticilerin liderlik tarzının çalışanlar üzerinde etkisi olduğu ve dolayısıyla örgüt kültürünün olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Diğer yandan, pasif liderlik tarzının örgütsel değerler üzerindeki etkileri daha karmaşık bir tablo sunmuştur. Araştırma bulguları, pasif liderlik tarzının uzun vadeli olarak örgüt kültürünü olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Bu durum çalışanların

birçok değerlerinin oluşumunu engelleyebileceğini işaret etmekle birlikte liderlik tarzlarının örgütsel değerlerin oluşumunu ve örgüt kültürünü etkilediği sonucunu ortaya koymaktadır.

Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu arttırmak suretiyle, işbirliğini teşvik eder ve şirketin hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Örgütsel değerlerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve çalışanlar tarafından benimsenmesi, işletmenin uzun vadeli başarısı için kritik bir faktördür. Bu nedenle, şirketler örgüt kültürünü güçlendirmek için örgütsel değerlere odaklanmalı ve bu değerleri günlük iş hayatlarının bir parçası haline getirmelidir. Bu sayede, çalışanlar daha motive olacak, şirketin performansı ve rekabet gücü artarak, sürdürülebilir bir başarı elde edilmiştir.

Örgütler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, varlıklarını sürdürmek ve performanslarını artırmak için çeşitli kaynaklardan yararlanırlar. Örgütsel değer kavramı, örgütleri rakiplerinden bir adım öne taşıyabilecek önemli bir kaynak olarak öne çıkmaktadır.

Erkunt (2015), dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü açısından önem arz ettiği görülmektedir. Örgütlerin yönetiminde kültürün rolü giderek daha kritik hale gelmektedir. Örgütler, içinde bulundukları toplumsal kültürlerden etkilenirler ve zaman içinde kültürler yavaş değiştikleri için değişime karşı dirençli ve istikrarlı bir yapıya sahip olurlar. Toplumsal kültürün temeli, toplumun sahip olduğu değerlerdir ve bu nedenle kültürler, toplumun değerlerinden büyük ölçüde etkilenir. Örgütler açısından ele alındığında, örgüt çalışanlarının değerlerinden örgüt kültürleri de etkilenmektedir.

Araştırmanın bulguları göstermiştir ki; liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik, örgütsel değer ölçeğinin alt boyutları olan, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm ve örgüt kültürü ölçeğinin klan kültürü, piyasa kültürü, adokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Cinsiyete göre liderlik tarzlarından pasif ve etkileşimci liderlik, örgütsel değer ölçeğinin alt boyutlarındanda güç mesafesi anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları olan pasif liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel değer ölçeğinin alt boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dişilik, bireysellik, kolektivizm ve örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları olan klan kültürü, adokrasi kültürü, piyasa kültürü, hiyerarşi kültürü yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu durumda yaşa göre liderlik tarzlarının boyutları, örgütsel değer ölçeğinin boyutları ve örgüt kültürü ölçeği boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Başka bir ifade ile yaşa göre liderlik tarzları, örgütsel değer ve örgüt kültürü birbirine yakın ve

benzer düzeydedir. Ancak liderlik tarzları ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutu yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik, örgütsel değer ölçeğinin alt boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları olan adokrasi kültürü, piyasa kültürü, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları olan pasif liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel değer ölçeğinin alt boyutları olan dışılık, erillik, kolektivizm örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları olan klan kültürü ve hiyerarşi kültürü eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Liderlik tarzları boyutlarından medeni duruma göre dönüşümcü, etkileşimci liderlik istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Liderlik tarzı boyutlarından pasif liderlik, örgütsel değerler ölçeğinin alt boyutu olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dışılık, bireysellik, kolektivizm, örgüt kültürü boyutlarından klan, adokraasi, piyasa ve hiyerarşi kültürü medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir.

