

T.C.
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ**



Birsen YENER AYDIN

151307005

Danışman

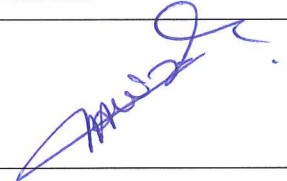

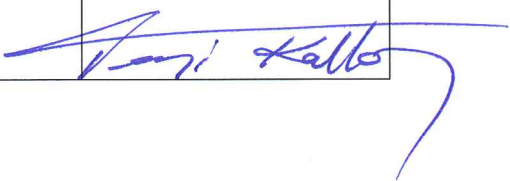
Yrd. Doç. Dr. Hande ÖZEK

T.C.
YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İŞLETME Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi BİRSEN YENER AYDIN'ın "AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ" adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 30/05/2017 tarih ve 2017/17 - 9 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 21/06/2017

Öğretim Üyesi Adı ve Soyadı			İmzası
1.	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Hande ÖZEK	
2.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Esra DEMİRBAŞ	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. Aslı Beyhan ACAR	
4.	Yedek Jüri Üyesi	Doç. Dr. Sevgi KALKAN	



İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

16.06/2017.

Adı-Soyadı

Birsen YENER AYDIN

İmzası

İÇİNDEKİLER

ÖZET	
ABSTRACT	
ÖNSÖZ	
İÇİNDEKİLER	
TABLO LİSTESİ	
ŞEKİL LİSTESİ	
KISALTMALAR LİSTESİ	
GİRİŞ	

1. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	2
1.1. Örgüt Kavramı.....	2
1.2. Kültür Kavramı.....	3
1.3. Örgüt Kültürü Kavramı.....	5
1.3.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	7
1.3.1.1. Temel İnançlar ve Varsayımlar.....	8
1.3.1.2. Temel Değerler ve Normlar.....	9
1.3.1.3. Semboller ve Ritüeller.....	10
1.3.1.4. Örgütsel Geçmiş.....	10
1.3.1.5. Dil.....	11
1.3.2. Örgüt Kültürünün Faktörleri.....	12
1.3.2.1. İç Faktörler (Örgüte Ait).....	13
1.3.2.1.1 Amaç ve Hedefler	13
1.3.2.1.2. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	14
1.3.2.1.3. Yöneticiler ve Yönetim Yapısı	15
1.3.2.1.4. İletişim	16
1.3.2.1.5. Kullanılan Teknoloji ve Bilgi Sistemleri.....	17
1.3.2.1.6. Ödül ve Ceza.....	18
1.3.2.1.7. Risk ve Çatışma Toleransı	18
1.3.2.1.8. Bağlılık	19
1.3.2.1.9. İnsan Kaynakları Yaklaşımları.....	19
1.3.2.2. Dış Faktörler (Çevresel).....	20

1.3.2.2.1. Toplumun Yapısı ve Kültürel Değerler.....	20
1.3.2.2.2. Rakipler ve Tüketiciler	21
1.3.2.2.3. Hukuksal Düzenlemeler.....	22
1.3.2.2.4. Ekolojik Çevre ve Yerleşim Yeri.....	22
1.3.3. Örgüt Kültürü Modelleri.....	24
1.3.3.1. Ouchi'nin Z Teorisi.....	24
1.3.3.2. Peters ve Waterman Yaklaşımı.....	25
1.3.3.3. Handy'nin Kültürel Tipleri.....	26
1.3.3.4. Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı.....	28
1.3.3.5. Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı.....	29
1.3.4. Örgütler Kültürünün Oluşumu.....	30
1.3.4.1. Örgüt Sahiplerinin Rolü/Yöneticiler.....	32
1.3.4.2. Örgüt Çalışanları/İş görenler.....	33
1.3.4.3. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre.....	34
1.3.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	35
1.3.6. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürleri.....	40
1.3.7. Örgütler Açısından Örgüt Kültürünün Önemi.....	41
1.3.8. Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri ve Sonuçları.....	42

2. BÖLÜM: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	44
2.1.1. Liderlik.....	44
2.2. ÖRGÜTLER AÇISINDAN LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	47
2.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ.....	49
2.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin Teorik Temelleri.....	50
2.3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişimi.....	54
2.3.3. Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Lider-Üye Etkileşimi.....	57
2.4. LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ.....	59

III. BÖLÜM: ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, KONUSU, AMACI.....	65
3.1.1. Araştırmanın Önemi.....	65
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	65
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	68
3.2.1. Araştırmanın Değişkenleri.....	68
3.2.2. Araştırmanın Modeli.....	70
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	72
3.2.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	72
3.2.5. Katılımcılara Ait Bulgular.....	74
3.2.5.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular.....	74
3.2.5.2. Lider-Üye Etkileşimi İle İlgili Bulgular.....	81
3.2.5.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Bulgular.....	91
3.2.5.4. Lider-Üye Etkileşimi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki...	101
3.2.6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	101
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	107
KAYNAKLAR.....	110

ÖZET

Çalışanların, örgütleri ve liderleri ile ekonomik etkileşimlerinin yanında sosyal etkileşimleri de söz konusudur. Ekonomik etkileşimden farklı olarak, sosyal etkileşimde, güven ve karşılıklılık gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar yüksek kalitede sosyal etkileşim ilişkilerine sahip oldukları bireylere aynı şekilde karşılık verme yönünde bir yükümlülük hissetmektedirler. Bu anlamda, lider-üye etkileşimi ve örgütsel kültür kavramları sosyal etkileşimin iki önemli türünü oluşturmaktadır. Lider-üye etkileşimi kalitesi ya da örgütsel kültür algısı yüksek olan çalışanların, etkileşim içinde oldukları kişilere fayda sağlayacak davranışlarda bulunarak karşılık vermeleri beklenmektedir.

Bu çalışmada, aile işletmelerinde örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi incelenmiştir. Çalışma için İstanbul'da faaliyet gösteren 60 aile şirketine çalışan 209 kişi ile veri toplama yöntemi ile çalışılmıştır. Veri sonuçları, analiz edilerek, örgüt kültürü ile lider/üye etkileşimi arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler; Örgüt Kültürü, Lider/Üye etkileşimi, Aile Şirketleri

ABSTRACT

Employees interact with their organizations and leaders not only economically but also socially. Different than economical interaction, trust and reciprocity plays a major role in social interactions. Employees feel obliged to engage in high quality relationships with individuals who treat them with such behaviors. Thus, leader-member exchange and organizational culture concepts form two important types of social interactions. When the quality of leader-member exchange or the organizational culture perception of an employee is high, it is expected that employees will have the tendency to engage in behaviors that would benefit others. In this study, organizational culture and leader-member exchange in family businesses is investigated. For the research, data has been collected from 209 employees working in 60 family businesses. Data has been analyzed and by this way the relation between organizational culture and leader-member exchange has been revealed.

Key words: Organizational culture, leader/member exchange, family businesses

GİRİŞ

Örgüt kültürü kavramı, yönetim alan yazındaki geçmişi sadece çeyrek yüzyıla dayanmaktadır. Yeni bir kavram olmasına rağmen, günümüzde önemi gittikçe artmaya başlayan örgüt kültürü kavramı, pek çok araştırmacının üzerinde çalışma yaptığı bir kavram haline gelmiştir. Örgüt kültürünün son çeyrek yüzyılda giderek önem kazanmasının nedenlerine bakıldığında, psikolojik, sosyolojik ve antropolojik pek çok neden yatmakta olduğu görülmektedir. Ayrıca günümüzde örgütlerin amaç, hedef, çatı, süreç, irtibat, tatbik ve verimliliği gibi olgularının üzerinde etkisi olduğu gerçeği de örgüt kültürünün önemini arttıran nedenlerdendir. Önceleri örgüt kültürü ile ilgili olarak daha çok kavramsal tanım getiren, özellik ve unsurlarını ortaya koyan çalışmalar yapıyorken, günümüzde bu çalışmalar yerini örgüt kültürünün örgütün çalışma hayatı ve içinde bulunduğu toplum üzerindeki etkilerini ve bunlarla ilişkilerini incelemeye yönelik araştırmalara devretmiştir.

Örgüt üyelerinin birbirleriyle iletişimi örgüt kültürünün en önemli içeriklerinden biridir. Lider-üye etkileşimi ise, örgüt içinde lider ve onu takip edenler arasında kurulan ilişkiye açıklık getiren teorilerden biridir. Geleneksel liderlik teorileri, liderin izleyenlerinin tümüne karşı tek ve ortalama bir liderlik tarzı kullandığını savunurken, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, liderin izleyenlerine gösterdiği davranışlar arasında farklılıklar bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, lider ve onu izleyenler arasındaki ilişki, ikili ilişkilere odaklı bir şekilde gerçekleşmektedir.

Bu çalışmada, aile işletmelerinde örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi incelenecektir. Çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü kavramı, ikinci bölümünde lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü ilişkisine yer verilecektir. Son bölümde ise alanyazın taramasına yer verilecektir.

1. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kavramı

Sosyal hayat dünya üzerinde var olduğundan beri örgüt ve örgütsel yapılanma kavramlarıyla ilgili çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Yapılan bu tanımlamalardan bu günkü koşullar göz önüne alındığında en sade şekli ile örgüt: “iki veya daha fazla kişinin ortak bir amaca ya da amaçlara ulaşmak için, kendi yetersizliklerini tamamlayacak şekilde belli bir yapı ve işbölümü içerisinde, benimsenen kurallar çerçevesinde oluşturdukları ittifak” olarak tanımlanabilmektedir (Çelik, 2007:6). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütten bahsedebilmek için aynı amaç için bir araya gelmiş en az iki bireyin bulunması ve belirlenen amaca ulaşmak için bu iki bireyin birbirlerinin eksikliklerini tamamlayarak işbirliği içinde hareket edilmesi gerekmektedir. Tanımda dikkat çeken bir diğer husus ise bu birliğin belli kurallar çerçevesinde devam ettirilmesidir. Kuralların farklı örgütlerde farklı şekillerde belirlenmesi her örgütün kendine özgü bir örgüt kültürü olduğunu göstermektedir.

Örgüt kavramını farklı şekillerde tanımlamak da mümkündür. Örneğin Koçel (2005:26) örgütü; “bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu veya örgütlenme faaliyetleri yanı sıra toplumdaki diğer varlıklar arasında sosyal bir sistem” olarak tanımlamıştır. Birinci anlamı; yapısı, iskeleti, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamı ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade etmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak örgüt kavramını biçimsel ve biçimselliği olmayan olarak iki farklı şekilde incelemek mümkündür. Rollerini açık olan biçimsel örgütler önem olarak yapısal durumu göz önünde tutarlar. Çünkü bu tip örgütlerde örgütün kurucuları, önce yapılması gereken işleri ve sonrasında bu işlerin kimin tarafından yapacağını belirler.

Örgüt kavramını en geniş şekliyle şöyle tanımlanmıştır; “Belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi, amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem, kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü

olan, mevkileri, işleri, çalışanları ve aralarındaki iletişim ve yetki ilişkilerini gösteren bir yapı” olarak tanımlanabilir.

1.2. Kültür Kavramı

Kültür kelimesinin köklerine bakıldığında, Latince “colere” veya “cultura” dan geldiği kabul edilmektedir. Kültür kavramı ile ilgili pek çok tanımlama mevcuttur. Hem toplumsal hem de yönetsel alanda üzerine sayısız çalışma yapılmış olan kültür kavramının üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Kültür kavramını tanımlamaya çalışan araştırmacılardan en önemlilerinin başında kültürel antropologların, yönetim bilimcilerin, örgüt bilimcilerin, iletişim bilimcilerin ve sosyal psikologların geldiği görülmektedir. Gill’ e göre (2013: 72), kültür alanında binlerce kitap yazılmış olup yüzbinlerce makalede kültür kavramına atıfta bulunulmuştur. Bu çalışmalarda yapılan bazı kültür tanımlamaları şöyledir;

Şişman (2002:41) kültür kavramını; “kısaca bir yaşam biçimidir” diyerek tanımlamıştır. Bu kısa tanımın söz ettiği yaşam biçimini farklı ve detaylı bir şekilde tanımlayan araştırmacılardan biri olan Can (1997:50)’nın yapmış olduğu tanıma göre;

“Kültür, hem demografik özellikleri hem de topluma egemen olan diğer sistemleri içerir. Demografik nitelikler, nüfusun yaş ortalaması, gelir dağılımı, iş gücü durumu, kırsal ve kentsel yerleşim biçimi ve göç olayları gibi öğelerden oluşur. Değer sistemleri ise toplum bireylerine egemen olan değerleri ve inançları kapsar. Ayrıca iş ahlakı da değerler sisteminin bir parçasını oluşturur”.

Kültür kavramının tanımını yaşamsal, fiziksel ve sosyal çevrenin etkisinde kalan tüm çevre olarak gören Koçel, (2005:30) ise şu şekilde bir tanımlama yapmıştır; “Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır”.

Uygur da kültüre yönelik yaptığı tanımında insan unsurunun önemine vurgu yaparak

“Kültür: insanın ortaya koyduğu içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik demektir, kültür, doğanın insanlaştırılma biçimi, bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verimdir” demektir (2006, s.17)

Lintan’a göre kültür, bir toplumun bir hayat biçimi iken, Benedict’e göre büyütülerek bilimsel ekrana yansıtılmış bireysel psikolojidir (Turan, 2002: 17). Taylor’a göre ise kültür; "insanı toplumun bir üyesi yapan fikir, inanç, değer, maddi kültür, maddi ve maddi olmayan yönlerin toplamıdır" (Singh ve Mishra 2013:2).

Bazı araştırmacılar ise kültür kavramını, sadece kişilerin oluşturduğu bir olgu olarak ele almamışlardır. Onlara göre kültür, örgütler tarafından toplumu yönlendirmek ve değiştirmek amacıyla oluşturulan toplum kuralları olarak ele alınmalıdır. Bu araştırmacıların temel düşüncesi devlet eliyle belirlenen ve yönlendirilen bireylerin kültürleri oluşmakta ve böylelikle değişen kültürler ile topluma yön verilmektedir. Örneğin bu çerçevede Turner (1986:101) kültürü şu şekilde tanımlamıştır; “Kültür, yönetimin sahip olduğu ve yönlendirmeye açık olan, örgütün ortak bilincidir”.

Bu tanım aynı zamanda kurum kültürü kavramını da oluşturmaktadır. Kurum kültürü çok eski bir kavram olmasına rağmen insanlar tarafından benimsenmesi son yıllarda olmuştur. Schein (2004) “Kurum Kültürü ve Liderlik” isimli kitabında şöyle söylemiştir;

“Kültürün çevremizi sürekli saran, başkalarıyla etkileşimlerimiz aracılığıyla oluşan ve kabul gören, liderlik davranışlarıyla şekillenen, davranışları yöneten ve sınırlayan yapılar, rutinler, kurallar ve normlar dizisinden oluşan dinamik bir olgudur” (Madu, 2011:2)

Türkiye’de kültür kavramına sistemli bir tanımlama getiren araştırmacıların başında Ziya Gökalp gelmektedir. Gökalp, kültürü şu şekilde tanımlamıştır;

“Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur” (Erdoğan, 1975:3).

Emre Kongar “Demokrasi ve Kültür” kitabında kültür tanımlamasını geleneksel olarak tanımlayarak kültürün toplumların tarihinden gelen ve devir aldıkları tüm maddi ve manevi miraslar olduğunu belirtmektedir (Kongar, 2016:27).

Genel anlamda kültür, fikir, inanç ve alışkanlıklar, tutum ve değerler, düşünme ve çalışma biçimleri, davranış biçimleri ve insanların hayatındaki gelişme ve yenilikler ya da araçların kalıntılarından oluşan bir sistemdir. Kültür diğer sosyal bilimler gibi ilerler ve kültürün gelişimi her ülkenin yaşam standartlarına bağlıdır ve bu da gelişmiş ülkelerdeki kültürün az gelişmiş ülkelere göre daha karmaşık olduğu anlamına gelir (Gill,2013: 93)

1.3. Örgüt Kültürü Kavramı

Kavramsal olarak bakıldığında örgüt ve kültür kavramları birbirlerinden oldukça uzak konular olarak görülmektedir. Ancak toplumu oluşturan bireylerin, özel yaşamlarından sosyal yaşamlarına kadar pek çok konuda etkileşim içinde olduğu unutulmamalıdır (Barlı, 2000:453). Her toplumun kendisine has “paylaşılan değerler seti” bulunmaktadır. Her işletme de içinde bulunduğu toplumun şeklini almaktadır. Bu değerler seti, örgütlerin iç dinamiklerini ve başarılarını etkilemekte, küreselleşmeyle beraber de bu etki gittikçe artmaktadır (Koçel, 2005:31). Kültür kavramına ortak bir tanım getirilemediği gibi örgüt kültürü kavramına da araştırmacılar tarafından ortak bir tanımlama getirilememiştir. Bunun en önemli nedenlerinin başında örgüt kültürü kavramının alanyazına yeni girmiş bir kavram olması ve içerdiği kültür kavramının sınırlarının çizilememesi gelmektedir (Yağmurlu, 1997:717). Örgüt kültürü ile ilgili farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlar şöyledir;

TDK örgüt kültürü kavramını; “bir örgütte çalışan personelin davranışlarını ve çalışılan mekanın genel görüntüsünü şekillendiren, simgeler aracılığıyla öğrenilebilen,

kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikli değer, düşünce ve kurallar bütünü” olarak tanımlamıştır.

Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler tarafından; örgütün nasıl algılandığını, nasıl düşünüldüğünü ve çevresiyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili olarak oluşturulan varsayımlardır (Kreitner ve Kinicki, 2008:66). Örgüt kültürü, işletmenin içinde ve dışında yer alan bireylere örgüt le ilgili inanç ve değer ve davranış şekilleri barındıran mesajlar iletilmesini kapsamaktadır (Sweeney vw McFarlin, 2002:336).

Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler arasında değer paylaşımını ifade etmesinin yanında o örgütün yenilikçi, detaycı, risk alan, sonuca odaklı, insana odaklı, rekabetçi, durağan ya da dinamik olması gibi karakteristik özelliklere de etki etki eden bir faktördür (Robbins ve Judge, 2008:248).

Dinçer (2007:334)’e göre örgüt kültürü, “örgütü oluşturan bireylerin, örgütün içinde düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır”. Bir başka tanıma göre de “örgütü oluşturan bireylerin örgüt içindeki yaşamlarını biçimlendiren, toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan zaman zaman farklılaşan ve çalışanlarca üretilen değer ve düzgülerin örüntüsüdür (Başaran, 2008:396).

Allaire ve Firsirotu (1984:193-226) yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürünün yönetim organizasyon alanyazınında genel olarak 2 farklı şekilde ele alındığını vurgulamışlardır. Bir görüş, kültürü sosyal bir sistemin parçası olarak ele almış, diğer görüş ise kavramsal bir ayrıma giderek kültür kavramını bir fikirler sistemi olarak incelemiştir. Bir görüş, kültür ve sosyal yapı arasında ahenk ve uyum konusuna ağırlık verirken, diğer görüş, gözlemlenebilir olayların ardında yatan düşünsel sistemlere göre kültürü yorumlamıştır. Bir örgütün sahip olduğu kültür, sadece o örgütün çalışanlarını, müşterilerini, tedarikçilerini, ve rakiplerini belirlemekte aynı zamanda bu değişkenler ile arasındaki etkileşimi de belirlemektedir (Barney, 1986:657).

Örgüt kültürü bir yandan örgüt içinde uyulması gereken değer ve davranışları ifade ederken diğer yandan yanlış ve gereksiz olanı, örgüt içinde arzu edilmeyeni,

izlenmemesi gereken ve birileri tarafından önerildiği zaman karşı çıkılması gereken hedefleri ve eylemleri de içermektedir (Can vd., 2006, s.428). Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonlardaki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir (Şimşek, 2002, s.336). Wilson (2010) örgüt kültürünün bir işletmenin tüm kültürünü yansıtmakta eksik kalabileceğini, farklı grupların farklı alt kültürler oluşturabileceğini, paydaşların, müşterilerin, teknolojideki değişimlerin, yöneticilerin bireysel takıntılarının da örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır (Wilson, 2010:156).

1.3.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri

“Kültür, maddi öğeler ve manevi öğeler; başka bir yaklaşımla da bilişsel, davranışsal, teknik öğeler olarak sınıflandırılır. Ancak her kültür, kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür. Çünkü bu öğeler, birbirinden ayrı olmayıp karşılıklı bir etkileşim içindedir. Kültürün merkezinde soyut öğeler olan inançlar ve değerler yer alırken, görünür yönünde sembolik ve maddi öğeler, davranışlar ve uygulamalar yer alır. Örgüt kültürüyle ilgili tanımlar içinde, üyelerce ortaklaşa paylaşılan değerler, inançlar, normlar, anlamlar, gelenekler, düşünceler, ideolojiler, algılar, tutumlar, davranışlar, beklentiler, felsefeler, semboller gibi kavramlar yer alır. Buna göre kültürel öğelerle ilgili bazı sınıflamalar yapılır (Şişman, 2007:3).