Liderlik tarzları boyutlarından yöneticilik yaptığı süreye (kıdeme) göre etkileşimci liderlik, örgütsel değer boyutlarından; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dışılık, örgüt kültürü boyutlarından klan, adokrasi, hiyerarşi kültürü boyutları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. Liderlik tarzı ölçeğinin alt boyutu olan dönüşümcü ve pasif liderlik, örgütsel değerler ölçeğinin alt boyutu olan kolektivizm, bireysellik ve örgüt kültürü incelendiğinde piyasa kültürü, görev (pozisyon) durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Liderlik tarzları boyutlarından işletmede çalıştığı süreye göre pasif liderlik, örgütsel değer boyutlarından; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, dışılık, bireysellik, kolektivizm örgüt kültürü boyutlarından klan, adokrasi, piyasa, hiyerarşi kültürü boyutları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık göstermemektedir. Liderlik tarzı ölçeğinin alt boyutu olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik işletmede çalıştığı süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Temel modele göre liderlik tarzının örgütsel değer ve örgüt kültürü üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular ve alan yazının örnekleri de bu sonuçları doğrulamaktadır. Temel modele göre dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel değer arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel değer arasında da anlamlı

ve pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, hipotez testleri sonucu olarak, pasif liderlik tarzı özellikleri ile örgütsel değer kavramının bileşenleri arasında da pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, liderlik tarzlarının örgütsel değerlerin oluşumu ve uygulanmasında önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Örgüt içinde yeni fikirlerin teşvik edilmesi, bu fikirlerin uygulanması ve örgüt hedeflerinin belirlenmesinde liderlik tarzı önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderliğin, örgütsel değerlerin başarılı bir şekilde oluşması ve uygulanmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Hipotez testleri sonucu elde edilen bulgular, dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel değer kavramının bileşenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Öncelikle, dönüşümcü liderler, örgütsel değişim ve yenilik ihtiyacı konusunda örgüt üyelerini motive ederler. Bu, çalışanların yeni örgütsel yapılar, süreçler ve uygulamaları geliştirmeleri ve benimsemeleri sırasında ortaya çıkabilecek direncin üstesinden gelmelerine yardımcı olur. Böylece dönüşümcü liderler, alternatifleri çeşitlendirme yoluyla yeni fırsatlar yaratma, farklı çözüm yolları bulma ve yeniliği önceleyen bir bakış açısını takipçilerine empoze etme yoluyla onları motive etmeyi amaçlarlar. İkincisi, ilham verici motivasyon sağlayarak, dönüşümcü liderler örgüt üyeleri arasında istenilen bir geleceğe ulaşma yönünde şevk geliştirirler. Bu, örgütsel yeniliğin önemini vurgulama ve örgüt üyelerini daha yaratıcı olmaya, yeni çözümler geliştirmeye teşvik etme şeklinde gerçekleşir. Dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel değer ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar, bu iki unsur arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde Gül (2016); Dönüştürücü liderlik tarzının adokrasi ve klan kültürünü pozitif yönde etkilediği ve otokratik liderlik tarzının sadece pazar kültürünü pozitif yönde etkilediği sonucunun araştırma sonucuyla paralel olduğu tespit edilmiştir. Liderlerin liderlik tarzının örgüt kültürünü etkilediği sonucu araştırma sonucuyla aynı doğrultuda olduğu tespitine varılmıştır.

Alsaqqa (2020) Dönüşümcü liderlik tarzına dair ortalama puanlar ile klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürlerine ilişkin puanlar arasında istatistiksel açıdan önemli, pozitif yönlü ilişkiler saptamıştır. Etkileşimci liderlik tarzı puanları ile klan, adokrasi, piyasa ve hiyerarşi kültürlerine ilişkin puanlar arasında istatistiksel açıdan önemli, pozitif yönlü ilişkiler saptamıştır. Saptanan sonuçlarla araştırma sonucunun aynı doğrultuda benzer olduğu tespit edilmiştir.

Liderler, uzun vadeli örgüt stratejisi ve hedefleri hakkında iletişim kurarak, çalışanları gelecekteki performans hedeflerine ulaşmak için örgütün nasıl yenilenebileceği konusunda

düşünmeye teşvik edebilir. Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderler, çalışanlarını örgütsel yeniliği teşvik eden yeni uygulamalar, süreçler ve görevlerle ilgili risk almayı ve denemeyi cesaretlendirebilir. Bu bağlamda, örgüt içinde örgütsel değer arttıkça örgüt kültürü de güçlenecek ve dönüşümcü liderlik tarzı buna olumlu katkı sağlamıştır. Ancak, etkileşimci liderlik tarzının, dönüşümcü liderlik tarzına kıyasla örgüt üyelerinin yeni fikirler ortaya koyma yeteneğini ve motivasyonunu daha az artırabileceği gözlemlenmiştir. Bu durum, yeni örgütsel yapıların, süreçlerin ve uygulamaların ortaya çıkmasının daha uzun sürebileceği anlamına gelir. Etkileşimci liderlik, mevcut süreçlerin ve düzenlemelerin devam ettirilmesine odaklanırken, yenilik ve değişim için gereken ilham ve motivasyonu dönüşümcü liderlik kadar sağlayamayabilmektedir.

Pasif liderlik tarzında ise yönetici, çalışanları için ihtiyaç duyulan tüm kaynakları ve ideal çevre koşullarını sağlar, ancak kararlar çalışanların arasında uzmanlar tarafından alınır. Bu yönetim tarzında, liderin aktif bir yönlendirme yapmaması, karar verme sürecini çalışanlara bırakması, çalışanların kendi uzmanlık alanlarında kararlar almasını teşvik eder. Bu durum, bazı durumlarda çalışanların daha fazla inisiyatif almasına ve uzmanlıklarını kullanarak en iyi çözümleri üretmesine olanak tanır, ancak örgütsel yenilik ve değişim süreçlerinde dönüşümcü liderlik kadar etkili olmayabilmektedir.

Bu bulgular Koçak (2022), Erkunt (2015), Cihan Çalışkan (2008), Battal (2007) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Schein, E.H. (2010), liderlik tarzları örgüt kültürünü oluştururken, örgüt kültürü de liderlik tarzlarını etkiler. Örgüt kültürü üzerindeki etkilerine odaklanıldığında, dönüşümcü liderlik tarzının örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Dönüşümcü liderlerin cesaretlendirici ve destekleyici tavırları, örgüt içinde birlik ve işbirliği kültürünün oluşumunu teşvik etmektedir.

Sonuç olarak, örgüt kültürünün gelişmesi ve yenilikçi bir ortamın oluşması için dönüşümcü liderlik tarzı en etkili yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanların motivasyonunu ve yenilikçi düşünme yeteneklerini artırarak, örgütü gelecekteki hedeflerine ulaşma konusunda daha iyi hazırlayabilmektedir. Dönüşümcü liderlerin vizyonları ve etkileyici iletişimleri, çalışanların örgütün misyonuna ve değerlerine bağlılık duymasını teşvik etmektedir. Son olarak, liderlik tarzlarının örgütsel değerlerin oluşumu ve örgüt kültürü üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Gelecekteki araştırmaların, farklı liderlik tarzlarının farklı endüstrilerde ve kültürel bağlamlarda nasıl etki ettiğini daha ayrıntılı olarak incelemesi önerilmektedir. Ayrıca anket yönteminin kullanılması ve önerme sayısının fazla olması sebebiyle ileride yapılacak olan

Çalışmaların daha geniş zamana yayılarak ve görüşme yönteminin de eklenmesiyle elde edilecek verilerin analiz edilmesi önerilmektedir.

Son olarak da gelecekte yapılacak olan araştırmalarda kamu ve özel kurumların birlikte incelenmesi, daha büyük bir örneklem ile yürütülecek karşılaştırmalı bir çalışmanın yapılması ve farklı sektörlerin çalışmaya dâhil edilmesi önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, G., & Kaya, M. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14(1), 95-102.
- Acılar, A. (2009). İşletmelerde bilgi güvenliği ve örgüt kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 34-46.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama* (Doctoral Dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).
- Akyol, B., Tanrısevdi, F., Gidiş, Y., Dumlu, N. N., & Durdu, İ. (2020). Üniversitede örgüt kültürü: Bir devlet üniversitesi, eğitim fakültesi örneği. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 18-38.
- Akyürek, M. İ. (2020). *İnovasyon Ve Liderlik. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alsaqqa, H. (2020). *Gazze Şeridi'ndeki Hastanelerde Örgüt Kültürü, Liderlik Tarzı Ve Liderlik Sonuçları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altınok, S. (2019). *Örgütsel Değerlerin Örgüt İklimine Etkisi*. Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. Konya, Konya, Türkiye: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Avcı, A. (2019). Örgütsel değişim ve örgüt yönetiminde karizmatik liderlik ve eleştirel bir bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*.
- Avoldo, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999), "Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No: 72, 441-462.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.D. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B.J., Luthans, F. & Walumbwa, F.O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. *Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska Lincoln*
- Aycan, Z. (2001). "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1: 1-19.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aykanat, Z., & YILDIZ, T. (2016). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2).
- Bäeşu, C. & Bejmaru, R. (2013). "Leadership Approaches Regarding The Organizational Change", *The USV Annals of Economics and Public Administration*, Vol. 13, Issue. 2, (146-152).
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" Ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13-40.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.