Örgüt kültürü kavramlaştırmaları ve bunu çözümlenmede kullanılan analitik araçlar çoğu kez araştırmacıların yaklaşımları ve çalışma alanlarına göre değişmektedir. Genel olarak örgüt kültürü, içerdiği unsurları ayırmak amacıyla bir kaç temel boyutta incelenmektedir. Bu ayrımlarda ortak inanç, değer varsayım ve kanılar düşünsel anlamda bir boyutu oluşturmaktadır. İkinci temel boyut, örgüt içindeki davranış biçimleri, tavırlar törenler vb. eylemleri içermektedir. Örgütte kullanılan semboller, teknoloji (aletler, araç, gereçler mekân düzeni) liderler, kahramanlar gibi somut öğeler de bir başka boyutta incelenmektedir. Her toplumun kültür ve yaşama biçiminin kendi özelliklerine göre belirlenmesi sebebiyle birbirinden farklı kültürel özellikler göstermesine karşın ortak birtakım unsurları da bulunmaktadır. Bu toplumsal kurum

ve unsurlar farklı yapılarda fakat gördükleri fonksiyonlar bakımından benzer özellikler gösterirler (Taş, 2002:6).

Aşağıda örgüt kültürü kapsamında söz edilebilecek bazı öğeler kısaca açıklanmıştır. Örgüt kültürüyle ilgili öğeler 5 boyutta toplanabilir. Bunlar, kültürün en yüzeysel ve gözle görülen yönünü oluşturan semboller, örgütteki bir takım uygulamalarıdır. Bunun altında örgütsel değerler ve normlar yer alır. Kültürün özünü ise, insanların doğada ve onun içinde olup bitenlerle ilgili paylaştıkları temel inançlar oluşturur. Bu öğeler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Şişman, 2007:3).

1.3.1.1. Temel İnançlar ve Varsayımlar

Temel inançlar, en geniş anlamıyla, bir örgüt ortamını paylaşan bireylerin, dünya ve hayat hakkında olup bitenlere dair temel algı ve değerlendirmelerini ve bunların sonucunda da kabul ettikleri doğruları kapsamaktadır. İnançlar, kültürün iç dünyasını oluşturmaktadır. Temel inançlar denildiğinde; insan, insanlar arası ilişkiler, insan davranışları ve gerçeğin mahiyetiyle ilgili kültürün üyelerinin ortak inançları kastedilmektedir (Şişman, 2007:3). Terzi (2000:46)'e göre, örgütü oluşturan üyelerin de bazı inançları bulunmaktadır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunda ve devamlılığında en temel unsuru oluştururlar. İnançlar, genel olarak dünya ve hayatın nasıl işlediğine dair temel varsayımları kapsamaktadır.

Varsayımlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. Doğru olarak kabul edilen yargılar, inançlar, genellemeler anlamına gelmektedir. Dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürdeki insanlar tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Varsayım, insanların belirli bir konuda tartışmasız olarak kabul ettikleri doğrular, gerçekler şeklinde tanımlanabilir (Şişman 2007, s.85).

Varsayımlar, çalışanların insana, nesnelere ve olaylara ilişkin geliştirdikleri gizli inançlardır. Soyut olmakla birlikte, çalışanların davranışlarının temelinde bulunur ve davranışı derinden etkiler. Varsayımlar; doğruluğu tartışılmadan, olduğu gibi kabul

edilir. örgütün çevresi ile ilişkileri, gerçeğin ve doğrunun, insan doğasının, insan eylemlerinin ve insan ilişkilerinin karakteri şeklinde sınıflandırmıştır (Çelik, 2002:39).

1.3.1.2.Temel Değerler ve Normlar

Değerler, bireylerin ve toplumların önem verdiği ve ulaşmak istedikleri şeyleri ifade ederler. Bireylerin değerlerinin oluşmasında içinde yaşadıkları, aile, toplum, arkadaş ortamı, okul ortamı gibi etkenlerin büyük bir önemi bulunmaktadır. Bir toplumda sahip olunan ortak değerler, uzlaşmayı ve bütünleşmeyi sağlarken, farklı değerler, çatışmaya neden olmaktadır. Değerleri; ekonomik, sosyal ve siyasi olarak 3 sınıfta toplamak mümkündür. Ayrıca değer kavramı, temel değerler ve aracı değerler olarak da sınıflandırılmaktadır. Temel değerler, bir bakıma bireyin yaşam değerleri olup, başarmak ve ulaşmak istediği sonuçları kapsamaktadır. Aracı değerler ise, bireyin istenen sonuçlara ulaşma yolundaki inançlarını kapsar (Şişman, 2007:93). Değerler, örgütün içinde gözle görülemeyen fakat çalışanların düşünce, duygu, davranış ve algıların şekillendiren varsayımlardır. Bu varsayımlar örgütlerin iş görme usullerini, kişiliğinin, problem çözme araçlarını, misyonunu, zaman algılarını ve daha birçok konuyu kapsamaktadır (Tikici, 2005:217).

Yukarıdaki bilgilerin yanında ayrıca meslekî değerlerden de söz edilebilir. Değerler, meslekî ahlakın da bir ögesi konumundadır. İnsan, kendisine değerler oluşturan, yaşama anlam ve değer katma çabasında olan bir varlıktır. Normlar da davranışların yazılı olmayan kuralları kabul edilip, bir toplumda önem verilen değerlere göre şekil alırlar (Şişman, 2007:4). Örneğin her okul kendi kültürüne uygun bir etik değerler sistemi oluşturur. Etik değerler bireysel olmaktan çıkarılıp, örgütsel düzeyde kurumsallaştırılırsa, okul kültürü açısından bir anlam kazanır. Okul kültürü yenilikçi bir kültüre sahip ise, kültürel değerlerin değişmesine katkıda bulunabilir. Etik ilkeler genellikle değişmezken etik değerler değişebilmektedir. Okul kültürünün değişimiyle birlikte, okulun etik değerlerinde de bir değişme yaşandığı görülecektir (Çelik, 2006:280). Bursalıoğlu, (2012:21)'na göre değerler sisteminin başlıca görevleri şu şekilde özetlenebilir:

- Bireylere amaç ve yön vermek,
- İnsan grubunun toplu eylemini sağlamak,

- Bireylerin davranışını belirlemede bir ölçü kullanmak,
- Bireylere birbirinin davranışını kestirme olanağı vermek,
- Doğru-yanlış; iyi-kötü; haklı-haksız; gibi kavramları yaratmak ve yaşatmak.”

Değerler örgütlerin sadece amaç boyutunda değil, diğer boyutlarında da çok önemli roller oynarlar. Örgüt bakımından değerler, gelişen olaylardan üstün bir konumdadır.

1.3.1.3.Semboller ve Ritüeller

Semboller, insanlar için özel bir anlam taşıyan obje, olay ve hareketlerden oluşmaktadır. Örgütlerin logo, bayrak ve ticari ünvanları kolayca hatırlanarak akılda kalabilecek şekilde düzenlenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2005:213). Bazı gıda ve otomobil markaların (McDonalds, Mercedes, Jaguar vb.) sembolleri müşterilerinin aklında kalıcı etkiler bırakmış sembollere örnek olarak verilebilir.

Örgütsel semboller ve davranışları inceleme sonucunda, eğer bunların, asıl değerler ve sayılılarla nasıl bağlantılı olduğu bilinmiyorsa, yanlış sonuçlar çıkarılabilir. (Schein, 1991). Dolayısıyla örgütün kültürünü anlamak için yalnızca görünen öğelere odaklanmak yeterli olmamaktadır. Ayrıca, görünen öğelerin altında yatan anlamlar ve bu anlamların hangi temel değerlerden ortaya çıktığı önem kazanmaktadır (Varoğlu, 2013:94).

Ritüeller ise, belli dönemlerde, kurallara uygun olarak gerçekleştirilen ve kültürel değer ve normları yerleştirme amacıyla gerçekleştirilen aktiviteler olarak adlandırılmaktadır. Bayrak törenleri, özel günlerin kutlanması, işletmenin kuruluş günü kutlaması, şirket piknikleri ve partileri düzenleme gibi aktiviteler, örgüt çalışanları arasındaki bağların ve örgüte olan bağlılıklarının güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Başaran, 2008).

1.3.1.4.Örgütsel Geçmiş

Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları; uzlaşma, uyum ve kontroldür. Planlı bir şekilde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir. Örgütün yaratıcı ve canlı olması kurulan bu koordinasyonun ne kadar yaratıcı ve canlı olduğuna bağlıdır. Örgüt aynı

zamanda bir iletişim ağı olarak da düşünülebilir. Kaldı ki, sistemli bir iletişim gerçekleşmeden verimli bir koordinasyondan söz edilemez. Modern örgüt kuramını oluşturan üç aşama; karar, iletişim ve denge olarak kabul edilmektedir. Böylece örgütün iletişim ağı gibi görülmesi, modern kuram tarafından da desteklenmektedir (Bursalıoğlu, 2012:15). Her örgütte kabul edilen gelenekler ve iş yapış biçimleri büyük bir oranda geçmişte yapılmış olanlar ile bunlar sonucu elde edilmiş olan başarıların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise bizi örgüt kültürünün en temel kaynağı olarak doğrudan örgütün kurucusuna yönlendirmektedir. Kurucular örgüt kültürünün gelişimi sürecinde örgüt kültürü üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptirler. Çünkü kurucular, gelenekler ve ideolojilerden uzak olarak kendi vizyonlarını rahatlıkla örgüt üyelerine aktarabilmektedirler (Robbins ve Judge, 2011:560; akt: Ağlargoöz, 2013:172). Hikâyeler bu kapsamda örgütsel geçmişte önemli bir yere sahiptir. “Eskiden işleri böyle yapardık” türü değerlendirmeler bu duruma örnek olarak verilebilir.

Örgüt kültürünü tanımlamak için resmi veya gayriresmi aktarılan çeşitli anekdotlar, örgütsel geçmişe ait unsurlardır. Bu aktarılan anekdotların mutlaka büyük olaylar ya da kurumu kurtaran etkili kararlar olması gerekmemektedir. Bu hikâyeler, örgütün kuruluşuna, geçmişine ya da başarılarına ait olarak anlatılan gerçek veya gerçek olmayan olaylardır. Bu hikâyeler daha ziyade köklü geçmişe sahip olan kuruluşlarda etkilidir ve bir nesilden diğerine aktarılarak pekiştirilirler. Hikâyelerin örgütün içinde kulaktan kulağa anlatılması, yazılı kurallardan çok daha etkili olabilmektedir. Özellikle kurucular ya da başarılı yöneticilerin kişiliğine yönelik hikâyeler, üyeleri güdüleyici rol oynar (Varoğlu, 2013:97). Bu durum örgütsel tarihin örgüt kültürü üzerinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir.

1.3.1.5. Dil

Örgüt kültürünün şekillenmesi ve benimsenmesinde iletişim çok önemli bir yere sahiptir. İletişimin en temel unsuru ise kuşkusuz dildir. Dil, ne kadar karmaşık ve anlaşılmasız bir şekilde kullanılırsa, iletişim de o kadar zor olacaktır. Bu nedenle örgüt içinde iletişim kurarken basit, yalın, açıklayıcı bir dil kullanılması önemlidir. Dil doğru kullanılmaz ve kurulan cümle ve kelimeler farklı algılamalara neden olursa, anlaşma

yerine çatışmalara neden olabilmektedir. (Tutar, 2003:92-93). Bu nedenle bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt kültürünün içeriğine katkı sağlayan en temel unsurlardan birisi de örgüt içinde kullanılan dildir. Herhangi bir örgütte, örgüt bireyleri arasında ortak bir yaklaşım geliştirmenin en önemli koşulu “ortak bir dil” ve “ortak kavramsal kategoriler” geliştirmektir. Kullanılan dil diğer örgütlerden ayırıcı bir kimlik oluşturmayı, çalışanların anlayacağı bir jargonun oluşmasını sağlar” (Tikici, 2005:219). Dil, kültürün oluşmasında belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Örgüt içindeki ve dışındaki kişilere “biz kimiz?” sorusunu yanıtlayan, kurumun olaylara ve durumlara bakış açısını belirten sözcük ve deneyimler, o örgütün dilini oluşturmaktadır. Kurumun, müşterilerini “misafirlerimiz” olarak tanımlaması, dilin etkisini gösteren güzel bir örnektir (Genç, 2013:552).

1.3.2. Örgüt Kültürünün Faktörleri

Kültür bir toplumun yaşama biçimi olarak da ifade edilebilir. Kültür kavram olarak soyut bir olgudur. Özkalp ve Kırel (2005:209);

“Kültür kavramı bir toplumun yaşama tarzını simgeleyen bir soyutlamadan ibarettir” demişlerdir.

Toplumların farklı yaşayış biçimleri farklı kültürlerin oluşmasına neden olmaktadır. Ancak, bütün toplumlarda kültürü oluşturan temel faktörler bulunmaktadır (Özkalp - Kırel, 2005: 209).

Gürbüz (2014:36), “Örgütler veya örgütün alt birimleri işlevini ve terminolojilerini sıralamak için geliştirdikleri kendine özgü örgütsel dil, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder. Bu terminoloji bir kere özümzendikten sonra belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda şekline gelir” demektedir.

Örgütler, açık bir sistem olmaları nedeni ile dış çevrelerinden etkilenir ve girdi/çıktıları ile dış çevrelerini etkilerler. Dış çevre ile yaşanan bu etkileşim zamanla örgütün

içyapısını da etkileyerek şekillendirir. Örgüt kültürünün oluşumunda da, dış çevre unsurlarının farklı şekillerde etkileri görülmektedir. Örgüt kültürü, işletmenin iç çevre unsurları ile iç içe bir kavramdır. İç çevre faktörleri, örgüt kültürünü şekillendiren bir etkiye sahiptir. Örgütler arasındaki örgüt kültürü benzerlik ve farklılıkları, iç ve dış çevre faktörlerindeki benzerlik ve farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Çevre, kişinin, örgütün veya toplumun hayatını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziki şartların toplamı olarak sürekli değişen, sabit halde kalmayan hareketli bir ortam olarak ifade edilir. Örgütler açısından çevre iç ve dış olarak iki şekilde ifade edilir. İç çevre, işletme açık sistem yaklaşımı içerisinde örgütün kendi içerisinde oluşturduğu bölüm, departman gibi alt birimlerin birbirleri ile olan ilişkileri ve işletme iç iklim ve kültürünü yansıtmaktadır. Dış çevre ise teşkilatın dışında kalan ve örgüte girdilerin temin edildiği ve işlem sürecinden çıktıktan sonra ürünlerin sunulduğu kesimler ile birlikte etkilediği ve etkilendiği diğer kesimleri ifade eder (Arslan, 2002:45).

1.3.2.1. İç Faktörler (Örgüte Ait)

Örgütlerin kendine has kültürleri örgütün yapısı ve alt sistemlerin özelliklerinden meydana gelir. Kültürü etkileyen iç faktörler; amaç ve hedef, örgütün büyüklüğü ve yapısı, yöneticiler ve yönetim yapısı, iletişim, kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri, ödül ve ceza, risk ve tartışma toleransı, bağlılık, insan kaynakları yaklaşımlarıdır (Terzi, 2000:30).

1.3.2.1.1. Amaç ve Hedefler

Bir örgütün başarısı belirlenmiş olan görevlerin yerine getirilişi ile değil, hedeflenen amaca ulaşabilmek için belirlenen görevler ve bu görevlerin en uygun ve en kolay yoldan gerçekleştirilmesi ile belirlenir. Bunu sağlamanın en temel koşulu ise örgütsel yapının uygun olması ve örgüt içinde uygun elemanların (eğitim, yaş, tecrübe vb.) bulunmasıdır (Özalp ve Kirel, 2001:22).

Modern örgüt kuramı, teşkilatları sistem yaklaşımıyla incelemektedir. Bu kurama göre örgütler çevresiyle girdi/çıktı ilişkisi olan ve birbirine karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde olan alt sistemlerden oluşmaktadır. Örgütlerin faaliyet gösterdiği alan ve üretim

konusu ile doğrudan belirlenen amaç ve hedeflerin örgüt kültürünün oluşumunda, gelişiminde ve değişiminde önemli bir payı bulunmaktadır. Bu amaçların belirlenmesinde ve hedeflerin konulmasında, örgütlerin vizyon ve misyonları da çok önemli bir etkiye sahiptir. İşin yapısı, örgüt üzerindeki baskı, yükümlülükler ve standartları etkileyerek, örgütün biçimlenmesini etkilemektedir. Farklı sektörlerdeki örgütler, farklı önceliklere ve amaçlara sahip oldukları için kendi amaçlarına uygun kültürler geliştirmektedir. Örgüt içinde bölümlere ayırma işlemi, faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönünden başarılı bir biçimde gruplandırılmasını sağlayarak, örgütün hedefine ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Gürsel, 2003, s.35).

1.3.2.1.2. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütün büyüklüğü, örgütsel davranış değişkenleri üzerinde genel olarak olumsuz bir etkiye sahiptir. Keçecioglu (2008:179)'na göre, örgütsel faaliyetlerin artması "Behemot Sendromu" olarak adlandırılan bir dizi birbirleriyle ilişkili semptom ve sorunlar yaratmaktadır. Çalışanlar, daha büyük bir iş hacmiyle çalışmanın sonucunda tatminsizlik yaşamaya başlayarak devamsızlık eğilimine girebilmektedirler. İş hacminin büyümesi, iş görenlerin birbirleriyle ve örgütle uyumlaştırma işini karmaşık hale getirerek, işe karşı engellemeler meydana getirebilmektedir. Bu durum ise zamanla verimlilikte azalmalara neden olmaktadır. Bu bağlamda örgüt yönetiminde yeni iş baskıları oluşurken, örgüt içerisinde de bir takım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel büyüklük ve yapı arasındaki ilişkilerin araştırılması örgüt kuramı içerisinde üzerinde tam olarak mutabakata varılmamış bir konu durumundadır. Buna karşılık örgüt büyüklüğünün diğer yapısal özelliklerden farklı olduğu konusunda ortak bir görüş birliği bulunmaktadır (Keçecioglu, 2008:179).

Bazı araştırmacılar örgütün büyüklüğünün örgüt kültürü açısından önemli bir faktör olmadığını savunsa da son yıllarda yapılan araştırmalar, örgüt büyüklüğünün yapıyı etkilediği üzerinde görüş birliği olmasına karşın örgütsel yapının diğer özelliklerinin büyüklüğün önemi üzerinde bir anlaşma olmamıştır. Örgüt büyüklüğünün örgütte bürokratikleşmeye neden olduğunu ileri süren görüşlerin yanında bunun tam aksini iddia eden görüşler de bulunmaktadır (Gürbüz, 2014: 38).

1.3.2.1.3. Yöneticiler ve Yönetim Yapısı

Yönetim; sürekli değişen bir çevrede, sınırlı kaynakların verimli bir şekilde kullanılarak, örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başka insanlarla işbirliği yapmak olarak açıklanabilir. Yönetim, “başkaları vasıtasıyla iş yapmak” ise, yönetici de “başkaları vasıtasıyla iş yapan kişi” olarak kabul edilebilir. Böylelikle “yönetici ne iş yapar?” sorusuna cevap verilmiş olmaktadır. Yönetim faaliyeti yürütülürken işletmede sadece genel müdür veya bölüm başkanını yönetici olarak kabul etmek doğru bir yaklaşım değildir. Bir fabrikanın ustabaşı da yönetici konumundadır. Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş yapan kişi olduğuna göre, başkalarının emeğini kullanan ve onlarla işbirliği sonucu belli amaçlara ulaşmak isteyen herkes bir yönetim faaliyetinde bulunuyor anlamına gelmektedir (Özalp, 2001:2). Bu açıdan yöneticileri “fonksiyonel yönetici” ve “genel yöneticiler” olarak 2 sınıfta inceleyebiliriz;

- **Fonksiyonel Yöneticiler:** Bu tür yöneticiler tek bir yönetim fonksiyonundan sorumlu olan yöneticilerdir. Fonksiyonel yöneticiler, hat yöneticisi şeklinde görev yapmaktadırlar. Pazarlama, personel, üretim, finansman bölümünden sorumlu yöneticiler örnek olarak verilebilir. Örgüt geliştikçe, fonksiyonel yöneticilere olan ihtiyaç da artmaktadır (Gürbüz, 2014:39).
- **Genel Yöneticiler:** Bu yöneticiler örgütün tüm fonksiyonlarından sorumlu olan yöneticilerdir. Bir mağazanın yöneticisi veya fabrikanın müdürü genel yöneticilere örnek olarak gösterilebilirler. Küçük işletmelerde daha ziyade bu tip genel yöneticilere ihtiyaç olmaktadır (Gürbüz, 2014:39).