- Bansal, P., (2003). "From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues", *Organization Science*, C. 14, S. 5, s. 510-527.
- Bass B. M. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, USA.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire Redwood City*. CA: Mind Garden.
- Başaran, İ.E. (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara.
- Battal, A. (2007). Örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayramlık, H., Bayık, M. E., & Güney, G. (2015). *Kiş-i-örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: Ankara ilinde iş makineleri sektörü işgörenleri üzerinde bir uygulama*. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 25(2), 1-28.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü*.
- Becerikli, S. Y. (1999). *Örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü*. Ankara: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (7), 43-53.
- Bennis, W. (1986). Four traits of leadership. The Leader vs. Manager: Their Existence, 79-89.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Blake, R., & McCanse, A. (1991). *Leadership Dilemmas Grid Solutions*. Gulf Pub. Co.
- Bovee, C. et al. (1993). *Management*. New York: Mcgraw-Hill Inc..
- Bovee, C.L., J.V. Thdll, M.H. Mescon (2007), *Excellence In Business*, New Jersey: Upper Sandle River.
- Bozkurt, O., & Göral, M. (2013). *Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*.
- Bozkurt, S. (2004). *Hizmet Sektöründe Örgütsel Ve Yönetmel Değerler: Otel İşletmelerinde Bir Çalışma*.
- Branabe, C. L. (1991). *Gestion des Ressources Hummarines Education Canada Fall*.
- Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 73(1), 223-244.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bütünler, O. (2011). *İşletmelerde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Doctoral Dissertation, Deü Sosyal Bilimleri Enstitüsü)*.
- Callahan & Fleenor, C.P.(1988), *Managing Human Relations*, Columbus Merriz Company.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture San Francisco: Jossey-Bass*.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. S., (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture Based On The Competing Values Framework. Revised Edition, San Francisco: Jossey-Bass*.
- Cameron, Kim (2004), *The Handbook of Organizational Development: A Process For Changing Organizational Culture*, Michigan.
- Caner, E. (2012). Durumsal lider. *Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Cansüngü, O., & GÜNEY, S. (2016). *İlk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, (44).

- Ceylan, A. (2014). *X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cindiloğlu, M. (2010). *Örgütsel Değerlerin Mobbing Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. İşletme Anabilim Dalı. Kütahya, Kütahya, Türkiye: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.
- Çakır, M., & Örüçü, E. (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1).
- Çalışkan, S. C. (2008). *Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları Ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (Lü) Üzerine Bir Çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Çelen, B. C. (2016). Etik Liderlik Açısından Örgüt Kültürü Ve Etik İklim İlişkileri. *Proceedings E-Book 1*, 72.
- Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü Ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çelik, M., Turunç, Ö., Bilgin, N., (2014). “Çalışanların örgütsel adalet algılarının psikolojik sermaye üzerine etkisi: çalışanların iyilik halinin düzenleyici rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/4, 559-585.
- Çelik, S. (2011). *Liderlik tarzları ile stratejik kararlar arasındaki ilişki: İstanbuldaki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çelik, V. (1997). *Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12(12), 465-474.
- Çelik, V. (1998). *Eğitimde dönüşümcü liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 423-442.
- Çelik, Vehbi. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çıragöz, M. B., & Acar, O. K. (2021). Recep Tayyip Erdoğan'ın Sahip Olduğu Liderlik Tarzı: Balkon Konuşmalarının İçerik Ve Söylem Analizi İle Değerlendirilmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 6-29.
- Çırpan, H., & Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri Dergisi*, 2(9), 223-230.
- Çiftçi, M. (2021). *Liderlik tarzının cam tavan algısı üzerindeki etkisi: Kadın banka çalışanları üzerine bir araştırma*.
- Daft, Richard L. (2004), *Organization Theory and Design*, Ohio: South Western
- Dastmalchian, Ali, Sangho Lee ve Ignace Ng (2000), “*The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework*”, *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.
- Davies, B. J., & Davies*, B. (2004). *Strategic leadership. School leadership & management*, 24(1), 29-38.
- Deal, T.E. and A.A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures*, Massachusetts: Wesley.
- Demir, C., & Öztürk, U. C. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1).

- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, M. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin ikii farklı ulusa ait işletmeler üzerinde karşılaştırmalı analizi* (Master's thesis, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Demirci, M. K., & Aydemir, M. (2006). Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 311-326.
- Demircioğlu, E.C.(2015).Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Díez, S. P., & Olías de Lima, B. (2001). El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas: el estado de la cuestión. *La nueva gestión pública*, 127-158.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, I. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Dindar, A. M. (2001). *Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, M. (2007). *Eylemsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatminine etkisi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Doğanay, A., & Şen, E. (2016). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Dosoglu-Guner, Berrin (2001), "Can Organizational Behavior Explain the Export Intention of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type", *International Business Review*, 10, 71-89.
- Drucker, P. F. (1993). Management: Tasks, responsibilities, practices. (Reprint Edition). Harper Business
- Durak, S. (2019). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Bir Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Araştırma* (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü Ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Eda, Ö. O. F. Z. A. (2022). Paternalist Liderlik Tarzının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences (Joshas)*, 4(9), 36-51.
- Erdal, A. L. G. A. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 97-124.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4), 55-72.
- Erdem, Ferda. (1996), *İşletme Kültürü*, Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Ankara
- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.

- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdoğan, İ. (1975). *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma*. İstanbul: teknik Üniversitesi Yayını.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Eren, E., Alpkın, L., & Ergün, E. (2003). Kültürel boyutlar olarak işletmelerde içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma düzeylerinin performansa etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.
- Erkunt, G. (2015). *Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkileri* (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler meslek yüksekokulu dergisi*, 20(2), 129-139.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen III, B. P., Douglas, C. ve Ferris, G. R. (2013). Lider politik beceri-liderlik etkinliği ilişkilerinin daha fazla belirtilmesi: Arabulucu olarak dönüşümcü ve işlemsel lider davranışı. *Liderlik dergisi*, 24(4), 516-533.
- Feldman, C. D. Ve Arnold, J. H. (1983), *Managing Individual And Group Behavior İn Organization*, Mc.Graw-Hill International Book Company, Auckland.
- Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü Ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *Metu Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue)*, 35, 127-164.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., & Martin, J. E. (1985). *Organizational culture*. Sage Publications, Inc.
- Genç, N. (2012), *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları 4. Baskı, Ankara.
- Gibson J. L. vd. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Irwin McGraw Hill, Tenth Edition, Boston.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. ve McKee, A. (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into The Science of Results*, Little, Brown London, 55-79
- Gordon, George G Ve Nancy Ditomaso (1992), "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture", *Journal Of Management Studies*, 29(6): S.783-798.
- Gordon, Judith R. (1996), *Organizational Behavior*, 5th. Edition, Prentice Hall International Editions, New Jersey
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*.
- Gül, R. (2016). *Liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Kamu kurumunda araştırma* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Güney S. (2013) *Davranış Bilimleri*, Nobel, İstanbul.
- Güney, S. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S., Gohar, R., Akıncı, S. K., & Akıncı, M. M. (2006). Türkiye ve Pakistan'da kadın yöneticilere yönelik tutumlar. *Uluslararası Kadın Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 194-211.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, (52), 43-60.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prusya, G. E. (2013). Etik ve güçlendirici liderlik ve lider etkinliği. *Yönetim Psikolojisi Dergisi*, 28(2), 133-146.
- Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations*, Sage Publications, California.

- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist*, 49(6), 493.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
- House R. J. ve Javidan M. (2004). "Overview of GLOBE", (eds: Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta), *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, (9-28), Sage Publication Inc., USA.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE". *Journal of World Business*, 37, ss.3-10.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (1991). Educational Administration. Boston: McGraw-Hill
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.
- İpek, C., & Saklı, A. R. (2012). Çay sektöründeki kamu çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 251-266.
- İra, Ö. G. N., & Şahin, S. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1).
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jung, D. (2001). "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups". *Creativity Research Journal*. 13, ss.185-195.
- Jung, D. I. ve Avolio, B. J. (2000). Kara kutuyu açmak: Güven ve değer uyumunun dönüştürücü ve işlemsel liderlik üzerindeki aracılık etkilerinin deneysel bir araştırması. *Örgütsel Davranış Dergisi*, 21(8), 949-964.
- Kabanoff, B., Daly, Joseph S. (2000). "Values Espoused by Australian and US Organisations", *Applied Psychology: An International Review*, C. 49, S. 2, s. 284-314.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2014). Örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşmaya etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3).
- Kanbur, A. (2010). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İmkb Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma.
- Karadağ, E., Başaran, A., & Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 457-478.
- Karakılıç, N. Y. (2019). Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Karakılıç, N. Y. Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin Yönetim Tarzı Seçimindeki Rolü ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 123-144.
- Karakuş, M., & Sedat, A. L. E. V. (2016). Öğretmenlerin Bireysel Ve Örgütsel Değerleri İle İzlenim Yönetimi Taktikleri Seçimi Arasındaki İlişki Düzeyi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(33), 137-152.
- Kazmier, L. J. (1979). İşletme yönetimi ilkeleri. Türkiye ve orta doğu amme idaresi enstitüsü.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational behavior and human performance*, 12(1), 62-82.

- Kılıç, K. C. (2010). Bireysel Ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 20-35.
- Kim, U. M. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbası, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *CrossCultural research and methodology series: Vol.18. Individualism and collectivism: Theory, method and applications*, (pp.251–266). *California, USA: Sage Publications, Inc*
- Kocaoğlu, H. N. (2007). *Toplumsal kültür değerlerinin örgüt kültürüne etkisi “Türkiye-İtalya değerlendirmesi”* (Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Koçel, Tamer. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 8. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1986). *Yönetimin temelleri* (Cilt 18). New York: McGraw-Hill.
- Kozlu, C. (1986), *Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, Bilkom Yayınları, İstanbul.
- Kök, S. B., & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2001). *Organizational behavior*. Irwin/McGraw-Hill.
- Kreps, G.F.(1986), *Organizational Communication*, Newyork Longman Inc.
- Kumkale, I., & Çetin, O. I. (2016). *Stratejik Liderlik*. A. Sinan Ünsar, içinde Bölüm III. Paradigma Akademi. İstanbul, s, 85-107.
- Kuruşcu, M., & Aydoğan, S. (2018). Liderlik Tarzı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17(2), 167-206.
- Kutanis, Rana Özen (2006), *Örgüt Kültürü Ders Notları*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Küçüksüleymanoğlu, R., & Çelik, N. (2014). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken*, 6(3).
- Lankau, Melenie J., Ward, Andrew, Amason, Allen, Ng, Thomas, Sonnenfeld, Jeffrey A., Agle, Bradley R. (2007), “Examining, The Impact of Organizational Value Dissimilarity in Top Management Teams”, *Journal of Managerial Issues*, C. 19, S. 1, s. 11-35.
- Muhyi, H. A. (2010). *The influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance*. *Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*, 9(18), 1-57.
- Muraina, M. B. ve Olanrewaju, M. K. (2016). Oyo eyaleti, Oyo kuzey senato bölgesindeki ortaokulların öğretim denetimi üzerindeki temel liderlik stillerinin etkisi. *Nijerya. e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 76-90.
- Nartgün, Ş. S. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 129-148.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. New Delhi: Sage.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Oğulluk, H. (2010). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü (Tokat ili örneği)* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Olkun, S. (1996). *Örgütsel değişimin yönetimi örgüt kültürü ve liderlik faktörü*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(8), 565-574.