Örgüt içerisindeki bireyler neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını, örgüt içinde ve dışında nasıl davranacaklarını hem mensubu oldukları örgütün hem de yaşadıkları toplumun kültür kalıpları sayesinde öğrenebilirler. Aynı şekilde, yöneticilerin de; örgüt içinde bireysel ve örgütsel amaçları bağdaştırmak ve her iki taraf için de amaçları daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için, örgüt çalışanlarını çok iyi tanıması ve onların davranışlarına bir anlam vermesi gerekir. Bunu yapmanın bir yolu da hem bireyin yetiştiği çevrenin alt kültürünü hem de toplumun genel kültürünü çok iyi analiz edip, ona göre bir yönetim süreci belirlemesidir. Anlaşılacağı üzere kültür,

hem bireyler hem de yönetim ve yönetimin fonksiyonları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Şahin, 2010:28).

1.3.2.1.4. İletişim

İletişim, davranışları yönlendirerek, istenen sonuçları ulaşmak amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla sağlanan anlayış olarak tanımlanabilir. En küçük örgütten, uluslararası düzeydeki büyük örgütlere kadar başarının sağlanması, etkin ve başarılı bir örgütsel iletişimle mümkün olabilmektedir. Etkin ve başarılı bir örgütsel iletişim ise, iletişimin her şeyden önce kolay ve anlaşılır olmasından geçmektedir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilememesi, bilginin başka kaynaklardan elde edilerek, mesajların kaynaktan çıktığından çok farklı algılanmasına neden olmaktadır. Örneğin bir genel müdürün, “müşterilerin reaksiyonları ölçmek için yeni bir yöntem geliştirdiğini 10 farklı satış yöneticisine bildirmesi. Bu satış yöneticilerinin ise bu yöntemleri sekiz grup yöneticisine raporlaması” durumunda yapılabilecek bir iletişim hatası, örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecektir (Özalp, 1999:22).

Kültür ve iletişim karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen 2 kavramdır. Kültür, dil vasıtasıyla iletilerek, bireylerin sosyalleşmesinde aracı olur. Bireylerin iletişim yolu ve tarzı bireyler ve gruplar arasında uzun bir zaman diliminde paylaşılsa dil kültürü değiştirilebilir. Örgüt kültürü iletilmeden var olamaz. Fakat örgüt kültürü var olmadan da örgütsel iletişimin kendi başına gelişebileceği düşünülemez. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğu söylenebilir (Musaev, 2016:25).

Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, iş görenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dökümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır (Oğulluk 2010:35).

1.3.2.1.5. Kullanılan Teknoloji ve Bilgi Sistemleri

Örgütsel kültür oluşumunda iç çevre faktörlerinden en etkili olanlarından birisi de kullanılan teknoloji ve örgütün geçmişidir. Örgütün üretim konusu ve kullandığı teknoloji, örgütteki işlerin ve personelin niteliklerini ya da davranışlarındaki bağımsızlık boyutlarını belirlemektedir (Berberoğlu, 2000:157).

Örgütün içerdiği pek çok süreç teknolojik boyutları da kapsamaktadır. Örgüt süreçlerinde kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı ve yapısal dönüşümler üzerinde etkili olmakta, var olan organizasyon yapısı da teknoloji üretimi ya da transferi süreçlerini etkilemektedir. Örgütler de yeni teknolojilerin üretilebilmesi için, değişime imkân sağlayan esnek ve kurumsal etkinliği sağlayıcı, istikrarlı bir kurumsal yapı ve kültür ortamı gerekmektedir (Gürbüz, 2014:41).

Teknoloji, kültürün bir ögesi olarak, örgüte yeni teknolojilerin girmesiyle birlikte kültürün bazı yönlerini etkilemektedir. Teknoloji, insan davranışlarında, değerlerde, ilişkilerde, örgütsel ve yönetsel süreçlerde bir takım değişimleri gündeme getirir. Yeni teknolojiler, yerleşik bazı değerleri değişime zorlarken yeni değerlerin de oluşmasını sağlayabilir. Örgüte yeni teknolojilerin girmesiyle birlikte örgütte geleneklerle ilgili çatışma durumları yaşanabilir ya da yeni değerlere gereksinim duyulabilir. Teknik gelişmeler, günümüzde örgütlerdeki insan faaliyetlerinin etkinliğinin sağlanmasında bir gereklilik unsuru olmaktadır. Teknolojik çevredeki değişim, gelişim ve koşullar toplumdaki yaşam biçimini dolayısıyla örgütleri ve örgüt kültürünü etkilemede en önemli faktörlerden biri konumundadır (Berberoğlu, 2000:157).

1.3.2.1.6. Ödül ve Ceza

Rol ve güç yönelimli kültürler, ödül ve cezalar tarafından sağlanan dışsal motivasyona ağırlık verme eğilimindedirler. Bu nedenle örgüt kültürünün benimsenmesinde ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında ödül ve ceza sistemi önemli bir yere sahiptir. Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı

davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1999:76).

Örgüt yapısında, süreçlerin işleyişinde, amaç ve hedeflere ulaşırken uygulanacak olan ödül ve ceza sisteminin nesnel olarak belirlenmiş olması, ödül ve ceza uygulaması yaparken kullanılan ölçütlerin adil olması, örgüt kültürünün seviyesini ve iş görenler üzerindeki etkisini belirlemektedir. Terfi sistemi, çalışan personeli çalıştırmaya sevk eden önemli bir araçtır. İşe alınan bir personel, önünde bir ilerleme olanağının bulunmadığını görürse işe karşı olumsuz bir tavır alabilir. Bu durum çalışan için tatminsizlik, tavassut ve kendisine verilen işler ya da çalışma ortamı ile ilgili şikâyetlerde bulunmasına neden olmaktadır. İlerleme, ilk bakışta işin iyi yapılmasında bir ödül olarak görülse de, aslında iş statüsündeki değişme genellikle, yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkilerin kurulmasını ve daha büyük sorumlulukların yüklenilmesini gerektirir.” (Pehlivan, 2000:56).

1.3.2.1.7. Risk ve Çatışma Toleransı

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt kurucularının daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadıkları için sahip oldukları değer ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır. Bir örgütte çalışanlar düşüncelerinde her zaman hemfikir olmayabilirler (Terzi, 2000:47). Bu düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve iş görenlere verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesi, bireye yönelen eleştiriler karşısında kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi, örgüt kültürünün şeklini belirlemektedir. Aynı şekilde çalışanlara tanınan “yaratıcılığını kullanma toleransı” ya da girişimcilikte bulunarak yeni fikir ve projeler üretebilme hak ve sınırlarının ölçüsü, kültürün oluşmasında etkilidir. Demokratik ve katılımcı bir yönetimin olmadığı örgütlerdeki bu toleranslar elbette sınırlı olmakta ve iş görenlerin iş verimine yansımaktadır (Gürbüz, 2014:43).

1.3.2.1.8. Bağlılık

Örgüt kültürünü bir topluluğu bir arada tutan paylaşılmış değer ve davranışlar olarak tanımlamıştık. Diğer bir tanım da ise “bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyeler tarafından öğrenilmesi gereken, örgütün düşünme ve işleri yapma biçimini yansıtan kişiliği” olarak geçmektedir (Çırpan ve Koyuncu: 1998:9). Çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri için sağlam ve etkin bir örgüt kültürünün yerleşmiş olması gerekmektedir (Terzi, 2000:47).

Bir kültürün güçlü olması, o kültüre olan inanişe, bağlılığa ve kişilerin örgütle özdeşleşme derecelerine bağlıdır. Çalışanlar, kendi örgütlerinin kültürleriyle benimsedikleri, bütünleştikleri ölçüde, örgütlerine bağlılıkları artacak ve kendilerini örgüte ait hissedecekler, böylelikle de yüksek bir motivasyonla, performans ve faaliyetlerinde etkinliklerini arttıracaklar ve sonuç itibarıyla de örgütteki verimlilik artışına katkı sağlayacaklardır. Örgüt içerisinde yüksek derecedeki motivasyon çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerini olumlu yönde etkilemekte, bunun sonucunda ise çalışanlar kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yapma gayreti içerisine girmektedirler (Atalay, 2000:19).

1.3.2.1.9. İnsan Kaynakları Yaklaşımları

İnsan kaynakları politikaları, örgütlerde insan kaynağı ile diğer sistemler arasındaki ilişkiyi kurmakta ve diğer sistemlerin verimli çalışmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda çalışanların tatminine yol açarak, örgütsel bağlılık ve örgütsel etkinlik gibi istenilen hedeflerin gerçekleşmesine de katkıda bulunur. Örgüt kültürü bir örgütteki bütün sistemlerin yapısını ve işleyiş biçimini belirlemektedir. İnsan kaynakları politikaları ve sistemlerinin insana yönelik olması nedeniyle bu etkileşim daha da özel olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları sistemleri mevcut kültür anlayışına göre yeniden düzenlenmeli ya da istenen kültüre göre yeniden tasarlanmalıdır. Örgütlerin kendi kültürlerini bilinçli bir şekilde ölçtükleri ve anladıkları ölçüde insan kaynakları sistemlerini örgütün uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlayacak şekilde tasarlayıp geliştirebileceklerdir (Arıkan, 2003:17).

İnsan kaynakları sistemi ile örgüt kültürü arasındaki olumlu ilişki, örgütsel hedeflerin yerine getirilmesinde çalışanı harekete geçirici öge olarak büyük rol oynamaktadır. Örgütlerdeki kişilerarası ilişkileri; çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, üstleri ile olan ilişkileri, müşteriyle olan ilişkileri olarak gruplandırmak mümkündür. Bazen teşkilatlarda informal (formal olmayan) iletişimin işle ilgili konuşmalardan daha etkili olduğu ve iş görenler arasında ilişkinin sağlanmasına, güçlenmesinde yardımcı olduğu görülmüştür (Arıkan, 2003:17).

1.3.2.2. Dış Faktörler (Çevresel)

Örgüt kültürünün oluşmasını etkileyen dış faktörleri iki türde incelenmektedir. Birinci grupta dâhili dış çevre, örgüt çevreleyen biçimsel olmayan gruplar ve bu grupların oluşturduğu ilişki sistemidir. Bu dâhili dış çevreyi oluşturan unsurları ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve demografik olarak sıralayabiliriz. Bununla beraber ayrıca dış biçimsel gruplar bulunmaktadır. Bu dış biçimsel gruplar, örgütün amaçlarını tamamlayıcı özelliği ile örgütün amaçlarını sınırlayıcı ve düzenleyici özellikte de olabilmektedir. Aynı sektörde faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, rakipler, diğer sosyal kurumlar bu grupta yer almaktadır. Bunların dışında dini ve ahlaki değerler ve aile sistemi de örgüt kültürünü oluşturan dış faktörlerdendir. Bu genel kabul görmüş açıklamalardan sonra örgüt kültürünü etkileyen dış faktörleri üç ana başlık altında açıklamak mümkündür. Örgütler farklı sektörlerde eylemlerini sürdürmektedirler. Bu durum örgütlerin teknolojik ihtiyaçlarını, beklentilerini, kullanmaları gereken kaynakları belirlemektedir. Farklı çevrelerin farklı talepleri, örgütlerin kültürlerini bu çevrelerin çizdiği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakmaktadır (Terzi, 2000:31).

1.3.2.2.1. Toplumun Yapısı ve Kültürel Değerler

Örgütler, toplum içindeki çeşitli alt kültürlerden gelen değişik sosyal yapıları olan bireylerden oluşmaktadır. Bu yüzden iş görenler geldikleri toplumun kültürel özelliklerini örgüte taşırlar. İş görenler taşıdıkları bu kültür özelliklerine örgüte özgü olan örgütün tarihinin içinden gelen özellikleri de ekleyebilirler. Başaran (1991:244)'a

göre örgütlere toplumsal olma özelliğini kazandıran öğeleri aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür.

- Bütün örgütlerin bir kültürü vardır. Bu kültür bir yandan örgütün hangi toplum içinde var olduğunu gösterirken diğer yandan da örgüt diğer örgütlerden ayırır.
- Her örgütte bir rol örüntüsü vardır. Tüm çalışanlar kendine düşen ve kendinden beklenen rolü oynayarak örgütün toplumsal dokusunun oluşmasına yardım ederler (Başaran, 1991:244).

İşletmelerin hedeflerine ulaşması ve başarılı olması, dış çevre ile sağlanan uyuma bağlıdır. Örgüt kültürü bu uyumu gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır. Toplumun beklentilerinde görülen değişiklikler aynı zamanda örgütün yönetiminde de değişikliklerin yapılmasını gerektirir. Örgüt, varlığını bulunduğu çevre içinde sürdürmek için, toplumun yapısı, değerleri, normları ve inançları ile uyumlu bir kültür oluşturmalıdır. Sosyal yaşamda önemli bir role sahip olan örgütler toplumun kültürel dokusundan etkilenmekte ve zaman içinde toplumu etkilemektedir. Örgüt varlığını başarılı bir biçimde sürekli kılabilmek amacıyla sahip olduğu tüm maddi ve maddi olmayan kaynaklarını bir bütün halinde hedefe yöneltirken, hedeflerini gerçekleştirmede uyum ve bütünlük faaliyet olma özelliği gibi çeşitli araçlardan yararlanmaktadır. Örgüt kültürü, örgütte uyumun sağlanmasında ve gerçekte örgütün anlamlı bir bütün olarak algılanmasında temel rolü oynar (Berberoğlu, 2000:265).

1.3.2.2.2. Rakipler ve Tüketiciler

İşletmeler müşterilerle ilişki kurarak ürettikleri ürün ve hizmetlerin üretilmesini amaçlamaktadırlar. Müşterilerin istek ve arzularında meydana gelen değişikliklerin bilinmesi, daha etkili işletme kararların alınmasında etkili olacaktır. Genel olarak müşteriler işletmelerinden ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetleri, uygun yerde, uygun miktarda, uygun kalite ve fiyatta talep etmektedir. Örgütlerin faaliyetlerine devam etmeleri büyük oranda örgüt dışında yaşanan ekonomik durumlara uyum sağlamalarına bağlıdır. Günümüz arenasında yaşanan ekonomik değişimlerden en önemlisi dünyadaki bütün insan ve örgütlerin birbirine bağlanmasına neden olan küreselleşme olgusudur (Dinçer ve Fidan, 1997:103).

İşletmeler açısından küreselleşme; örgütteki tüm işletme işlevlerine ilişkin faaliyetlerin ulusal ve uluslararası boyutların ötesinde planlanıp uygulanmasıdır. Örgüt kültürü bu bağlamda sürekli bir değişim ve gelişime adapte olmak zorundadır. Örgüt hem bulunduğu sektörde rakiplerinin önüne geçebilmek, hem sürdürülebilirliğini sağlayabilmek hem de değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmek için dış çevrede yaşanan bu ekonomik değişimi işletme kültürüne taşımak zorundadır. Aksi halde rakipleri arasında kaybolup giden bir işletme olacaktır (Gürbüz, 2014:47).

1.3.2.2.3. Hukuksal Düzenlemeler

Devlet ve yerel idareler, işletmelere ve ekonomiye artan bir şekilde müdahalede bulunmaktadır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapmaktadır. Devletin bu düzenlemeleri, işletmelerin performansları ve stratejik seçimleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgütlerin kurulmasında ve faaliyetlerini sürdürmelerinde yönlendirici olan yasalar ve değişen piyasa şartlarına göre yapılacak yeni düzenlemeler, standartlar ve yükümlülükler örgüt kültürünün belirlenmesinde belirleyici olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997:103).

İş görenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi zaman yasalarca benimsenerek; iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, örgüt içindeki ahlaki davranışlarını, otoriteye boyun eğmelerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütleridir (Ergül, 2009:16).

1.3.2.2.4. Ekolojik Çevre ve Yerleşim Yeri

Ekoloji sözcüğünün Haeckel'in araştırmaları sırasında ortaya çıktığı bilinmektedir. Haeckel, uygarlık tarihinde önemli yeri olan Eski Yunan coğrafyasını araştırırken, antik dönemde Eski Yunancada kullanılan kavram ve kelimelerden hareketle, ekoloji kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna göre, Eski Yunancada yaşanan yer/yurt anlamına gelen oikos ile, bilim, söylem veya söz söyleme sanatı anlamına gelen logia

sözcüklerinin bir arada kullanımından “ekoloji” sözcüğünü türetmiştir. Doğal hayat bazı dengeler üzerine kurulmuştur. Bireylerin çevresiyle oluşturduğu doğal dengenin zincirlerinden herhangi bir halkasında oluşan kopmalar, zincirin tamamını etkiler ve var olan dengenin bozulmasına neden olmakta ve çevre problemlerine yol açmaktadır (Torunoğlu, 2013:3).

Örgüt kültürünün oluşmasındaki en büyük etmenler arasında örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin demografik yapısı, iklim yapısı, çevre şartları yer almaktadır. Örneğin; iklim olarak soğuk bir iklime sahip bir yerleşim yerindeki işletmelerdeki bireylerin taşıdıkları kültürel özelliklerle ılıman iklime sahip bir yerleşim yerindeki işletmelerdeki bireylerin taşıdıkları kültürel özellikler farklı olacağından örgüt kültürü de farklı özellikler taşıyacaktır. Ayrıca örgütlerin ekolojik çevreye uyumlu olacak şekilde faaliyetlerini sürdürme eylemleri de örgüt kültürünün yansımasıdır. teknolojik gelişmelerin sürdürülebilir kalkınmaya olumlu yönde katkıları olacağı inancı bazı kesimlerde yaygın bir düşüncedir (Torunoğlu, 2013:3).

Çevrenin bozulması veya kirlenmesi, çevre unsurlarının çeşitli dış etmenler yüzünden niteliğinin değişmesi, değerini kaybetmesi anlamına gelmektedir. Doğal kaynaklar sadece zengin ve gelişmiş ülkelerin tekelinde iken, doğal varlıkların sınırsız olmadığının anlaşılması bu durumu değiştirmek isteyen bireylerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Gürbüz, 2014:48).

İşletmelerin çevreye verdiği zararlarla ilgili kamuoyundaki rahatsızlık giderek büyümektedir. Bu nedenle kamunun ve yasaların baskısı sonucunda işletmeler çevreye duyarlı politikalar izlemeye yönelmişlerdir. Bu politikaların başında, işletmenin yatırımlarının çevreye vereceği zararı en aza indirmeye yönelik maliyetleri üstlenmeleri gelmektedir. Çevreyle ilgili bu maliyetler, çevre muhasebesi yardımıyla belirlenebilmektedir. Yeni bir kavram olan çevre muhasebesi, çevreci bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışan tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve örgüt çalışanlarının örgütün toplumsal imajı için çevresel duyarlılığının artırılması gerekmektedir (Gupta, 2011:4-6).

1.3.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Çeşitli araştırmalarda, örgüt kültürünün farklı boyutlarını açıklayıcı modeller geliştirilmiştir. Bu modeller aslen örgüt kültürüne tam bir açıklama getiremese de, farklı boyutlarını ele almak mümkündür. Modellerde öne sürülen bütün bu işlevlerde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2010). Aşağıda örgüt kültürü modelleri ele alınmıştır.

1.3.3.1. Ouchi'nin Z Teorisi

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından Japonya devletinin ekonomide hızla büyümesi ve özellikle 1980'li yıllardan sonra birçok Japon firmasının ABD ve Avrupa'da boy göstermeye başlaması üzerine, Japonların elde ettiği bu başarılar birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Bu araştırmacılardan biri olan Ouchi, hem ABD'de hem de Japonya'da pek çok Amerikan ve Japon firması üzerinde inceleme yapmıştır. Sonuç olarak Ouchi, Japon firmalarının ABD'de çok başarılı olmalarına rağmen birkaç firma dışında Amerikan firmalarının Japonya'da çok da başarılı olamadıklarını tespit etmiştir. Bu başarı farkının nedenini inceleyen Ouchi, asıl nedenin; firmaların kültür ve yönetim anlayışlarının farklı olmasından kaynaklandığını belirlemiştir. Amerikan firmalarına Tip A, Japon firmalarına ise Tip J tanımlaması yapan Ouchi, Japonların bu başarılarındaki temel aktörün, firmaların sahip olduğu örgüt kültüründe yattığını ifade etmiştir (Rollinson ve Broadfield, 2002). Buradan hareketle Amerikan firmalarının Japonlarla rekabette başarılı olabilmelerini sağlamak üzere, A ve J tipi kültürlerin birleştirilmesiyle "Z Teorisini" ortaya koymuştur. Ouchi (1981), örgüt kültürünü üç ayrı grup şirket üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birincisi, tipik Amerikan şirketleri, ikincisi tipik Japon şirketleri ve sonuncusu da Z tipi Amerikan şirketleridir. Son grupta yer alan Z Tipi Amerikan şirketleri, hem Japonya'da hem de ABD'de başarılı olmuş şirketlerdir (Varoğlu, 2013:104).

Klasik Amerikan firmalarının örgüt yapısında istihdam kısa süreli gerçekleşmektedir. Bu durum çoğunlukla çalışanların bağlılıklarının düşük olmasına ve yüksek bir personel devir hızının oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla verim düşmektedir. A tipi örgütte değerlendirme ve terfi çok hızlıdır. Bir kişi sergileyeceği üstün başarı sonunda hızla basamakları tırmanabilir. Bunun bir sonucu olarak kişilerin kariyer

yolları belirgindir ve uzmanlığa dayanmaktadır. Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme, bireysel geri bildirim gibi açık kontrol mekanizmaları A tipi örgütlerde yaygındır. Karar almada her seviyede bireysellik hâkimdir ve bunun sonucunda bireysel sorumluluk vardır. Kişiler, yaptıkları işlerden ve aldıkları kararlardan bireysel olarak sorumludur. Bu nedenle herkes sadece kendi işini yapar ve işlerin bütününe göremez. Bu kültür sıkı bir bürokratik sistemle işletilmektedir (Varoğlu, 2013:104-105).

Bunun tam karşısında yer alan J tipi kültürde ise istihdam neredeyse hayat boyu devam etmektedir. Japon firmalarında çalışanlar, çalışmaya başladıkları firmadan emekli olmakta, çalışma hayatları boyunca iş değiştirmemektedirler. Ömür boyu istihdama uygun olarak, J tipi örgütlerde değerlendirme ve terfi de yavaş yapılmakta, çalışanlar çalışma hayatlarının belirli dönemlerinde daha üst pozisyonlara terfi etmektedirler. Bu terfiler sırasında kişilerin kariyer yolları değişebilmekte, kişi aynı firma içinde farklı bölümlerde görev alabilmektedir. Kişilerle ilgili değerlendirmeler açık değil, daha çok hissedilen ve örtük niteliktedir. Kararlar grup hâlinde alınmakta, dolayısıyla işin ve kararların sorumluluğu da grup olarak paylaşılmaktadır. J tipi kültür, yumuşak ve esnek bir yapıdadır ve bürokrasi oldukça düşüktür (Varoğlu, 2013:105).

Bu iki zıt kültürün karşılaştırılması ve birleştirilmesiyle oluşan Z tipi kültürde ise istihdam mümkün olduğunca uzun sürelidir. Her ne kadar J tipinde olduğu gibi hayat boyu olmasa da A tipindeki gibi kısa da değildir. Kişi yeteneklerini koruduğu ve örgüte sunduğu sürece, firmada kalmaya devam edecektir. Bunun karşılığı olarak kolayca işten çıkarılmayacağını bilmekte ve güven duymaktadır. Z tipi örgütlerde de değerlendirme ve terfi yavaştır ve çalışanlar değişken (esnek) kariyer yollarına sahiptir (Varoğlu, 2013:105).

Her ne kadar açık kontrol yöntemleri var olsa da bu yöntemlerin uygulanması örtüktür. Dolayısıyla açık ve örtük kontrolün başarılı uygulamaları vardır. Karar vermede bireysel yönetici hâlâ etkindir ancak kararlar tüm astların katılımıyla ve fikir birliği sağlanarak alınmaktadır. Bunun sonucu olarak da bireylere güvene dayanan bir sorumluluk anlayışı hâkimdir. İlişkiler Z tipi örgütlerde de yumuşak bir bürokratik

yapı içindedir ve çalışanlar diğerlerinin de ne yaptığını bilirler ve takip ederler. Böylece kişiler arasında iş esnasında sosyal ilişkiler oluşur (Varoğlu, 2013:105).

1.3.3.2.Peters ve Waterman Yaklaşımı

“Mükemmeli Arayış” (In Search of Excellence) adlı kitaplarında Peters ve Waterman (1982), ABD’de iş hayatında başarılı olan, değer yaratan, uluslararası rekabette öne geçen firmaların, bu başarıyı nasıl elde ettiklerini incelemişlerdir. Yazarlar, 3M, Disney, McDonalds ve Boeing gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren birçok şirketi incelemişler, bu şirketleri diğerlerine göre daha iyi yapan sekiz ortak özellik olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler şu şekildedir;

- Hareketi tercih etme,
- Müşterilerle sürekli ilişkiler,
- Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyetleri serbestisi,
- İnsana değer vererek verimliliği arttırmak,
- Basit yapı ve az kurmay,
- Bir ana işletme değerine önem vermek,
- En iyi bilinen iş kolunda kalmak,
- Gevsek ve sıkı kontrolü birlikte kullanmak

Başarı ölçütü olarak finansal ya da ekonomik ölçütleri dikkate alan (Eren, 2010) Peters ve Waterman, bu firmaların yüksek kaliteye odaklandığını, karmaşık görev çevresi içinde işleri basit tutmaya çalıştıklarını ve çalışanlarını mutlaka dinlediklerini ifade etmektedir (Varoğlu, 2013:105).

1.3.3.3. Handy’nin Kültürel Tipleri

Örgütler; yapıları, yönetim tarzları ve anlayışları açısından dört grupta toplanabilir. Bunlar; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. Bu kültürler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Handy,1993: 183-191).

Güç Kültürü: Güç kültürü, genellikle küçük çaplı aile işletmelerinde, ticari birliklerde ve bazı finans kuruluşlarında görülmektedir. Güç kültürünü bir tür ağa benzetmek mümkündür. Çünkü bu kültür, merkezî bir güç ve onun etrafında şekillenen

bir ağ yapısı ile karakterize edilebilir. Bu kültürde tüm üniteler birbirleri ile ilişki halindedir ama gç, merkezdeki aktörün elindedir. Örgütün etkinlik kapasitesi güven ve empati esaslıdır. Oldukça az bürokrasi vardır ve her türlü yetki merkezde bulunan aktrde toplanmıŐtır. Bu tür kültürlerde karar sistemleri çok hızlıdır. Bundan dolayı, herhangi bir tehlikeye hızlı bir Şekilde cevap verilebilmektedir. Ancak bu kültür yapısında, ağın geniŐlemesi önemli bir sorun yaratmaktadır. Örgütün çalışanları hiÇbir karar anında etkili olamadıkları işin zamanla motivasyon olarak dŐerler ve işten ayrılmalar yaşanabilir.

Rol Kültürü: Rol kültürü aynı zamanda bürokrasi olarak da görülmektedir. Bu tür kültür yapısında ön planda olan 2 unsur akıl ve mantıktır. Rol kültüründe, rgt ayakta tutan, belirli rollere sahip bölümler veya aktörler bulunmaktadır. Finans departmanı, insan kaynakları departmanı, üretim departmanı bunlara örnek olarak verilebilir. Bu bölüm ve aktörlerin iş tanımları, iletişim süreçleri ve normları çok iyi tanımlanmıştır ve her bölüm kendi rolünü yerine getirmek işin çaba göstermektedir. Bölümler arasında kurulan koordinasyonu üst yönetim sağlar. Bu kültürde kurallara ve prosedürlere tam bir bağlılık söz konusudur. Ancak rol kültürü, sadece durağan bir çevrede başarılı sağlayabilmekte, zeminin ve çevrenin hızlı değişim gösterdiği ortamlarda barınamamaktadır. Rol kültürünü benimseyen organizasyonlar, deđiŐmeleri zamanında fark edemez ve bu nedenle değişimlere tepki vermekte geŐ kalırlar.

Görev Kültürü: Görev kültürünün kültürün temelinde iş ve proje bulunmaktadır. Amaç, doğru insanı doğru yere konumlandırarak, gereken kaynakların sağlanması ve kişilere bu faaliyetleri yürütebilmeleri işin yetki verilmesidir. Bu kültürde etkileme gücü, bireylerde ya da pozisyonlarda değil uzmanlıktadır. Görev kültürü oldukça esnek bir yapıdadır. Belirli amaçlarla gruplar, proje takımları ya da görev kuvvetleri oluŐturulabilir, dağıtılabilir veya tekrar oluŐturulabilir. Bu nedenle esneklik gereksiniminin yüksek olduğu bölgelerde faaliyet gösteren örgütler işin daha uygun olan bu kültürde en önemli sorun kontrolün zorluğudur.

Birey Kültürü: Bu kültürde, adından da anlaşılacağı üzere birey merkezî bir konumdadır. Organizasyonların varlık nedeni, içerisinde yer alan bireylere hizmet etmektir. Bu nedenle birey kültürü yapısında, bireyler organizasyonlara değil, organizasyonlar bireylere hizmet eder. Bireylerin organizasyonlara üyeliği ya da katılımı tamamen kendi istekleri üzerine gerçekleşmektedir. Bu kültürün temelinde güçlü birey düşüncesi bulunmaktadır. Hukuk ve mimarlık büroları, aykırı gruplar, sosyal gruplar, aile ve küçük danışmanlık firmaları birey kültürüne örnek olabilecek örgütlerdir.

1.3.3.4. Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı

Cameron ve Quinn, örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkililik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır. Kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edilebilmektedir. Bu unsurların bazı ortak değerler etrafında düzenlenebileceğini belirten yazarlar, kültür tiplerini sınıflandırarak iki eksenli olan bir model oluşturabileceğini ifade etmişlerdir. Dikey eksenin bir ucu organik süreçleri, buna zıt olan diğer ucu mekanik süreçleri ifade etmektedir. Organik süreçler, örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler, kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Yatay eksen ise içsel koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut da birbirine zıttır. Bu iki eksenin ayrıldığı alanlarda girişimci, işbirliği, hiyerarşi ve piyasa kültürleri olarak dört farklı tipte kültür bulunmaktadır ve bu dört kültür tipi ile özellikleri Tablo 1.de gösterilmiştir (Eren, 2010).

Tablo 1: Kültür Tipleri (Doğan, 2007:46)

ÖZELLİK	AÇIKLAMA
Girişimci Kültür	Örgütsel amaçların belirsizlikle başa çıkma, esneklik, yenilik yapma, yaratıcılıkla sağlanacağı ve bunları sağlamaya yönelik koşulları odaklı kültürdür. oluşturma
İşbirliği Kültürü	Örgütsel amaçların ortak değerlerin paylaşımı yoluyla sağlanacağı inancına dayanan, örgütsel bütünleşmeye, uyuma odaklanmış kültürdür.
Hiyerarşi Kültürü	Kuralların, normların, süreçlerin ve geleneklerin hâkim olduğu istikrarlı kültürlerdir.
Piyasa Kültürü	Örgütsel amaçların pazar payı egemenliği ile sağlanacağı inancına dayanan, sonuçların önemli sayıldığı ve ödüllendirildiği kültürdür.

1.3.3.5. Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı

Johnson ve Scholes (2002), stratejik yönetimin zorluklarını kültürel bir ağ içinde göstermeye çalışarak, örgütsel paradigmanın ya da “olayları görüş şeklinin” kültürel bir ağ içinde şekillendiğini belirtmişlerdir. Kültürel ağ, örgütün katı yapısal ve sistemsel özellikleri ile yumuşak sembolik niteliklerini birleştiren bir bakış açısı sunmaktadır. Kültürel ağ modeli, çok farklı kültürel özellikler ile kültürel yapılar arasındaki ilişkileri tanımlamada oldukça başarılı bir yaklaşımdır. Günümüzde özellikle ön plana çıkan sosyal ağ kavramını temel alan bu yaklaşım, örgüt kültürünün aslında çok farklı aktör ve olguların etkileşiminden oluştuğunu ve bu hâliyle durumsal bir nitelik taşıdığını göstermektedir. Bu bağlamda örgütün kültüründe bir değişiklik yapılmak isteniyorsa, ortaya konan sert ve yumuşak faktörlerin değişmesi gerektiği açıktır. Daha da ötesi, bu faktörlerden birisinde yaşanacak bir değişim de örgütün kültürünü etkileyecektir. Şu hâlde yazarların ortaya koyduğu örgüt kültürü modeli aslında dinamik ve değişken bir yapı ortaya koymaktadır. Bu hâliyle her örgüte uyacak birkaç çeşit reçete sunmaktan öte, sert ve yumuşak faktörlere göre şekillenmesi gereken bir örgüt kültürü olduğunu belirtmektedir (Varoğlu, 2013:108).

1.3.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Sosyal yapı içinde kişilerin gereksinim duyduğu olguları karşılamak ve bu olguları sistemli hale getirebilmek amacıyla kültürler oluşturulmuştur. Örgüt kültürü de, örgüt içindeki davranışları basite indirgeyerek, iş ilişkilerini düzenlemek için oluşturulmuştur. Örgütün gelecekle ilgili planlarını, çalışanların ilişkilerini ve çalışma şeklini belirlemek gibi işlevleri bulunmaktadır. İnançlar, hal ve davranışlar ile yöneticilerin diğer kültürel değerleri, benimsemiş olan örgüt kültürü ile şekillendirilir (Erdoğan, 1997:173).

Örgütlenme, Fayol tarafından kişisel ve maddi öğeleri kuruma tahsis etme olarak tanımlanırken, Mooly-Rieley'e göre, çekidüzen ve usul sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bakılırsa, örgütlenme; ekonomik sermaye ve şahsi üretim unsurlarını etkin ve verimli bir şekilde bölme ve yerleştirme faaliyetlerinden oluşan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Hemen hemen bütün örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için örgüt üyelerinin, desteklerini ve etkin şekilde katılımlarını istemektedirler. Kişilerin çalışma ortamına ahenkle uyum sağlaması örgüt yapısında randımanın ve aktif olmanın göstergesi durumundadır. Teşkilatın kültürel özelliklerini benimseyen çalışanlar, örgütün ve idarenin gelecekteki hedeflerine olumlu şekilde katkıda bulunurlar. Kişinin kendi kültürü ile örgüt kültürü arasındaki benzerliklere göre uyumla ilgili sorunlar aynı yönde etkilenmektedir. Örgüt kesinlikle, yapılandırılacak örgüt kültürünün çalışanların verimine pozitif etkide bulunabileceğini göz önünde bulundurmalıdır. Her örgütün kendi kanunlarını gelenek-göreneklerini ve bunların bütünü ile kendi kültürünü oluşturduğunu kabul etmek gerekmektedir (Köse vd., 2012:222).

Örgüt kültürü oluşum sürecinde birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu oluşum sürecinde örgüt kültürü ile ilgili olarak farklı tanımlamalar yapılmıştır (Terzi, 2000:25). Bu tanımlamalar, örgüt kültürünün toplumsal değerlerden, dış koşullardan ve iç koşullardan etkilendiğini göstermektedir. Örgüt kültürünün oluşumunda birçok faktörün etkili olduğu söylenilebilir (Berberoğlu, 2000:156); J.V. Maanen'e göre kültürün temelinde yedi özellik bulunması gerekmektedir. Bu yedi özellik ise; kişisel

özerklik, yapı, destek, kimlik, performansa ödül, çalışma toleransı ve risk toleransından oluşmaktadır (Hasanoğlu, 2004:51).

Kişilerin sorumlulukları, özgürlük seviyesi ve şahsi girişim olanakları örgütteki kişisel özerkliklerini oluşturmaktadır. Çalışanların hareketlerini yönetmek için aktif kuralların, düzenlemelerin seviyeleri ve direkt gözetleme miktarı yapı özelliğinin içinde yer almaktadır. İdarecilerinin çalışanlarına tanıdıkları imkan ve yardımın seviyesi ile samimiyetlerinin derecesi destek kavramı altında incelenmektedir. Kişilerin içerisinde buldukları çalışma toplulukları ya da uzmanlık bölümleri yerine örgüt içinde bütünleşme ve özdeşlik derecesi kimlik unsurunun kapsamındadır. Performansa ödül verilmesi, çalışanların teşkilat içindeki randımanlarına göre ödüllendirilmesidir. Görev toleransı ile iş gören toplulukları içindeki ilişkilerde, çalışma seviyesi, netlik ve dürüstlük arzusunu arttırır. Risk toleransı ile çalışan risk almaya yönlendirilir, yeniliklere hazır ve atılgan olması sağlanır (Hasanoğlu, 2004:51).

Risk toleransı, örgüt içinde kendiliğinden öylesine oluşmamaktadır. Girişimciler tarafından örgütün belirlediği bir hedefi yerine getirebilmek için oluştururlar. Girişimciler, bir şirket kurarken kendi kişilikleri ile yaşamış oldukları kültürden etkilenirler ve bu kültürel özelliklerinden bir model oluşturarak şirket kültürünü meydana getirirler. Oluşturulan şirket kültürü, şirketin hedeflerini ve bu hedeflerin nasıl gerçekleştireceği konulara cevap oluşturmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:101).

İnsanların normal hayatlarında olduğu gibi iş yaşamlarında da beklenti, korku, sevinç gibi duyguları vardır. İnsanlar zamanlarının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmektedir. Bu ortamda birbirinden tamamen farklı kişilikte insanlar bir arada bulunmaktadır. Bir yandan kendilerine verilen işleri yapan çalışanlar diğer yandan bu çok farklı kişilerle iyi ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Örgüt kültürü farklı kişilikteki çalışanlara hitap ettiği için bazen örgüt içindeki çalışanlar ilişkilerini sağlıklı şekilde yürütemeyebilirler. Anlaşmazlık, bazen kardeşler arasında bile yaşanacak bir durumken, bu kadar birbirinden farklı kişinin arasında yaşanması olası bir durumdur.

Bu tür durumda örgüt içerisindeki hareketleri, şartları belirleyen örgüt kültürüdür (Gürbüz, 2014:13).

Örgüt kültürünün oluşumuna genel anlamda bakıldığında, örgüt kültürü 3 ana başlıkta incelendiği görülmektedir. Bunları, Örgüt Sahiplerinin Rolü/Yöneticiler, Örgüt Çalışanları/İş görenler ve İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevre başlıkları şeklinde sıralamak mümkündür (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:101).

1.3.4.1. Örgüt Sahiplerinin Rolü/Yöneticiler

Örgüt kültürünün şekillenmesi, o teşkilatı tesis eden kişi ya da kişilerin kendi norm, inanç ve değerlerinin diğer insanlara olan etkisi ile ilgilidir. Girişimcileri bu değerleri örgüt kültürünün oluşmasında etkili bir unsur olduğundan ve bu model doğrultusunda şekillenmeye devam edeceğinden, yöneticiler çalışanların uyumunu düşünerek, kültürlerine yakın olan insanlarla çalışmayı tercih edeceklerdir. Bu seçtikleri kişiler örgüt için maddi kaynakları yönetme ve çalışacak birim oluşturma gibi idari işlerde söz sahibi olan kişiler olmaktadır. Hatta örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yeni fikirler üretebilmekte, birlikte çalışmak istedikleri, yeni fikirler ortaya koyabilecek kişileri kadrolarına alma yetkisine sahip olmaktadır. Böylelikle örgüt kültürünün temelleri atılmış olmaktadır (Gürbüz, 2014:13).

Tüm örgütlerde çalışanlar arasında ilişkileri düzenlemek amacıyla resmi olmayan kurallar oluşturulmaktadır. Örgütlerin kendine has özellikleri olması nedeni ile bu resmi olmayan kurallar, örgütler arasında farklılık göstermektedir. Yöneticiler, bu resmi olmayan kurallara doğrudan müdahale etmek yerine, şirketin vizyon ve misyonu doğrultusunda şekillenmesi için çaba gösterirler. Güçlü ve sağlam bir örgüt oluşturan bir organizasyonda, güçlü bir liderin etkisi daha örgütün kuruluş aşamasında kendisini hissettirmektedir. Yaşanabilecek olası bir durum karşısında ne yapılması gerektiğini, doğru ve yanlış tutumun ne olduğunu belirlemede ancak iyi ve güçlü bir lider belirleyici olmaktadır (Alganer, 2000:15-16).