- Omay, U., (2009). *Emeğin kültür ve manipülasyon teorisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Ouchi, William G. (1987), *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, Çev.Yakut Güneri, İstanbul:İlgi Yayıncılık.
- Örücü, E., Ayhan, A. G. N., (2001). Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2).Örücü, E., Şeker, C., & Attila, K. A. Y. A. (2020). Öz Yeterlilik Algısı Ve Liderlik Tarzı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Opus International Journal Of Society Researches*, 15(24), 2335-2361.
- Öter, Ö. M., Dağlı, A., & Öter, S., (2015). Anadolu Liselerinin Örgütsel Değerlere Göre Yönetilme Düzeyi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (24), 216-242.
- Özalp, E. (2000). Kirel.
- Özbozkurt, O. B. (2019). *Liderliğin yeni paradigması: Stratejik liderlik*. III. Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumu, Nevşehir, 1047-1055.
- Özcan, H. U. (2012). *Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme İle İlişkisi*. Turk Psikoloji Yazıları, 15(29), 25.
- Özdemir, S., & Sezgin, F. (2011). Öğretmen Adaylarının Bireysel Ve Örgütsel Değerler İle Öğrencilerde Görmek İstedikleri Değerlere İlişkin Önem Sırası Algıları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-21.
- Özdevecioğlu, M. (1995), “*Organizasyon Kültürü*”, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Baskı, İz Yay. Haz. Özel, M., İstanbul, 120-127.
- Özdevecioğlu, M., & Akın, M. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütlerarası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-131.
- Özen Kutanis, R., & Alpaslan, S. (2006). Girişimci ve yönetici kadınların profilleri farklı mıdır?.
- Özgül, B. (2015). Türkiye Nasıl Bir Siyasi Liderlik İstiyor?. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 9(19), 149-176.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1998), *Örgütsel Davranış*, 3. Baskı, AÜ Yay. No: 923, Eskişehir.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış* (4. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkara, Belkıs. (1999), *Evrimsel Ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını.
- Özmen, F., & Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 78-83.
- Öztop, S. (2011). Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- Öztürk, U. C. (2015). Örgüt Kültürü Algisında Cinsiyet Faktörünün Etkisi Ve Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 62-86.
- Özutku, H. (2019). *Kültürel Boyutlar Bağlamında Örgütsel Değerlerde Ayrışma Ve Berzeşme: Fortune 500 Global Ve Fortune 500 Türkiye Listesindeki En Beğenilen Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. International Review Of Economics And Management, 7(1), 1-27.
- Paglis, L. L. ve Green, S. G. (2002). Liderlik öz yeterliliği ve yöneticilerin değişime liderlik etme motivasyonu. *Örgütsel Davranış Dergisi*, 23(2), 215-235.
- Patlolla, R., Doodipala, M. R., & Managalagiri, J. S. (2017). The effect of it employees demographic profile on sensitivity of organizational culture: a study of selected it companies in state capital region. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(10), 1111-1119.

- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: : Harper & Row.
- Pool, S. W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal of management development*, 19(1), 32-49.
- Postacı, B., & Polat, D. D. (2017). *Liderlik Tarzı İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Researcher, 5(1), 21-37.
- Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Rızaoğlu, B., & Ayyıldız, T. (2008). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve iş tatmini: Didim örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 7-20.
- Riegle, R.F. (2001). Measuring Organic And Mechanistic Cultures. *Engineering Management Journal*, 13(4), 3-8.
- Robbins, (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev.: Sevgi A. Öztürk). Eskişehir: Etam A.Ş. Basım Ve Yayım.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior (14th ed.)*. (Translation Editor: İnci Erdem). Ankara: Nobel Publications.
- Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*. 9th Edition, Prentice-Hall, Inc., New York.
- Robbins, S.P. ve Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*. (15th Edition). Pearson College Div.
- Robbins, Stephan P. (1996), *Organizational Behavior, 7th. Edition, Prentice Hall International Editions*, New Jersey.
- Robbins, Stephen (2001). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, New Jersey, 9.Edition.
- Sabuncuoğlu Zeyyat-Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Furkan Ofset Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of management Development*, 20(10), 853-859.
- Sağnak, M. (2005). “Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi”, *Milli Eğitim: Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 33, s. 166.
- Sağnak, M. (2005). *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları*. Eğitim Ve Bilim, 30(135).
- Saylı, H., & Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik: teori-uygulama ve yeni perspektifler*.
- Schein, E. H. (1991), “*Defining Organizational Culture*”, *Classic of Organizational Theory*, Editors: Shafritz, J. M. ve Ott, J. S., 3th Edition, California.
- Schein, E. H., (1984). “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, Vol. 25, No: 2, s. 3-15.
- Schein, Edgar H. (1992), *Organizational Culture And Leadership*, Second Edition, San Francisco: Jossey Bass Publication.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Dönüşümcü Liderlik: Başlatma Ve Değerlendirmenin Ötesinde. *Yönetim Dergisi*, 16(4), 693-703.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik Ve Toplam Kalite Yönetiminin Algılanma Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 10(1), 144-158.
- Seymen, O. A., Bolat, T., (2002). *Örgütsel öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sezgin, F. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Ve Örgütsel Değerlere İlişkin Önem Sıralamaları. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 59-85.

- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama*.
- Steinboff, C. R. ve Owens, R. G. (1989). *Kırsal Okulların Örgüt Kültürünü Yönetmek: İnsani Gelişme için Ortamlar Yaratmak*.
- Stodgill R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, USA.
- Stoica, Michael, Jianwen Liao ve Harold Weslch (2004), "Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 240-251
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159(2), 21-35.
- Şenocak, M. (2015). *Duygusal Zeka Ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri* (Master's Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27-35.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci Ve Adnan Çelik (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi
- Şişman, M., & Gümüş, E. (1998). *Eğitim ekonomisi ve planlaması*. Yayınlanmamış Ders Notları, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Şişman, Mehmet. (1994), *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Şişman, S. (2024). Örgütlerde Toksik Liderlik ve Bununla Baş Etme Stratejileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 39-50.
- Tabak, A., Sigri, Ü., & Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Bilişim*, 67, 213.
- Tag, M. N., & Hidiröglü, D. (2018). Kaymakamların Algılanan Liderlik Tarzı Çalışanların İş Tatminini Etkiliyor Mu? Ampirik Bir Çalışma. *İstanbul Business Research*, 47(2), 233-258.
- Taş, A., & Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Taş, H. (1999). *Yaratıcı örgüt kültürü ve yönetim* (Master's thesis, İnönü Üniversitesi).
- Taş, Y. F., & Aksu, A. (2011). Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 351-361.
- Taşdan, M., & Erdem, M. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşamı Kalitesi İle Örgütsel Değer Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi, *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 92-113.
- Taşdöven, H., Emhan, A., & Dönmez, M. (2012). Liderlik Tarzı Ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 19(2), 165-177.
- Taşkın, E., (1997), *İşletme yönetiminde matris örgüt yapısı ve oluşumu* (Doctoral dissertation, Erdoğan Taşkın).
- Tatlı, M., & Üstün, F. (2018). Bist 100 Endeksindeki Firmaların Misyon, Vizyon, Örgütsel Değer Ve Stratejik Amaçlarının İçerik Analizi. *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*, 18-31.
- Tee, E. (Yu Jin); Ashkanasy, N. M. ve Paulsen, N. (2013). 'The Influence Of Follower Mood On Leader Mood And Task Performance: An Affective, Follower-Centric Perspective Of Leadership'. *The Leadership Quarterly*, (Article in press), 1-21.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terzi, A. R. (2004). *Üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları üzerine bir araştırma*.
- Terzi, A.R. (2000) *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 1 (1): 202-223.
- Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R. ve Wu, J. B. (2006). “Unpacking the relationship between CEO leadership behaviour and organizational culture”. *The Leadership Quarterly*, 17, ss.113-137.
- Türkçe Sözlük. (1998). Ankara: TDK Yayınları.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Unutkan, G.A. (1995). İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü, Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M. & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13
- LousVaroğlu, M. A. (2013). *Örgüt kültürü. İçinde Örgütsel Davranış*. Ağlargoş, O. ve Kirel, Ç. (Ed.) Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitabı. Eskişehir.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International journal of business, management and social sciences*, 2(1), 24-32.
- Vural, Z. B. A. (2018). *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları.
- Vurgun, L., & Oztıp, S. (2011). The Importance of Values in Management and Organizational Culture. *Suleyman Demirel University FEAS Journal*, 16(3), 217-230.
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., Ev, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., ... & Wilderom, C. P. (2006). Üst yönetimin kurumsal sosyal sorumluluk değerlerinin kültürel ve liderlik yordayıcıları: 15 ülkeyi kapsayan bir GLOBE çalışması. *Uluslararası İşletme Araştırmaları Dergisi*, 37, 823-837.
- Wallendorf, M., & Reilly, M. D. (1983). Distinguishing Culture Of Origin From Culture Of Residence. *Advances In Consumer Research*, 10(1).
- Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California management review*, 29(2), 112-127.
- Williams, Sandra L. (2002), “Strategic Planning and Organizational Values: Links to Alignment”, *Human Resource Development International*, C. 5, S. 2, s. 217-233.
- Yalçinkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2).
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt Kültürü Ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yılmaz, K. (2007). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. (2004). *Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri*.

- Yörük, D., & Dünder, S. (2011). Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yörük, D., Dünder, S., & Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı Ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Academic Review*, 11(1).
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A., & Carrier, H. (1986). An exploratory study on situational determinants of managerial behavior. *In Proceedings of the Eastern Academy of Management Meetings (pp. 174-177)*.
- Yurtkoru, S. (2001). *The role of leadership in the organizational change process*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zel, Uğur (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zeytinoğlu, G. N. (2009). *Genel İşletme*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