Örgütlerdeki yönetici ve çalışanların oluşturduğu kültür, sosyal yaşamdaki kültür ile şekillenmektedir. Otoriter aile yapılarının baskın olduğu toplumlarda, otoriter

idarecilerin çıkmaktadır. Toplumda gelenek ve alışkanlık haline gelen bayramlar ve özel günler, kanuni izinler şekline dönüşebilmektedir. Çalışanların kendi hayatlarındaki kültürel yapı ile örgüt kültürünün birbirine benzemesi, çalışanlar üzerinde pozitif bir etki yaratır. Aksi halde, çalışan performansında düşme gözlenecektir. Örneğin, hayatı boyunca hiç Türkiye’de yaşamamış ve Türk kültürünü bilmeyen bir yabancı Türkiye’de bir örgütün lideri olması durumunda, kendi kültürünü örgüt kültürü olarak benimsetmeye çalışması, çalışanlar arasında sıkıntılara yol açacaktır. Örgüt içindeki bireylerin tutum ve davranışları, kendi kültür ve alışkanlıkları ile ilişkilidir. Bu nedenle benzer kültürlerde olan kişilerin birbirleriyle uyumu daha kolay olmakta ve sorunlar çoğu zaman makro düzeye ulaşmadan halledilebilmektedir (Berberoğlu, 2000:156).

İnsanların tek başına üstesinden gelemeyeceği işlerin yapılabilmesi, bilgi ve belgelerin toplanması, toplanan bilgilerin gelecek nesle aktarılması, çalışanların işlerinde yükselebilmelerini sağlayacak kurumsal yapının oluşabilmesi için örgütlere ihtiyaç bulunmaktadır. Gelişmiş toplumlarda örgütsel düzenlemelere önem verilmiş ve bu düzenlemelere daha fazla gereksinim duyularak geliştirilmesi için yeni yollar aranmıştır. Hiçbir aktivite tek başına ve gerekli düzenlemeler olmadan amacına ulaşamaz. Gelişmiş toplumların gelişmişliğini belirleyen etmenlerden biri de örgütlü toplum olmalarıdır. Toplum hayatını belirleyen örgütlenme, işletmeler için de olmazsa olmaz bir olgudur. Bu nedenle idarecilerin en önemli görev ve sorumlulukları, aktif bir örgüt kurmak ve bu örgütün devamlılığını sağlamaktır (Gürbüz, 2014:13).

1.3.4.2. Örgüt Çalışanları/İş görenlerin Rolü

İnsanların kendine has özellikleri olduğu gibi, örgütlerin de kendine özgü ve diğer örgütlerden ayrı olmasını sağlayan bir kişiliği vardır. Örgütün bu kişilik özellikleri ise diğer örgütlerin özelliklerinden ayrılarak farklı ve belirgin olmasını sağlar. Belirginleşen bu özellikler örgüt için en önemli unsur olan iş görenlerin üretkenliğini ve moralini etkiler (Berberoğlu, 2000:64).

Örgüt içinde oluşturulacak kültür, idareci, girişimci ya da kurucunun temellerini atması ile oluşturulduktan sonra, teşkilat içine giren yeni üyeler aracılığı ile kültür

şekillenmeye devam eder. İş görenler bu şekillenmeye kendi fikir, his ve hareketleri ile katkıda bulunur. İş görenler hem kendi menfaatlerini hem örgütün menfaatlerini göz önünde bulundurmaya zorundadır. Örgüt hedeflerine stratejik şekilde ancak aynı düşünce, inanç ve görüş etrafında birleşen personel ile ulaşabilir. Böyle sağlam şekilde oluşturulan örgüt kültürünün yeni gelen personele devredilmesinde ve işe uygun çalışan seçimi, kalifiye personel alımı vb. gibi konularında insan kaynakları yönetiminin tesiri büyüktür (Güney, 2012a:9).

Örgüt kültürü teşkilat içinde çalışanların kişisel yeteneklerinin gelişmesini etkilemektedir. Bir örgüt kültürünün yenilikçi, ekip çalışmasına önem veren, paylaşımcı gibi özellikleri içinde barındırması gelecekteki durumunu üstü seviyeye çıkarması açısından önemlidir. Örgüt kültürü devamlılığı olan ve geleceğe dönük bir olgudur. Bir şirket mükemmel bir ürünü tasarlayabilir, piyasaya hızla sürebilir, en iyi şekilde pazarlamasını sağlayabilir. Ancak bu durumun kısa süreli ya da tek seferlik olmaması ya da devamlılığının olması, işletme kültürünün özelliklerine bağlıdır (Demirel ve Karadal, 2007:271).

1.3.4.3. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Çevrenin Rolü

Örgütler açık sistem oldukları için çevresiyle ilişkiye girmekte ve hem iç çevresi hem de dış çevresi, örgüt kültürünün oluşmasında etkili olmaktadır. Örgüt, bulunduğu sektörde söz sahibi olabilmek ve rekabet yarışında önde gidebilmek için içerideki ve dışarıdaki değişimlere, ihtiyaç ve tepkilere duyarsız kalmamalıdır. Dinamik bir örgüt sürekli değişim gösterir. Bu nedenle, bir yandan çevresindeki faktörlerden etkilenirken diğer yandan da kendisi de çevreyi etkiler. Bazı örgütler, kaliteli ve hatasız ürün politikası benimsemekte, bazıları, dağıtım ve yayılma üstünlüğüne önem vermekte, bazıları ise ucuz ve vasat kaliteli ürün üretimi politikası izlemektedir. Bu politikaları belirleyen dış çevre faktörlerini ise genel olarak; içinde bulunduğu toplumun yapısı ve kültürel değerleri, örgütün içinde bulunulan sektör, yasalar, devlet, rakipler, ekonomik krizler gibi genel olarak belirtebiliriz. Bu faktörler örgüt kültürünün oluşmasında ve değişiminde etkili olmaktadır. Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan iç çevre faktörleri ise genel olarak; örgüt misyon ve vizyon, yönetim yaklaşımı, iletişim biçimi, örgütsel kimlik, bağlılık derecesi, ödül ve ceza yaklaşımı, kullanılan bilgi ve teknoloji, tolerans düzeyleri gibi başlıklarla belirtebiliriz (Koçel, 2005:77).

Sağlıklı bir kültüre sahip olmayan bir örgütte, hiçbir programın ya da iş stratejisinin başarılı olması beklenmemelidir. En gösterişli binaların bile sağlam temel ve kolanları olmadan ayakta durması beklenemez ise, işletmelerin de sosyal temeli olan örgüt kültürü olmadan ayakta kalması beklenemez. İşletmelerin güçlerini devam ettirebilmeleri, gelişmeleri ve sürekliliğini sağlayabilmesi için iç ve dış etmenlere uyum sağlamaları gerektiğinden, örgüt kültürü günümüzde sürekli gelişen ve değişim içinde olan şirketler için daha da önem taşıyan bir unsur durumundadır (Unutkan, 1995:23).

1.3.5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Kurum ve kuruluşlarda, iş hayatına ilişkin tutum ve davranışları oluşturma, koruma ve geliştirmede örgüt kültürünün önemi çok büyüktür. Örgüt kültürü işletmelerin rekabet gücünü yükseltebilmelerinde de önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerde örgüt kültürü; işletmenin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etki yarattığı gibi, yöneticilerin belirlenen stratejiyi izlemelerini kolaylaştırmada ve başarıyı artırmada da önemli bir araç niteliğindedir (Işık, 2014:7).

Sağlıklı ve oturmuş bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanlara rehber niteliğinde çeşitli davranış kuralları bulunmaktadır. İşletmelerde örgüt kültürünün oluşmasında, bu yerleşmiş davranış kalıpları kadar, işletmeye yeni katılan üyelerin getirmiş olduğu davranış kalıpları da etkili olmaktadır. İşletmelerdeki davranış kalıplarının oluşmasında, işletme yöneticilerinin davranış ve tutumlarının da önemli derecede etkisi bulunmaktadır (Işık, 2014:7).

Bir örgütün, uzun vadede ayakta kalabilmesinde sadece yatırım kârlılığı değil, onu destekleyen insan faktörünün de büyük önemi bulunmaktadır. Güçlü bir örgüt oluşturabilmenin yolu, örgüt çalışanlarının önemsenmesinden geçmektedir. Çalışanların önemsenmesi, örgüt kimliğinin oluşmasında ve çalışanların aidiyet duygusunun gelişmesinde kilit rol oynamaktadır. Bu durumda örgüt kültürünün, örgütsel kimliği de şekillendirdiği söylenebilir. Çünkü örgüt kültürü, çalışanların algı,

tutum ve davranışlarını etkileyen bir faktördür. Bu nedenle söz konusu etkinin hangi yönde olacağı örgüt kültürüne bağlı olmaktadır (Karaduman, 2014:27).

Örgüt kültürü, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir birliktelik ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü örgüte rekabet avantajı ve finansal başarı sağlamanın ve örgütün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmasının yanında, üretkenlik ve kalite düzeyini de yükselten bir olgudur. Bunların yanında örgüt kültürünün, örgütün yenilikçilik potansiyeli üzerinde de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel uyum ve liderliğin etkililiği açısından örgüt kültürünün oldukça önemli bir rol üstlendiği de göz ardı edilmemelidir (Karaduman, 2014:27).

Araştırmacılar, örgüt kültürü kavramını incelerken konuya farklı açılardan yaklaşmışlardır. Bazı araştırmacılar, örgüt kültürüne akademik açıdan yaklaşarak, bu kültürün oluşum sürecini ve içeriğini çözümlenmeye çalışmışlardır. Bazı araştırmacılar konuya pragmatik ve işlevsel açıdan yaklaşarak, örgütün kültür açısından sonuçları ve faydaları üzerinde durmuşlardır. Bazı araştırmacılar ise, örgüt kültürü konusuna daha ziyade üst yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşarak, örgüt kültürünün oluşumunda, değişimde, yönetiminde bir lider olarak yöneticilerin rolünü incelemişlerdir (Şişman, 2002:150).

Örgüt kültürü genel kanıda kabul görmüş değer ve tutumlardan oluşmaktadır. Belirli bir kültür içerisinde yaşayan bireyler belli durumlarda nasıl davranacakları, nasıl düşünecekleri konusunda uzlaşmaya varmış durumdadırlar. Toplumun diğer alanlarında olduğu gibi bir örgütte de iş görenler farklı coğrafi bölgelerden gelmiş olsalar bile örgüt içerisinde oluşan ortak düşünce davranış ve öğrenme biçimini, örgüt kuralları çerçevesinde davranabilmek için, örgüt kültürünü benimsemek durumdadırlar. Dolayısıyla örgüt içerisine yeni dahil olan kişiler de bu ortak tutum ve davranış kalıplarına uymak zorundadırlar. Aşağıda kültürün özellikleri gruplandırılarak alt başlıklar halinde sunulmuştur.

a-) *Kültür Paylaşılır:* Kültür, paylaşılan idealler, değerler ve davranış standartlarıdır; bireyin davranışlarını içinde yaşadığı grup için anlaşılır kılan ortak belirleyici konumundadır. Ortak bir kültür içinde yaşayan bireyler, belli bir durum karşısında toplumun diğerlerinin bu duruma nasıl cevap vereceğini kestirebilirler (Haviland, 2002:65). Güvenç (2010:101) şöyle söylemektedir;

“Kültür toplumca benimsenmiştir. Kültür öğeleri; örgütlenmiş birliklerde, kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan tutum ve değerler o grubun kültürüdür.”

b-) *Kültür Öğrenilir:* Kültür, içgüdüsel ya da kalımsal bir olgu değildir. Tam tersine bireylerin doğumdan sonraki tüm yaşantıları boyunca kazandığı alışkanlıklardır. Kültür öğrenilen bir kavram olduğu için öğrenmenin kuralları, yasaları ve ilkeleri ile uyumlu olmalıdır. Bu ilke, tüm insan ve memeliler için geçerli bir ilkedir. Öyleyse, bütün kültürlerin bu ortak ilkeyi yansıtan, doğrulayan benzerlikler göstermesi beklenmeli ve araştırılmalıdır. Bir kültürün üyesi olarak dünyaya gelen ya da bir kültürün üyesi haline getirilen insanlar, o kültürü gözlem, dinleme, konuşma, etkileşimde bulunma, taklit etme gibi yollarla ve deneyimlerle daha önce onu üretenlerden öğrenirler. Özkalp (2000:96);

“Kültür, doğuştan edinilmez. Biyolojik katılımla da kuşaktan kuşağa geçmez. Toplumda her yeni katılan üye bunu öğrenerek geliştirir ve bunlar duygu yüküdür.” demektedir.

Bu kültürel özellikler, toplu içinde bazı davranış şekillerinin onaylanmasında, bazılarının ise yasaklanmasında etkili olmuştur; böylelikle insanların davranışları, nelere inanmaları ve neyi anlamlı bulmaları konusunda kendilerine öğretilenlerinden güçlü bir şekilde etkilenmiştir.

c-) *Kültür Sembollere Bağlıdır:* Şişman (2002:14);

“Kültür paylaşılan değer, inanç, norm ve davranış örüntüleri olarak büyük ölçüde sembollerden oluşan ve semboller (dil, efsane, mit, ideoloji) yoluyla öğrenilen ve aktarılan bir sistemdir” demiştir.

Kültür kavramını oluşturan kurumlar ve ilişkiler, yapılar ve değişkenler, toplu coğrafya haritasındaki yerler ve isimler gibi, gerçekten var olan şeylerin isimleri ya da soyutlamalarıdır. Kültür kavramı sözlerle ya da yazı ile dile getirilir. Antropoloji denemelerinde bolca resim, şema ve grafik kullanılmasının nedeni, soyut olan kavramları somut hale getirmektir. Bununla ilgili olarak Haviland, (2002:74);

“Kültürün en önemli sembolik yönü dildir ve bu bağlamda kelimeler objelerin yerini alırlar. Ancak dil sayesinde insanlar kültürlerini bir kuşaktan diğerine aktarabilirler.” demiştir.

d-) Kültür Bütünleştiricidir: Uyum sürecinin bir ürünü olarak, belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistem oluşturmak eğilimindedirler. Bu sistemin içinde çevresel ve tarihsel koşullardan kaynaklanan uyumsuz unsurlar bulunmasına rağmen, kültürün bütünlüğü içinde belirli bir bütünlük ve uyum bulunmaktadır. Bunun yanı sıra tarihi ve çevresel etmenlerin etkisi nedeniyle, hiçbir kültürel sistemde tam bir bütünleşme görülememektedir. Kültürün bütünleşme süreci, sosyal ve kültürel değişiminin açtığı uçurumları, beslediği çatışmaları uzlaştırıp kapatmaya çalışır.

Kültür kavramını bir takım öğelere ayrıştırarak çözümlenmek işlevsel değildir. Çünkü kültürü oluşturan öğeler birbirleriyle etkileşim içinde olan ve karmaşık öğelerdir. Dolayısıyla, kültürün bir öğesinde meydana gelebilecek bazı değişimler kültürün kendisinde bir takım başka değişimlere neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra kültür, insanların içinde yer aldıkları sosyal çevre ve fiziki çevre ilişkilerini düzenleyici bir mekanizmadır (Şişman, 2002:15).

e-) Kültür Zamanla Değişir: Kültür, durağan bir yapıya sahip değildir. Kültürün üyeleri, bir yandan kültürü öğrenirken diğer yandan sürekli değişen ve yeniden yorumlanan kültürü sonraki nesillere aktarırlar. Kültür değişen bir olgudur. Bu değişim ancak uyum yoluyla gerçekleşebilir. Kültürler, yayılma, ödünç alma, öykünme vb. yollarla kendilerine komşu olan kültürlerle etkileşirler ve onlara benzemeye başlarlar. Ayrıca kültür, kültürü oluşturan bireylerin fizyolojik ve

psikolojik arzu ve gereksinimlerini karşılayacak biçimde doğal çevreye uyum gösterirler. Koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalır ve değişir. Zamanla yeni ihtiyaçlar meydana gelir ve bunlar bilinç düzeyine yükselir. Bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek denemeler ve düzeltmeler yapılır ve bunun için yeni kurum ve kuruluşlara başvurulur (Güvenç, 2010:102).

Kültür kavramı, zamana bağlı olarak değişiklik gösterdiği gibi gruptan gruba da farklılık göstermektedir. Özetle kültür, dinamik bir kavramdır. Güvenç (2010:102)

“Kültürel değişme, sistemin bütünlüğünde hemen gerçekleşivermez. Sistemin belli bir kesimindeki değişmeler, geri kalan kurumları, bu yeni duruma uymaya zorlar. Bazı durumlarda geri kalan kurumlar değişmeyi frenleyip yavaşlatmaya; bazı durumlarda ise destekleyip hızlandırmaya çalışır” demektedir.

f-) Kültür Toplumsaldır: Kültürel sistemin öğrettikleri aynı zamanda toplumsaldır. Yani, bu öğretiler, örgütlenmiş bir halde yaşayan topluluklar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyelerinin paylaştığı alışkanlıklar, kabul gören davranışlar, tutum ve değerler o grubun kültürünü oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kültürü varlığı toplumun varlığına bağlıdır demek mümkündür. Tüm kültürlerin varlıklarını sürdürme çabası en önemli ortak paydaları durumundadır. Bu ortak paydalardan diğerleri ise; grup birliğini ve dayanışmasını sağlayan duygular ve hizmetler, sosyal denetim mekanizmaları, düşmanlara karşı savunma kuruluşları ve nüfusun devamını sağlayan çoğalma önlemleri yer almaktadır. Bütün toplumlar “kamu yararı” adı verilen üstün bir değer kavramı yaratır ve ona saygı gösterirler Şişman, 2002:16).

Bir toplumda var olan ve kuşaktan kuşağa veya topluma yeni katılan üyelere aktarılan öğretiler, bu topluluğu oluşturan insanlar tarafından benimsenerek paylaşılan öğretilerdir. Kültür, gerek bu özelliği nedeniyle gerekse üretilme biçimleri nedeniyle toplumun tüm bireylerinin ortak ürünüdür. Bu ortaklık özelliği nedeniyle de toplum üyeleri tarafından paylaşılır. Bir sonraki kuşağa aktarılan değerler de yine bu

paylaşılan değerlerdir. Bu nedenle kültür olarak tanımlanan içerik toplumsal bir içeriktir. Güvenç (2010:102);

“Kültür, toplumu oluşturan kişileri, onları bir arada tutan, birbirine bağlayan dil ve haberleşme süreçlerini, sanatlarını, inançlarını, törelerini, hukuk ve yönetim kurumlarını, üretim ve tüketim düzenlerini içine alır.” demiştir.

g-) Kültür Tarihi ve Süreklidir: Kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılması, yani bir sürekliliğe sahip olması, onun her kültürde ortak nedenleri ve sonuçları olmasından kaynaklanmaktadır. Kültür denildiğinde akla ilk gelen kavram töredir. Çünkü kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlamaktadır. Doğadaki tüm canlılar, yaşamları boyunca, varlıklarını sürdürebilmek ve gelişebilecek tehlikelerden kendilerini koruyabilmek için bazı beceriler geliştirirler. Ancak insan, öğrendiği bilgileri ve geliştirdiği becerileri yavrusuna aktarabilen tek canlı olma özelliğine sahiptir. Bu ayrıcalığın en temel belirleyicisi kullandığı dildir. Bu anlamda ilk yaradılışa kadar uzanan kültürünün, tarihi ve sürekli bir varlık alanı olduğu söylenir (Güvenç, 2011:100).

Her kültürün mahiyeti gereği tarihsel olması, o kültürün belli bir zaman kesiti içinde varlığını sürdürdüğü diğer yandan da yerini her an bir başka kültüre (o başka kültüre kendinden pek çok şeyleri taşımış olsa da) terk edebileceği anlamına gelmektedir. Kültürün tarihsel bir arka planı vardır. Kültür, zaman içinde oluşan bir olgudur. Kültürün oluşabilmesi, belirli bir insan grubunun belirli bir süre birlikte ve ortak bir yaşamı paylaşmasına bağlıdır. Bir kültürün tam olarak çözümlenebilmesi için onun tarihsel arka planını incelemek gerekmektedir (Şişman, 2007:14).

1.3.6. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürleri

Güçlü örgüt kültürü, örgütün temel değerlerinin bütün üyeleri tarafından benimsenmesi olarak açıklanmaktadır. Güçlü örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin temel kültürel saygı, inanç ve değerleri ne ölçüde paylaştıkları ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü yapısında, örgütün benimsediği temel değerlerin örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılıyor olması tek başına yeterli

olmamaktadır. Aynı zamanda örgüt üyeleri bu değerleri kabul ederek bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Örgüt üyelerinin bu değerleri kabul ederek bağlılık göstermesinin ilk temel koşulu hiç kuşkusuz bu temel değerleri öğrenmeleridir. Bu sebeple, örgüte yeni katılan bir üye için bazı örgütlerde örgüt felsefesi ve çalışma prensipleri hakkında bilgi içeren alıştırma programları uygulanmaktadır. Bu bilgi içerikli programlar, bir yandan üyenin örgüte alışma sürecini hızlandırırken diğer yandan ise örgütte güçlü bir kültür oluşumuna da olumlu etkide bulunmaktadır (Işık, 2014:13).

Örgüt kültürünün güçlülüğü ve zayıflığı örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bir örgütün güçlü ya da zayıf bir kültüre sahip olduğu örgütün kuruluş tarihine bakılarak tahmin edilebilir. Örneğin yeni kurulmuş bir örgütte, değerler ve normlar yeni oluşturulmaya başlandığı için çalışanların bu değer ve normları hemen benimsemesi beklenemez. Bu nedenle yeni kurulmuş bir örgütün, örgüt kültürünün zayıf olduğu düşünülebilir. Ayrıca, açıkça tanımlanmış temel değerleri ve standartları olmayan, üyeler ve alt gruplar arasında iletişim eksikliklerinin bulunduğu, üyeler arasında düşmanlık hislerinin hakim olduğu, gerilime dayalı örgüt ikliminin var olduğu örgütler, sadece zayıf değil olumsuz bir örgüt kültürüne de sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:76).

1.3.7. Örgütler Açısından Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kurucularının idealleri, değerleri ve inançları, örgüt kültürünün oluşmasında en önemli etkidir. Örgüt kültürünün örgütü oluşturan bireyler tarafından sağlıklı bir yapıyla benimsenmesi örgüt açısından oldukça önemli sonuçlar yaratmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri örgüt kültürünün üretkenliği ve kaliteyi artırarak çalışanların motivasyonunu sağlamasıdır. Bu da rekabet avantajı sağlayarak örgütlere finansal başarı getirmektedir (Varoğlu, 2013:89).

Örgütlerin başarılı ve uzun ömürlü olabilmelerinde örgüt kültürünün ayrı bir önemi vardır. Çünkü örgütler için sadece yatırım kârlılığı değil onu destekleyen insan faktörü de büyük öneme sahiptir. Güçlü bir örgüt oluşturmak ancak çalışanları da önemsemekle mümkün olabilmektedir. Örgüt kimliği ve aidiyet duygusu ancak bu

şekilde gelişebilmektedir. Böylece örgütsel kimlik, örgütün kültürü ile şekillenecektir. Örgüt kültürü bu anlamda içindeki bireylerin algı, tutum ve davranışlarını da etkileyecektir. İşte bu etkinin hangi yönde olacağını belirlemesi açısından örgüt kültürü büyük önem taşımaktadır (Terzi, 2011: 104).

Örgüt kültürü, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir birliktelik ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü örgüte rekabet avantajı ve finansal başarı sağlamanın ve örgütün amaçlarına ulaşmasının yanında, üretkenlik ve kalite düzeyini de yükseltecektir. Örgüt kültürü ayrıca örgütün yenilikçilik anlayışı ve potansiyeli üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel uyum ve etkili liderlik açılarından da örgüt kültürünün oldukça önemli bir rol üstlendiği de göz ardı edilmemelidir. Örgüt kültürü, çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanış, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü biçimde çalışmalarını teşvik etmesi yönüyle de önemlidir (Terzi, 2011: 104)

1.3.8. Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri ve Sonuçları

Örgüt kültürü konusu üzerine çalışma yapan araştırmacıların bazıları, bu kavrama daha ziyade akademik yönüyle yaklaşarak, örgüt kültürünün oluşumunu ve içeriğini incelemişlerdir. Bazı araştırmacılar ise örgüt kültürünün akademik yönüyle ilgilenmeyip, örgütler açısından sonuçları üzerinde durarak daha ziyade faydacı bir yaklaşım izlemişlerdir. Örgüt kültürünü inceleyen bir başka grup araştırmacı ise konuya, daha çok üst yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşmıştır. Bu araştırmacılar, örgüt kültürünün oluşumunda, değişmesinde, yönetiminde bir lider olarak yöneticilerin rolüne dikkati çekmeyi tercih etmişlerdir. Şu halde kültüre ilişkin olarak benimsenen temel bakış açısı, araştırmacının da hangi noktalar üzerinde yoğunlaşacağını belirlemektedir (Şişman, 2007:150).

İş etiği alanında çalışmalar yapan araştırmacılar, örgüt kültürünün etik niteliğinin öncelikle liderler, özellikle de üst düzey yönetim tarafından belirlendiği görüşünü yaygın bir şekilde paylaşmaktadır. Yapılan birçok araştırmada örgütsel ortamı

oluşturan faktörlerin çalışanların ahlaki yargılarını etkilediği saptanmıştır. Bu faktörlerden en önemlisi üst düzey yönetimin örgütün etik değerlerine bağlılığıdır. Üst düzey yönetimin ahlak dışı davranışlara karşı kesin ve kararlı bir tavır takınmasına, aktif bir şekilde müdahale etmesine paralel olarak çalışanların ahlaki tutum ve davranışlara yönelme eğilimi de artmaktadır. Bu çerçevede işletmelerdeki üst düzey yönetim ve lider yöneticiler, iş etiğini kurumsallaştırma sürecinde, etik değerlerden ödün vermeyen kararlı ve tutarlı bir liderlik örneği gösterip, rol modeli oluşturmalarıdır. Üst düzey yönetimin bağlılığı ve desteği olmaksızın, örgütlerde etik karar alma konusunda arzu edilen değişimi ve gelişimi sağlamak mümkün değildir (Çiftçiöğlü ve Sabuncuoğlu, 2013:95).

Örgüt kültürleriyle ilgili teori ve araştırmaların bir kısmında kültür konusuyla ilgili bazı teorilerde olduğu gibi örgüt kültürüne, yapısal-işlevsel bir yaklaşımla, örgüt açısından birtakım olumlu ya da olumsuz yönde işlevler yüklenmektedir. Esasen konuyla ilgili çalışmaların önemli bir kısmı da bu konuda yoğunlaşmaktadır. Örgüt kültürüyle ilgili araştırmalarda, özellikle de bu kültürü işlevsel açıdan ele alan çalışmalarda, örgüt açısından kültürün daha çok olumlu işlevlerinden ya da sonuçlarından söz edilmektedir. Oysa bir örgütte kültürün örgüt açısından olumsuz bazı işlevleri de söz konusu olabilir. Söz konusu işlev veya sonuçlar, kültürün durumuna göre değişebilir. Bu bağlamda egemen örgüt kültürü, bir değişme, bütünleşme, verimlilik, etkililik aracı olarak iş görebildiği gibi değişime karşı direnç oluşturabilir, çatışmalara neden olabilir, bireysel ve örgütsel performansı düşürebilir” (Şişman, 2007:150). Kültürün bazı yönleriyle sonuçları itibariyle olumlu veya olumsuz işlevlerinin olabileceği görülmektedir.

2. BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2. LİDERLİK KAVRAMI

2.1. Liderlik ve Örgütsel Liderlik

Liderlik kavramı, dinamik bir yapıya sahip olup, sürekli değişen sosyo-ekonomik, siyasal ve teknolojik koşullar içinde tanımlanmasına yenilik getirilen bir kavramdır. Bugün kullanılan ortak bir tanımı olmamakla beraber, genellikle bir yönetici veya liderde bulunması gereken pozitif yönlerin ağırlık kazandığı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir (Bulut ve Uygun, 2010:44). Northouse (2007) liderliği “ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme süreci” şeklinde tanımlamaktadır. Northouse bu tanımını dört temele dayandırmaktadır ki bunlar; süreç, etkileme, grup ve ortak amaçlardır.

Yılmaz ve Karahan (2010:145) liderliğin ortak amaçlar kısmına vurgu yaparak liderliği “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı” olarak tanımlamışlardır. İmrek (2004) liderliğin etkileme gücüne odaklanarak “insanları, hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatı” olarak tanımlamaktadır. Sabuncuoğlu (2008:66) liderliğin gruplar tarafından kabullenilmesine dayalı güce ilişkili olarak liderliği “bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi” olarak tanımlamaktadır.

Liderlik konusunda dünyanın önde gelen isimlerinden Adair ise (2012:44) liderliği bir yolculuk olarak tanımlamakta, lideri ise “önden giderek yolu gösteren, aynı zamanda başkalarına yolculuk yaptıran, yola çıkmalarına sebep olan ve onların birbirlerinden uzaklaşmaması yada birliklerinin dağılmaması için onları yekpare bir vücut olarak bir arada tutan kişi” olarak ifade etmektedir. Yönetim alanında önemli çalışmalara sahip Pfeffer (1999) ise liderlik söz konusu olduğunda en önemli konulardan birinin örgüt içinde iktidar ve nüfuz kazanma ve bunu kullanma beceri ve kararlılığına sahip olmak olduğunu belirtmektedir. Günümüz rekabet koşullarında, bir süreci bilinen biçimi ile en iyi şekilde gerçekleştirmek yeterli olmamakta, aksine yeni süreçler

geliştirerek müşterinin istediği şekilde yapmak, hatta en az maliyetle, en az sürede ve en kaliteli şekilde müşteriye sağlamak önemli hale gelmiştir. Bu noktada örgüt yapısında liderlik kavramı önemini daha belirgin bir şekilde ön plana çıkarmaktadır (Çağlar, 2004:94). Bulut ve Uygun (2010) bir lideri güçlü ve başarılı kılacak unsurların başında “güvenilir ve sevilir olması”, ahlaki değerlere önem vermesi, astlara güven duyması ve yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması” olması gerektiğini belirtmektedir. Aynı çalışmada işletmenin başarısında sorumluluğun özellikle orta ve üst düzey yönetime ait olduğunun belirtilmesi dikkat çekici bir sonuçtur. Ayrıca yönetici ve liderin başarısında önemli bir faktörün inisiyatif kullanma yetkisi sınırlarının daha geniş olması gerektiği belirtilmiştir.

Caldwell ve diğerleri (2008) çalışmaları sonucunda işletme içinde stratejik bir değişim gerçekleştirmek için lider davranışlarının çalışanları üzerinde çok etkili bir etken olduğunu, lider davranışlarının etkinliği ile çalışanların değişime bakış açısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların performans düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir (Shore ve Martin, 1989).

Becker ve diğerleri (1996) yöneticiye olan bağlılığın işgören performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ve bu etkinin örgütsel bağlılıktan daha güçlü olduğunu belirtmektedir. Karahan (2008) liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu noktada liderin çalışanların örgütlerine daha sıkı bağlanmaları ve daha yüksek performans göstermeleri açısından önemli etkisi olduğu görülmektedir. Prabhakar (2005) çalışanlarına işi anlamlı kılacak ve ilham verecek şekilde motive eden liderlerin bir işi başarmada daha etkili olduğunu vurgulamaktadır. Mills (2005) yönetim süreci içinde alınan kararların kendi başlarına bir şey ifade etmediğini, herhangi bir problem ile karşılaşıldığında ve alınan kararın başarılı bir şekilde uygulanmasında liderin kritik nitelikte bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Kirkpatrick ve Locke (1991) liderlerin kişisel özelliklerinin önemli olmasının yanında liderlerin yapısını açıklamada yetersiz kaldığını liderlerin diğer insanlara göre daha farklı kişiler olarak ön plana çıktığını belirtmektedir. Burke ve diğerleri (2006) hem görev odaklı hem de birey odaklı liderlik davranışlarının takım

etkinliği ve üretkenliği ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Liderin işletme içindeki takımlar üzerindeki etkisi ve bu takımları yönlendirmedeki önemi açık bir şekilde ortaya koyulmuştur.

Crevani (2007) işletmelerin günümüzde çok daha karmaşık nitelikte pazar şartları ve teknoloji ile karşılaştığını ve nedenle liderlik anlayışında da değişiklik gerektiğini vurgulamaktadır. Duygusal liderler ve görev odaklı liderlerin işletme içinde düzenli bir şekilde dağılımı ile çalışan performansının daha yüksek seviyelere ulaşılacağı vurgulanmaktadır. Ferdig (2007) dünyamızda her gün tüketimin hızla arttığını ancak sürdürülebilir bir gelecek için ise gerek bireylerin gerek işletmelerin pek bir şey yapmadığının altını çizmektedir. Sürdürülebilir liderliği bu açıdan ele alarak “kendi yaşam şeklini belirleyen, kendi kuruluşlarının yeryüzüne, topluma, yerel ve küresel ekonomilerin sağlığına etkisini göz önünde bulundurarak insanlar arasında ortaya çıkan bilincin varlığını yansıtmaya” olarak tanımlamaktadır. Liderlik teorilerine geçmeden önce öncelikle yönetim ve liderlik kavramları arasındaki farklılığı ortaya koymak, kavram karmaşasını ortadan kaldırmak açısından faydalı olacaktır. Yönetim; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim gibi düzen oluşturmaya yönelik fonksiyonları yerine getirmeye çalışırken (Mucuk, 2008:76) liderlik vizyoner bir yapıya ve motive edici bir role sahiptir.

Kotter (1990) yönetim ve liderlik kavramları arasındaki farklılığa vurgu yaparken yönetimin sahip olduğu fonksiyonları ön plana çıkarmakta, liderliğin insanlar arası ilişkiler ve ilham verme gibi yönlerini ortaya koymaktadır. Woods ve King’de (2002:21) bu ayrıma dikkat çekmekte ve şu farklılıkları ortaya koymaktadır;

- Liderlik bir etkileme ilişkisi iken yönetim bir otorite ilişkisidir,
- Liderlik, liderler ve işbirlikçiler ile gerçekleştirilirken yönetim yöneticiler ve astlar tarafından gerçekleştirilmektedir,
- Liderlik dönemsel bir olay iken yönetim devamlı yapılan bir iştir,
- Liderlik uygulanması için bir konuma ihtiyaç duymazken, yönetim konum gücüne ihtiyaç duyar. Fonksiyonları açısından yönetim ve liderlik kavramları

arasındaki farkları açık bir şekilde ortaya koyduktan sonra liderlik kavramının kapsamlı bir şekilde ele alınması faydalı olacaktır.

2.2. LİDERLİĞİN ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri, sahip oldukları liderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir. Her yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemez. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine sahip olunması gereği kuskusuzdur (Önal, 2000:108).

Artık modern yönetim anlayışında liderlik, yöneticilerin temel işlevlerinden biridir. Örgütlerde, liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticiler, yönetimde etkili ve başarılıdırlar (Peker ve Arıtürk, 2000:47-48). Yönetici eğer liderlik özelliklerine sahip değilse bu durum örgütün performansının düşmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, örgüt bürokratik özellikler sergileyeceği için ihtiyaca cevap vermekte zorlanabilir; etkinliği ve verimliliği de azalabilir (Nicholls, 1993:1). Liderlik; çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalarını sağlar. Yönetici ancak, kendisine bağlı insanlar; düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirse onların lideri olabilir. Yönetici, onların düşünce, tutum ve davranışlarını etkilerken bundan zevk almıyorsa, bir liderin değil, ancak bir yöneticinin varlığından söz edilebilir. İdeal olanı, yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Liderlik ve yöneticilik, başarı madalyonunun birbirini tamamlayan iki yüzüdür (Genç, 1995:30).

Maddi kaynakların ve zamanın etkin kullanımı, insan kaynaklarının verimli kullanımına bağlıdır. Bir örgütün performansının gelişmesinde en önemli belirleyici faktör ise insandır (Özgür, 2004:97). İşte bu nedenle, liderlik niteliğine sahip bir yöneticinin maddi kaynakları, iş görenlerin ve örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçirebilmesi gerekmektedir. Örgütte güdülenme, moral, tatmin konularında duyarlı olan lider yönetici, iş görenleri isteklendirme, heyecanlandırma ve kendilerini tam bir coşkuyla örgüte adama, duygularını canlı tutmaya yönelik çaba içinde olabilir ve sonuçta örgüte zaman, para ve enerjiyi en ekonomik biçimde kazandırabilir (Korkut, 1992:159). Özellikle büyük liderler iş

görenleri harekete geçirir, tutkulu ve inisiyatif kullanmaya eğilimli bireyler için bir rol modeli işlevi görebilmektedir. Katz ve Kahn'a göre liderliğe ihtiyaç duyulmasının çeşitli nedenleri vardır (Arıkan, 2003:10);

Örgütsel Tasarım Eksikliği: Organizasyonun plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış plandan karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.

Değişen Çevresel Koşullar: Organizasyonların içinde buldukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, açık bir sistem olan organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.

Örgütün İçsel Dinamiği: Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Organizasyon büyüdükçe yeni işlevler yüklenir ve yeni karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdümün sağlanması ihtiyacı ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.

İnsan Üyeliğinin Doğası: İnsanlar kazandıkları tecrübelerin paralelinde gereksinimleri, güduları ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir. Liderlik, astları "etkileyen" kişi olarak ifade edilmektedir. İşletme mantığı çerçevesinde düşünüldüğünde; ortada yapılması gereken bir "iş" vardır. Bu işi yapmak için gönüllü olan bir "insan" vardır ve işin uygun şartlarda gerekli düzenlemelerle yaptırmak durumunda olan bir "lider" vardır. İş yapacak olan insanın göstereceği performans, kendi isteğine bırakıldığı takdirde sınırlı kalacaktır veya belli bir süreden sonra azalacaktır. İş görenin gösterdiği performans ile işletmenin (liderin) istediği performans arasındaki fark, ancak liderin iş göreni etkilemesiyle (motive etmesiyle) mümkün olacaktır.

İş göreni motive etmek için birçok model geliştirilmiştir. Liderin iş görenlere uygulayacağı "rehberlik" süreci de bu modellerden birini oluşturmaktadır. İş görenin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörleri bularak ortaya çıkardıktan sonra, bu faktörlerin ortadan kaldırılması amacıyla iş görenle yakın bir ilişki kurmak suretiyle

ona "yardım" etmek", modelin dayandığı felsefeyi oluşturmaktadır. Bu metot, liderin iş göreni etkileme yöntemlerinden birini ifade etmektedir (Zel, 1995:24). Örgütlerde her bireyin göstermiş olduğu performans seviyesi farklıdır. Bu durumda, liderin herkese aynı şekilde davranması doğru olmayacaktır. Eğer böyle olursa, organizasyonun hedeflediği amaçlara ulaşması (ortak bir gayret gösterilemeyeceğinden) zorlaşacaktır. Aynı şekilde liderin, herkese çok az performans gösteren bireye davrandığı gibi davranması da, diğerlerinin üretime karşı bir tavır takınmasına neden olacaktır. Sonuç olarak, liderin kullanacağı etki miktarı herkesin göstermiş olduğu performans seviyesine göre değişecektir. O halde, lider, çalışanların hepsini çok yakından tanımak zorundadır (Kouzes ve Posner, 1987:26).

Liderin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek ile astlarının ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki sorumlulukları, "liderliğin çelişkisi" olarak ifade edilmektedir. Bu çelişkili durumdan kurtulmak liderliğin en kritik yönüdür. Lider, hem organizasyonun hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır (Kouzes ve Posner, 1987:26).

2.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory) örgüt içerisinde lider ve izleyenler arasında kurulan ilişkilere diğer liderlik teorilerinden farklı bir yaklaşım getirmiştir. Geleneksel liderlik teorileri, liderin izleyenlerinin tümüne karşı tek ve ortalama bir liderlik tarzı kullandığını savunurken, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, liderin izleyenlerine gösterdiği davranışlar arasında farklılıklar bulunduğunu vurgulamaktadır (Katerberg ve Hom, 1981:218; Duchon ve diğerleri, 1986:56). Liderliği kişisel özellikler, durumsal faktörler ya da bu ikisi arasındaki etkileşimler çerçevesinde açıklamaya çalışan geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ikili ilişkilere odaklanmaktadır (Gerstner ve Day, 1997:827). Bu bölümde Lider- Üye Etkileşimi Teorisi'nin tarihsel gelişimi, teorik temelleri ve lider-üye etkileşimi ilişkilerinin gelişim süreci üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin Teorik Temelleri

Geleneksel liderlik teorileri, iki temel varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayıma göre, herhangi bir örgütsel birim içerisinde aynı amire bağlı olarak çalışan üyeler arasında algı, yorum ya da tepkiler açısından herhangi bir fark bulunmamaktadır. Buna bağlı olarak, üyeler, çalışma grubu olarak adlandırılan tek bir yapı olarak görülmektedirler. İkinci varsayıma göre ise, lider çalışma grubundaki üyelerin hepsine aynı şekilde davranmaktadır. Dansereau ve diğerleri (1975:46-47), yirmi yıldan fazla süredir liderlik alanında yapılan çalışmalarda istenilen düzeyde bir gelişme sağlanamamasının nedenin bu varsayımlara dayandığını ileri sürmüş ve lider-üye ikililerine odaklanan alternatif bir liderlik yaklaşımının bu varsayımların sınırlayıcı etkisini ortadan kaldırdığını belirtmişlerdir.

Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre liderlik, dikey ikililer arasında rol oluşturma etkinlikleri olarak adlandırılan bir süreç sonunda gelişen bir etkileşimi ilişkisini ifade etmektedir. Zaman içerisinde, Dikey İkili Bağlantı Modeli lider ve izleyenler arasındaki çalışma ilişkilerini ikili bir yaklaşımla açıklamaya çalışan ve lider-üye etkileşimi olarak adlandırılan teoriye dönüşmüştür. Bu teorinin temeli, lider ve üye arasındaki bir dizi etkileşimi ve etkileşimler vasıtasıyla, müzakere edilen ve gelişen ikili ilişkilere ve rollere dayanmaktadır (Bauer ve Green, 1996:1538). Buna bağlı olarak, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ne ayrıntılı olarak değinmeden önce, bu teorinin temellerinden birini oluşturan örgütsel rol-oluşturma sürecine daha yakından bakılması doğru olacaktır.

Roller, örgüt içerisinde belirli bir pozisyonu işgal eden kişilerden beklenen davranışlar dizisini ifade etmektedir. Dikey İkili Bağlantı Modeli'nin temelindeki örgütsel rol oluşturma modeline göre, bireyin örgütsel rolünü yerine getirmesinde çıkarı olan ve bireyin rol takımı olarak adlandırılan farklı kişiler (amirler, çalışma arkadaşları) bulunmaktadır. Odak kişi olarak tanımlanan bireyin rol performansından çeşitli şekillerde etkilenen rol takımındaki bu kişiler, rol beklentilerini odak noktasındaki kişiye çeşitli şekillerde göndermektedirler. Odak kişi, gönderilen bu rollere karşılık olarak gösterdiği uyma ya da uymama davranışları ile kendisine rol gönderen kişiye geri

bildirim sağlamaktadır. Eğer rol takımındaki kişi bu davranışı uygun bulmazsa yeni bir rol gönderme sürecini başlatabilmektedir. Ayrıca, rol gönderme olayları bütün bir rol oluşturma süreci boyunca devam etmekte ve rol takımındaki herkesi kapsamaktadır. Neticede, bu yaklaşıma göre örgütler tarafından soyut olarak önceden tasarlanan roller eksiktir ve kişinin rol davranışı karmaşık bir takım sosyal etkileşimlerden etkilenmektedir. Bir başka ifadeyle, bireyin örgütsel rolü sadece biçimsel iş tanımlarının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmamaktadır (Graen, 1976:1201-1207). Çalışanın örgütsel rolüne karar vermesinde kişilerarası etkileşimi ilişkileri, özellikle lideri olan ilişkisi oldukça önemli bir etkidir. Çünkü rol müzakerelerinde sadece lider biçimsel yaptırıma başvurabilme yetkisine sahiptir. Ancak, rol oluşturma sürecinde odak kişi de çeşitli konularda lider ile müzakere edebilmektedir (Graen, 1976;1206- 1207).

Dansereau ve diğerleri (1975:47-48), altmış yöneticinin katılımıyla gerçekleştirdikleri ve dokuz aylık bir süreyi kapsayan çalışmalarında, müzakere serbestliğinin tüm çalışanlara aynı oranda gösterilmediğini belirlemişlerdir. Müzakere serbestliği, rol geliştirme sürecinde yöneticinin, çalışanın isteklerini göz önünde bulundurmaya ne derece istekli olduğunu ifade etmektedir. Müzakere serbestliği bağlamında, yönetici çalışanları ile farklı dikey ikili bağlantı ilişkileri geliştirmektedir. Grup-içi olarak adlandırılan bir grup çalışana yüksek müzakere serbestliği, işini etkileyen kararlara katılma imkanı ve daha fazla destek sağlanmakta iken, grup-dışında kalan çalışanlara düşük oranlarda müzakere serbestliği sağlanmakta, daha az dikkat gösterilmekte ve daha az destek verilmektedir. Yönetici, grup-içinde yer alan ve çekirdek kadro elemanı olarak gördüğü çalışanlarına diğerlerine kıyasla daha fazla ilgi ve dikkat göstermektedir. Bu çalışanlar, iletişim ve yönetim faaliyetlerine daha fazla katılmakta ve eylemleri daha çok desteklenmektedir.

Dansereau ve diğerlerine göre, yönetici zaman ve enerjisinin kısıtlı olmasına bağlı olarak, çalışanlarının hepsine aynı derecede ilgi gösterememektedir. Bunun yerine, biriminde kritik fonksiyonları yerine getirebilecek ve kendi yükünü hafifletebilecek, güvendiği, sorumluluk alabileceğine inandığı bir grup çalışanına daha çok zaman ve enerji ayırmaktadır. Yönetici bu grup ile liderlik ilişkileri kurmakta, yetkisini

paylaşmakta ve birimin başarısı için bağlılıklarını kazanmaya çalışmaktadır. Grup içinde yer alan bu çalışanların rolleri ile ilgili müzakere etmesine izin vererek, güvenilir yardımcıları edinmeyi amaçlamaktadır. Yönetici, bu grubun dışında kalan çalışanlar ile olan ilişkisinde ise nezarete ve biçimsel otoritesine bağlı kalmaktadır (Dansereau vd., 1975:59-76). Sonuç olarak, lider izleyenlerinin hepsine karşı tek bir davranış tarzı göstermemekte yani izleyenleri arasında ayırım yapmaktadır.

Dansereau ve arkadaşları tarafından savunulan bu teori liderliğe ilişki temelli bir yaklaşım getirmiştir. Önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak adlandırılan bu yaklaşım daha sonra lider-üye etkileşimi ve bireyselleştirilmiş liderlik olmak üzere iki ayrı doğrultuda gelişme göstermiştir. Her ne kadar, bu çalışmanın konusunu Lider-Üye Etkileşimi Teorisi oluştursa da herhangi bir kavram karmaşasının önüne geçebilmek için birbiriyle yakından ilişkili bu üç yaklaşım arasındaki fark şu şekilde açıklanabilir: Dikey İkili Bağlantı Modeli'nde müzakere serbestliği anahtar değişkeni oluşturmaktadır ve analiz düzeyi olarak gruptaki farklılaşmış ikililere (genellikle ast ve üst) odaklanmaktadır (Schriesheim ve diğerleri, 1999:78-79). Öte yandan, bireyselleştirilmiş liderlik ise gruptan bağımsız olarak sadece ikililere odaklanmaktadır. Burada liderler, izleyenlerini diğerlerinden bağımsız olarak görmekte ve her birine diğerlerine davrandıklarından bağımsız bir şekilde davranmaktadırlar. Yani liderlik, iki kişi arasında, diğer ikili ilişkilerden bağımsız olarak gerçekleşen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Özdeğer, tatmin ve performans kavramları bu yaklaşım içerisinde önemli bir yer tutmaktadır (Dansereau, 1995: 480-488; Schriesheim ve diğerleri, 1999:78-79).

Son olarak, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin temel unsuru, lider ve üye arasındaki etkileşimi ilişkileri yani odak noktasındaki kavram ilişkidir. Graen ve Uhl-Bien'e (1995) göre, lider-üye etkileşimi zaman içerisinde grup-içi ya da grup-dışı ayırımından öteye giden bir gelişme göstermiş ve dikey ikili bağlantı modeli ortaya atıldığından bu yana dört farklı aşamadan geçmiştir. Birinci aşamada, dikey ikili bağlantı modeli kapsamındaki araştırmalar, liderlerin izleyenleri ile farklılaşmış ikili ilişkiler geliştirdiğini göstermiştir. İkinci aşamada ise lider-üye etkileşiminin içeriği ve özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü aşamada ise liderlik oluşturma

modelinin yardımıyla vurgulanan nokta, liderin çalışanları arasında nasıl ayırım yaptığından ziyade, çalıştığı her bir insan ile ortaklık ilişkisi geliştirebilmek için bire bir olarak nasıl çalışabileceği olmuştur. Son aşamada inceleme alanı ikili ortaklıklardan grup ve ağlar seviyesine genişlemiş, örgütsel sınırları aşmıştır (Graen ve Uhl-Bien 1995: 225-233)

Görüldüğü gibi Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, Dikey İkili Bağlantı Modeli'nden doğmuş, ancak zaman içerisinde önemli ölçüde evrim geçirmiştir. Lider ve izleyenleri arasında farklı ilişkilerin nasıl şekillendiği, değiştiği, iş ile ilgili tutumlar ve sonuçlar üzerinde ne gibi etkilerinin olduğu konusu, lider-üye etkileşimi ile ilgili araştırmaların daima en önemli amaçlarından birisi olmuştur (Hackett ve diğerleri, 2003:224).

Bu çalışmada daha önce belirtildiği gibi lider ile üye arasındaki etkileşimi ilişkisi rol oluşturma olarak adlandırılan ve biçimsel olmayan bir süreç sonunda gelişmektedir. Liderin zaman baskısı gibi bazı faktörler nedeniyle çalışanlardan sadece bazıları ile yakın ilişkiler içerisinde olması, diğerleri ile sadece biçimsel otorite ve kurallar çerçevesinde ilişkiler kurması rol geliştirme süreci içerisinde farklı rol tanımlamaları ve farklı kalitede lider-üye etkileşimi ilişkilerinin geliştirilmesi ile sonuçlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986:618).

Buna bağlı olarak, lider ve üye arasındaki etkileşimi yüksek ve düşük kalite arasında değişen değerler almaktadır. Düşük ve yüksek kalitede etkileşimi arasındaki fark, ekonomik ve sosyal etkileşim (Blau, 1964) kavramlarının da yardımıyla şu şekilde açıklanabilir. Düşük kalitedeki etkileşimi ilişkilerinde lider biçimsel otoritesini kullanmakta, üyelerin standart iş performansı karşılığında standart faydalar sunmaktadır. Duygusal ya da kişisel bir bağ yerine, ekonomik bir etkileşimi ilişkisi baskın durumdadır. Bilindiği gibi ekonomik etkileşimi işlemlerine konu olan mal ya da hizmetler ilişki içerisindeki taraflardan bağımsız bir değere sahiptir ve tarafların yükümlülükleri önceden sözleşme şartları ile açıkça belirlenmiştir. Buna bağlı olarak kişiler arasında güven duygusuna ihtiyaç yoktur.

Öte yandan, yüksek kalitede etkileşimi ilişkilerinde lider sadece iş sözleşmesine bağlı kalmamaktadır. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi ilişkilerinde kişisel bir bağ, karşılıklı güven, saygı ve yükümlülükler üzerine temellendirilmiş sosyal etkileşimi ilişkileri bulunmaktadır. Ekonomik etkileşimden farklı olarak, burada söz konusu olan yüksek düzeyde sosyal etkileşim ilişkileri, daha güçlü kişisel yükümlülük, minnet ve güven duyguları uyandırmaktadır (Wayne ve Green, 1993:1432-1433; Hackett ve diğerleri, 2003:225). Sahip oldukları yetenekler, güvenilirlik dereceleri (özellikle amirleri tarafından izlenmediklerinde), daha fazla sorumluluk almaya istekli olmaları dolayısıyla liderlerinden daha fazla ilgi, destek ve ayrıcalıklı bir muamele gören çalışanlar biçimsel görevlerini aşan katkılar sağlamakta, çalışma biriminin başarısı için kritik önem taşıyan görevleri üstlenmektedirler (Liden ve Graen, 1980:451- 452).

Lider-üye etkileşimi ilişkisinin kalitesi çok çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir. Wayne ve diğerleri (1997) etkileşimine konu olan unsurların (maddi kaynak, bilgi, destek v.b.) algılanan değeri arttıkça lider-üye etkileşimi kalitesinin de o oranda arttığını ifade etmişlerdir. Maslyn ve Uhl-Bien (2001) ise, lider-üye etkileşimi kalitesinin tarafların gösterdiği çaba ile yakından ilişkili olduğunu belirlemişlerdir; kişinin, karşı tarafın kendisi kadar çaba göstermediğini ya da yaptıklarına karşılık verilmediğini hissettiği durumlarda lider-üye etkileşimi kalitesinin de düşük olduğu görülmüştür.

2.3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişimi

Lider ve üye arasındaki etkileşimi ilişkilerinin zaman içerisinde nasıl şekillendiği konusu da araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Dienesch ve Liden, Yükleme Teorisi, Rol Teorisi, liderlik, sosyal etkileşimi ve yukarı doğru etkileme kavramlarına ilişkin literatürü bir araya getirerek, lider-üye etkileşimi ilişkilerinin gelişim sürecini açıklamaya çalışmışlardır.

Geliştirdikleri model ile lider-üye etkileşiminin birinci unsurunu ilk etkileşim aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada, farklı bireysel özelliklere (yaş, yetenek, kişilik, deneyim, fiziksel özellikler v.s.) sahip lider ve üye ilk defa bir etkileşimde bulunmaktadır. Bazı durumlarda, taraflar bireysel bazı özelliklerine ya da bilgi işleme

sürecine dayanarak ve sürecin takip eden aşamalarını atlayarak, ilk etkileşimden sonra doğrudan ilişkinin niteliğine karar verebilmektedirler. Modelin ikinci aşaması olan liderin yetki devretmesi aşamasında, lider üyeye deneme amaçlı bazı görevler vermektedir. Bu görevleri kullanarak lider, üyeyi çeşitli açılardan değerlendirme imkanı bulmaktadır. Üçüncü aşamada ise, üyenin liderin verdiği görev ve sorumluluklara karşı gösterdiği davranışlar yer almaktadır. Bu davranışlar, lider-üye ilişkisine üyenin sunduğu girdileri temsil etmesi açısından oldukça önemlidir. Bu aşamada üye, lideri görev performansı ile ilişkili olmayan davranışları kullanarak da etkilemeye çalışabilmektedir. Takip eden aşamada lider, üyenin davranışlarını yorumlamaya çalışmaktadır. Bu noktada, yukarı doğru etkileme taktikleri, yükleme yanlışlıkları ya da bozulmalar liderin değerlendirmelerini etkileyebilmektedir. Neticede, tüm bu aşamalar sonucunda lider-üye etkileşimi ilişkisinin niteliği belirlenmektedir. Son olarak, lider-üye etkileşiminin gelişim sürecinde, çalışma grubunun yapısı, liderin gücü, örgüt kültürü ve politikaları gibi bağlamsal faktörler de etkili olabilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986:626-629).

Graen ve Uhl-Bien (1995:230-233) ise, Liderlik Oluşturma Modeli (Leadership Making Model) olarak tanımladıkları lider-üye etkileşiminin gelişimini üç aşamadan oluşan bir yaşam döngüsü modeli ile açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre sürecin ilk aşaması olarak ifade edilen yabancılaşma aşamasında, farklı örgütsel rollere sahip ve birbirlerine yabancı olan lider ve üye bir araya gelmektedir. Bu aşamada, taraflar arasındaki etkileşimler resmi bir temelde yürütülmektedir. Lider, üyeye performans gereklerini iletmede, üye de kendisinden istenilenleri yerine getirmektedir. Lider ve üye arasındaki etkileşimi ilişkileri sadece sözleşmeye dayanmakta ve peşin bir alışveriş ilişkisini yansıtmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:230-233).

İkinci aşamada, lider ve üye artık birbirini tanımakta ve aralarındaki etkileşimi ilişkileri artmaktadır. Taraflar aralarında daha fazla bilgi ve kaynak paylaşmaktadırlar. Ancak bu etkileşimler hala sınırlı bir niteliktedir, daha çok bir deneme aşamasını yansıtmaktadır. Lider ve üye yaptıkları iyiliklerin kısa bir zaman dilimi içerisinde kendilerine aynı şekilde geri dönmesini beklemektedirler (Graen ve Uhl-Bien, 1995:230-233).

Üçüncü aşamada, yani olgunluk aşamasında ise lider ve üye arasındaki etkileşimi ilişkileri oldukça gelişmiş bir durumdadır. Taraflar birbirlerinin destek ve sadakatlerine güvenmektedirler. Bu noktada, karşılıklı güven, saygı ve anlayışa dayanan ilişkiler söz konusudur. Karşılık verme süresi uzun bir müddete yayılmıştır, sadece davranışsal değil, duygusal etkileşimler de söz konusudur. Taraflar arasındaki ilişki basit bir etkileşimi ilişkisinin boyutlarını aşarak, karşılıklı bağlılığa dönüşmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995:230-233). Graen ve Uhl-Bien'e göre, Liderlik Oluşturma Modeli'nde yabancılaşma aşamasından, olgunluk aşamasına doğru ilerledikçe, etkileşimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir geçiş söz konusudur. Liderin bazı üyeleri olan ilişkileri sözleşmeye dayalı sınırlı etkileşimlerin söz konusu olduğu yabancılaşma aşamasından öteye gidememektedir (düşük lider-üye etkileşimi kalitesi). Öte yandan olgunluk aşamasına geçebilen, üyeler ve lider arasında ise karşılıklı güven, saygı, yükümlülük ve etkiye dayanan, tarafların birbirleri için biçimsel rollerinin ötesine geçebildiği bir ortaklık ilişkisi gelişmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995:232).

Lider-üye etkileşiminin gelişim sürecinde hangi faktörlerin etkili olacağı konusunda farklı görüşler öne sürülmüştür. Bauer ve Green, lider-üye etkileşiminin gelişimini oldukça dinamik bir güven oluşturma süreci olarak tanımlamış ve güven oluşturmaya katkıda bulunan değişkenlerin lider-üye etkileşimi ilişkisinin gelişimi üzerinde de belirleyici olabileceklerini ifade etmişlerdir. Oluşturdukları modelde, kişilik benzerliği lider-üye etkileşimi ilişkilerinin istenilen yönde geliştirilmesi için itici bir güç oluşturmaktadır. Zaman ilerledikçe lider-üye etkileşimi ilişkilerinin gelişimi üzerinde kişilik benzerliğinin sahip olduğu etkinin yerini performans-yetki devri etkileşimleri almaktadır (Bauer ve Green, 1996:1561). Deluga (1998) da ast ve üst arasındaki kişilik benzerliğinin, yüksek kalitede lider-üye etkileşimi ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunabileceğini belirtmiştir. Buna göre, lider ve üyenin öz denetim kişilik özelliği açısından birbirlerine benzemeleri aralarındaki iletişim ve uyumu arttırmaktadır.

2.3.3. Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi ile ilgili ilk çalışmalarda bu etkileşimlerin sadece iş ile ilgili unsurlarla sınırlı olduğu, dolayısıyla lider ve üyenin çalışma davranışları üzerine temellendirilen tek boyutlu bir kavram olduğu düşünülmekteydi (Liden ve Masyln, 1998:44). Ancak daha sonra, bazı araştırmacılar (Dianesch ve Liden, 1986; Liden ve, Masyln, 1998) lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir kavram olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmüş, bu yaklaşım için gereken teorik desteğin rol teorisi ve sosyal etkileşimi teorisi içerisinde bulunduğunu vurgulamışlardır. Buna göre, lider-üye etkileşiminin temelini oluşturan rol teorisi, rol kavramının çok boyutlu olduğunun altını çizmektedir. Bir başka ifadeyle, örgüt içerisinde liderler ve üyeler çeşitli alt boyutlara sahip rolleri değişen oranlarda üstlenmektedirler. Aynı şekilde, lider-üye etkileşimi ile ilişkili olan bir başka teori, sosyal etkileşimi teorisi konusundaki çalışmalar da, etkileşimine konu olabilecek maddi ya da manevi çok çeşitli unsur bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla gerek roller gerekse bu rollerin sahiplerinin birbirleri ile olan etkileşimi ilişkileri çok boyutlu olarak nitelendirilmektedir (Liden ve Masyln, 1998:44-45). Bu şekilde bir teorik destekten yola çıkarak, Dianesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşiminin algılanan katkı, sadakat ve duygulanım olmak üzere üç farklı boyutu olduğunu tespit etmişlerdir. Daha sonra, Liden ve Masyln (1998), lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir kavram olup olmadığını, kavramın farklı yönlerini değerlendiren bir ölçek geliştirerek belirlemeye çalışmışlardır. Bu amaçla, yapılan kritik olay görüşmelerinde lider-üye etkileşiminin Dianesch ve Liden'in (1986) belirlediği katkı, sadakat ve duygulanım boyutlarına ek olarak bir de profesyonel saygı boyutuna sahip olduğu görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin alt boyutları şu şekilde açıklanabilir;

Katkı: Katkı ya da algılanan katkı, ilişki içerisinde her bir tarafın ortak amaçlara ulaşmak için gösterdiği işe yönelik gizli ya da açık eylemlerin miktarı, niteliği ve yönüne ilişkin algılarını ifade etmektedir (Dianesch ve Liden, 1986:624). İşe yönelik eylemlerin değerlendirilmesinde önemli olan, söz konusu ikili ilişki içerisinde üyenin iş tanımını ya da sözleşmesi içerisinde yer almayan sorumlulukları alma veya buralarda belirtilmeyen işleri yapma düzeyi, ve liderin ise bu eylemlerde

bulunabilmesi için üyeye gereken kaynak ve fırsatları sağlama derecesidir (Liden ve Masyln, 1998:50).

Sadakat: Sadakat, ikili ilişkide bulunulan tarafın karakterine ve amaçlarına açıkça destek verildiğinin gösterilmesidir; lider ve üyenin birbirlerine olan bağlılık derecelerini ifade etmektedir. Kişiye verilecek görevlerin belirlenmesinde güvenin oynadığı rol düşünüldüğünde, sadakatin lider-üye etkileşimi ilişkilerinin geliştirilmesinde ve devamlılığının sağlanmasında önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Dienesch ve Liden, 1986:625; Liden ve Masyln, 1998: 46-50).

Duygulanım: Duygulanım ise lider ve üyenin birbirlerine karşı olan duygularını ifade etmektedir. Ancak bu duygular iş ya da profesyonel değerler yerine daha çok kişiler arası bir sempatiye dayanmaktadır. Lider ve üye arasındaki karşılıklı sempati unsurunun, gelişmekte olan ya da devam eden lider-üye etkileşimlerinde değişen seviyelerde bulunması beklenebilir. Örneğin, en önemli lider-üye etkileşimi boyutunun katkı olduğu iş odaklı bir ilişki içerisinde duygulanım boyutunun rolü çok az olabilir ya da hiç olmayabilir. Öte yandan örneğin, birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için sıklıkla bir araya gelen bir lider ve üye için, lider-üye ilişkisi içerisinde duygulanım boyutu oldukça önemli bir yere sahip olabilir (Dienesch ve Liden, 1986:625; Liden ve Masyln, 1998: 46-50).

Profesyonel Saygı: Profesyonel saygı lider ve üyenin çalışma alanlarındaki üstünlükleri ile ilgili örgüt içi ve örgüt dışında sahip oldukları şöhretlerine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Bu algı bireyle daha önce yaşanılan bir deneyim, özgeçmiş, ödüller ya da diğer profesyonel başarılar gibi kişiyle ilgili bir takım tarihi verilere dayandırılabilir. Dolayısıyla, lider ve üyenin profesyonel saygıya dair algılamaları birbirleri ile çalışmalarından hatta birbirleri ile karşılaşmalarından çok daha önce oluşabilir (Liden ve Masyln, 1998:49). Genel olarak bir etkileşimi ilişkisi yukarıda açıklanan boyutlardan birisinin ya da hepsinin üzerine temellendirilebilir. Sonuçta, sayılan bu boyutların her birinin ikili ilişkiler içerisindeki derecelerinin kişilerin davranışlarını farklı şekillerde etkileyeceği söylenebilir (Dienesch ve Liden, 1986: 624-625). Buna bağlı olarak, lider-üye etkileşimini genel olarak değerlendiren

bir ölçek yerine çok-boyutlu bir ölçeğin kullanılması kavramın boyutlarının birbirinden farklı etkilerini incelemede daha yararlı olabilir (Masyln ve Uhl-Bien, 2001:703). Bu nedenlere bağlı olarak, bu çalışmada, lider üye etkileşiminin farklı boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla Liden ve Masyln (1998) tarafından geliştirilen çok boyutlu ölçek kullanılacaktır. Lider-üye etkileşimi kavramı hakkında genel bir bilgi verildikten sonra, sıradaki bölümde lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar üzerinde durulacaktır.

2.4. LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü ve liderlik bağlantısı ele alındığında örgütteki her yöneticinin lider, her liderinde yönetici konumunda olamayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Güçlü kültürleri olan örgütlerde temel değer genellikle örgütün tarihinden kaynaklanmakta ve kurucuların ve ilk liderlerin yaptıklarına dayanmaktadır. Örgüt kültürü bağlamında lider, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlarını motive eden, dışarı karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden örgüt içinde kültürün benimsenmesine, korumasına, pekiştirilmesine ve kültürel değişime adapte olunmasına katkıda bulunan kişiler olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürü ve liderlik arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Kültür, liderin örgüt içerisinde kendini gösterebilmesi için gerekli ortamı hazırlarken, liderler ise kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve örgütte güçlü bir kültür oluşturulmasında büyük role sahiptir. Örgütler her geçen gün dünyada yaşanan değişim ve gelişmeler çerçevesinde yeni yönetim stratejileri geliştirmek, var olan kültürü koruyarak pekiştirmek ya da değiştirmek ve en baştan yeni bir kültür inşa etmek durumunda kalabilmektedirler. Bu bağlamda örgütlerde liderlere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir (Vural 2005: 98-103).

Örgüt kültürü ve liderlik, üzerinde ortak kaniya varılamamış kavramlardır. Bu nedenle pek çok araştırmacı, örgüt kültürü ve liderlik ile ilgili çok sayıda çalışma yapmış ve farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Örgüt kültürü konulu araştırmalar; performans, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti gibi konulara temel oluşturmuştur. Liderlik konulu araştırmalar ise, liderin davranışsal özellikleri, örgütsel bağlılık, motivasyon, işgören

bağlılığı, öz yeterlilik ve performans gibi konulara temel oluşturmuştur (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 60).

Kurum kültürünün en baştan ya da yeniden inşa edilmesinde ve korunup pekiştirilmesinde liderler stratejik önem taşımaktadır. Kurum kültürü alanındaki gelişmeler, liderlik anlayışındaki değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu durumun temelinde yatan neden, işletmeler açısından kurum kültürünün oluşturulması, korunup pekiştirilmesi ya da değiştirilmesi aşamalarında liderlik mekanizmasının üslendiği roldür. Kurum kültürünün her aşamasında liderler, kurum çalışanlarını açıkladıkları görüşler doğrultusunda motive etme ya da belirlenen bireysel ve kurumsal amaçlar doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişiler olarak görülmektedirler (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61-62)

Bu perspektiften bakıldığında, kurum kültüründe liderlik; kültürün oluşturulup korunmasında, pekiştirilmesinde ve değiştirilmesinde olmak üzere üç aşamada etki göstermektedir. Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, liderler de bu değerleri simgelemekte, ortaya koyup o kültürün gücünü temsil etmektedir (Dinçer ve Bitirim, 2007:65). Literatürde, örgüt kültürünün oluşumu ve yaşatılmasında liderin önemli bir rol oynadığı savunulmaktadır. Diğer taraftan, liderlik ile ilgili literatürde, kültürün doğru anlaşılması ve o kültür içerisinde başarılı çalışabilme yeteneği, liderlik başarısının ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında liderin önemli bir role sahip olduğu ifade edilmektedir. Örgüt kültürü, liderin önemli etkiye ve kontrole sahip olduğu müşterek sosyal yapıyı temsil etmektedir.

Küreselleşen iş dünyasında başarı adına yöneticilerin lider-yöneticiler olmaları gerektiğine vurgu yapılmakta ve lider-yöneticilerin vizyoner bakış açılarını örgütsel amaçlarla bütünleştirebilecekleri bir örgüt kültürüne gereksinim duydukları ifade edilmektedir (Bakan, 2009: 138-146-165). Toplum, idare eden (lider) ve takip edenler olarak ikiye ayrılmıştır. Başka bir deyişle toplum içinde yöneten ve yönetilenler şeklinde bir statü farklılaşması meydana gelmiştir. Bu arada yönetilenler için bir otorite dolayısıyla bir liderlik probleminin varlığı da söz konusu olmaktadır. Tarih

boyunca insanları etkileyen ve onları bir araya örgütleyen bir lidere her zaman ihtiyaç duyulmuştur. Günümüz toplumlarında sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda sürekli değişimler olmaktadır. İşletmeler için de bu değişimler söz konusudur. Toplumda ve işletmelerde meydana gelen bu değişimler, lidere duyulan ihtiyacı daha çok arttırmaktadır. Bunun nedeni, liderler sayesinde bu değişimlerin üstesinden gelinir. Eğer liderlik olmazsa, örgütler sadece bir insan ve makine yığını olurlar, liderlik örgütün hedeflerine ulaşmasında grup başarısı için son derece önemli ve gerekli olan bir faktördür (Güney, 2012b:335-337).

Literatürde, liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmekte ve örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesinin de liderliğin önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Özellikle örgütün kuruluş aşamasında örgütsel kültürün oluşumuna kurucu liderin etkileri bilinmekle birlikte devamında liderin mi kültürü yoksa kültürün mü liderlik stillerini etkilediği yani bu ilişkinin yönü hakkında tartışmalar halen devam etmektedir. Liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan baskın görüşün yanı sıra, bir örgüt üyesi olarak liderin de örgüt kültüründen etkilendiğini, dolayısıyla bu etkinin liderlik tarzını da etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. Öte yandan diğerlerinin aksine bu güne kadar gerek ulusal gerekse uluslararası çevrede farklı liderlik türleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalarda dönüşümcü, işlemci liderliğin örgüt kültürü üzerinde önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Belirtiliği gibi, lider ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, örgüt kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yaratır (Acar, 2013:12-13).

Yöneticiler, liderlik fonksiyonu çerçevesinde hem örgüt içerisindeki hem de örgüt dışındaki fırsatları kollarlar. Örgütün bütününe yönelik olarak fırsatlarla ilgili yazılı ve sözlü açıklamalar içeren demeçler verirler. Ayrıca liderlik fonksiyonu ile bir örgüt vizyonu oluşturduktan sonra, örgüt kültürü yüzlerce küçük eylem, aksiyon, demeç ve merasimlerle değiştirilir ya da değişen şartlara göre yeniden oluşturulur. Kısaca, liderlik fonksiyonu iki açıdan örgüt kültürünü etkiler: Bunlardan birincisi, liderliğin

örgüt kültürü için heyecan üreten ve çalışanların inanabilecekleri bir vizyon ortaya koymasıştır. İkincisi ise, kültürel vizyonu kuvvetlendiren günlük aktivitelere dikkat etmesidir (Daft, 2000: 94).

Örgüt ile ilgili çalışmalarda liderliğin de önemli bir basamağı oluşturması şaşırtıcı olmamalıdır. Çünkü liderin tanınması, örgütün gelecekte başarılı veya başarısız olacağını tahminde en kısa ve güvenilir yoldur. Etkili lider gelecekteki başarılı örgütü haber verirken, etkili olmayan lider ise başarısızlığın sinyallerini verir. Dolayısıyla her örgüt için yöneticisini ve yöneticinin yönetim biçimini anlamak hayati bir önem taşımaktadır (Çetin, 2008: 75).

Yönetimin faaliyetleri, örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar yönetimin yaptığı ve söylediği şeyleri de gözlemler. Üst yönetimin yaptıkları ve söyledikleri, zaman içinde neyin nasıl yapılacağına ilişkin kuralları oluşturur ve bu kurallar örgütteki sorumlularca aşağı kademelere geçirilir. Çalışanların risk alması arzulanıyor mu, üstlerin astlarına ne kadar bireysel inisiyatif ve özgürlük tanıdığı, hangi kıyafetin uygun olduğu, hangi faaliyetlerin ücret artışı, terfi veya diğer mükafatlarla ödüllendirileceği gibi benzeri durumlar örgüt yapısı hakkında bize bilgi verir (Akıncı, 2002: 112).

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilirler. Örgütler, bir örgüt kurma fikri ile ortaya çıkan girişimci liderlerin kendi fikirlerini birlikte uygulayabileceği diğer kişilerle biraraya gelmesi, birtakım riskleri göze alarak zaman, para ve enerji yatırımında bulunmaya teşebbüs etmeleri ile örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için belirli davranış normları oluştururlar ve örgüt üyelerini birarada tutacak inanç ve değerler sistemi geliştirirler. Bu ortak inanç ve değerler sistemi ile örgütün devamlılığını, bütünlüğünü ve kalıcılığını sağlamaya çalışırlar.

Örgüt üyeleri ortak bir geçmişe sahip olarak belirli norm ve değerler çerçevesinde davranışta bulunmaya devam ederek örgüt kültürünün gelişmesi ve yerleşmesine katkıda bulunurlar. Örgüt üyelerini ortak amaç, inanç ve değerler çevresinde birleştirmede liderin önemli rol ve sorumlulukları vardır. Örgüt üyeleri çalıştıkları örgüte ne kadar çok bağlanırlar ve o örgütün kültürünü ne kadar fazla özümserlerse, örgüt kültürünün o derece güçlü ve başarılı bir şekilde gelişme yolunda olduğu söylenebilir (Doğan, 2010: 37). Örgütler etkili olabilmeleri için görev yaptıkları çevre ile uyumlu bir şekilde faaliyet göstermek durumundadırlar. Eğer örgüt dinamik bir çevrede faaliyet gösteriyorsa, örgüt kültürü değişime kolay uyum sağlayabilen bir tarzda olmalıdır.

Örgütün kuruluş yeri ve fiziksel yapısının da, örgütsel çevre ve dolayısıyla örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu unutulmamalıdır. Kuruluş yeri örgütün hitap ettiği müşteri kitlesini ve insan kaynakları profilini etkileyecektir. Örgütün gelişme fırsatları ve örgütsel sınırlılıklarda kuruluş yeri ve örgütsel çevre ile yakından ilgili konulardır. Örgüt çevresinin en önemli bileşenlerinden birisi örgütün doğal çevresidir. Örgütün doğal kaynakların korunmasına ne kadar özen gösterdiği önemli bir konudur. Geri dönüşüm ve enerji tasarrufuna ilişkin çabalar da örgütün kültürünü etkileyen konulardır. Örgütün çevreyle bilgi paylaşımı konusunda takındığı tavır da örgüt kültürü açısından oldukça önemlidir. Bilgiyi saklama eğiliminde olan bir örgütle, bilgiyi örgütsel paydaşlarla açık bir şekilde paylaşan örgütün kültürlerinin farklı olması oldukça doğal karşılanmalıdır (Koparal, 2013: 8).

Örgütteki kişiler, örgüt çalışmaları sonunda üretilen maddi ya da manevi değerlerin, üyeler arasında hakkaniyetle dağıtıldığına ikna olmalı ve inanmalıdır. İnsanlar birbirleri ile eşit oldukları gibi, birbirine eşit olduklarını da düşünür ve algırlar. Sürekli olarak, örgütteki benzer kişilerle kendilerini kıyaslarlar. Eğer, örgütteki bir üyenin katkıları ile (örgüte sağladığı girdiler) elde ettiği sonuçlar (yarar/doyum) aynı örgütteki diğer ve benzer kişiler ile eşit ise, bu örgütte hakkaniyet ve kişiler arasında denklik var demektir. Bu denklik yok ise, ya da kişiler bu denkliğin olmadığı düşüncesine kapılır ise, örgütün devamlılığı riske girer. Böyle düşünen üyeler örgütü

terk eder. Hakkaniyetin olmadığı yaygın kanı haline gelir ise örgüt tamamen dağılır (Akdur, 2003:4).

Bir örgüt kültürü oluşturmada kurucuların önemli bir etkisi söz konusudur. Ancak yine de bir örgüt ve örgüt tarihi, üyelerinin görevlerini icra etmeleriyle gelişir. Bu gelişim sürecinde örgüt üyeleri liderin öncülüğünde eylem başarısına ulaşırsa, örgüt pratiklerini tekrarlamayı erdem kabul eder. Sloganlar örgütsel başarıya ulaşmada bir diğer yardımcıdır ve örgüt içi iletişimde anahtar bir rol oynar. Örgüt içerisinde başarının nedenlerini açıklayan mesajlar, değer ve normlar artar derecede doğru kabul edilmeye ve yayılmaya sloganlar aracılığıyla hazır hale gelir. Bunlar, aynı zamanda bir örgüt kültür yaratma eylemidir (Arslantaş, 2008:175).

Trice ve Beyer örgüt kültürünün duygularla ve sadakate aşılandığını ve kültürel kimliğin rasyonel veya araçsal bir perspektiften ziyade insanların duygusal ihtiyaçlarından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu nedenle kültürün yönetilmesi bir bakıma duyguların yönetilmesidir. Liderlerin örgütün önemli norm ve değerleriyle ilgili ortak bir algılama ilham edebilmesini gerektirir. Kültür örgütte semboller, dil, öyküler ve uygulamaları içeren kültürel formlar yoluyla açıkça gösterilir. Kültürel formlar ayrıca örgütte duyguları ifade etmenin bir yoludur. Liderlerin kültürel formları etkili bir biçimde kullanması duygusal zeka boyutlarına dayanır (Akgemci ve Doğanalp, 2008:205-206). Kurum kültürünü oluşturan unsurların en önemlilerinden biri, güçlü liderlik motifidir. Kurumda güçlü liderlik figürleriyle karşılaşan kişi, onun kişiliğiyle özdeşim kurma yoluna gidecektir. Özdeşim kurma, kurumda liderlik figürünü modelleme yoluyla benimseme şeklinde ortaya çıkacak ve kültürün oluşumuna önemli katkı sağlayacaktır. Özdeşim yoluyla kazanılan davranışlar, diğer kurum çalışanları için de model oluşturacak ve inançlar uygulamaya konulduğunda çalışanlar kendi deneyimlerinden “kurucuların” da davranışlarını modelleme yoluyla benimseyeceklerdir. Bundan sonra, kolektif öğrenme yoluyla liderlerin davranışları yavaş yavaş paylaşılan kültürel kalıplara dönüşecektir (Dal, 2010:52).

Bir örgütün değerlerinin, normlarının ve resmiyete dökülmeyen uygulamalarının ifade edilişi olan örgüt kültürü, aynı zamanda o kurumun lider-üye etkileşimi ilişkilerinin

hangi boyutunun vurgulanacağını da belirlemektedir. Japonya ve ABD’de yapılan birçok araştırma, örgüte bağlılık ve sadakate önem verildiğini göstermektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630).

Sosyalizasyon teorisyenleri, çalışanların değerlerinin örgüt kültürü ile uyuşması halinde çalışanların örgüte uyum sağladıklarını öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte liderin çalışanın kendi düzenine (iç ilişkilerine) ulaşma imkanı vermesi durumunda da çalışanların örgüt kültürüne uyumları gerçekleşebilmektedir (Sparrowe ve Liden’e 1997: 545)

Yapılan çalışmalardan, bireyin örgütte çalışmasının ilk yıllarında, örgüt ve lider ile olan ilişkisinin başlangıç dönemleri olması (0-10 yıl arası), ilerleyen yıllarda, lider-üye etkileşimi düzeyi ve örgütsel bağlılığın yavaşça artarak orta seviyeye gelmesine yol açtığı, aynı şekilde çalışanların tecrübe, örgüt ve örgüt kültürüyle olan ilişkisinin pekiştiği 11-20. yıllar içinde lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın en yüksek noktasına ulaştığı, buna karşın, 20. çalışma yılından sonra örgütle ilişkilerin zayıflamasının, lider-üye mübadelsi düzeyini ve örgütsel bağlılığı azalttığı ileri sürülebilir (Göksel ve Aydın, 2012:260).

3. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDER ÜYE İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Önemi, Konusu, Amacı

Bir aile şirketini en sade biçimiyle tanımlayacak olursak, işletmenin ya da denetlemenin büyük çoğunluğunun bir ailede olduğu ve iki veya daha fazla aile üyesinin direkt olarak kontrole ya da idare etme sahipliğine katıldığı bir işletme çeşididir (Bowman, 1991).

Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır (Kiracı ve Alkara, 2009;170) Ancak günümüzde sıkça telaffuz edilen

“Aile İşletmesi” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Alayoğlu, 2003;23-45).

Bütün tanımların ortak noktası olarak ise bu işletmelerde yönetim ve mülkiyet yapısının büyük ölçüde bir ailenin etkisinde bulunması görülebilir. Bu etkinin derecesi aile işletmesi türlerine ve ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Aileler bazen hem işletmenin sahibi hem de yöneticileri olabilirken, bazı örneklerde ise yönetime doğrudan katılma yerine stratejik kararlara etkide bulunmayı tercih etmektedirler (Erdoğmuş, 2009; 69-114).

Aile işletmeleri hakkında ilk çalışmalardan birini yapan Özalp (1971:38)’a göre ise bir şirketin aile şirketi olarak değerlendirmeye alınabilmesi için ailenin ekonomisinden sorumlu bir kişinin veya aile reisinin şirketin başında bulunması, kâfi görülmektedir. Aynı yaklaşımla Kırım (2001:3)’ e göre ise aile şirketini, oy çoğunluğuna sahip tek bir ailenin olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde tek bir ailenin etkili olduğu yapılar olarak tanımlamaktadır. Alcorn (1986:27)’un görüşüne göre aile işletmesinde aile, işletmenin hem sahibi hem yöneticisi olarak tanımlanır.

Üçüncü bir görüş ise yatırım miktarı içindeki pay miktarlarına bağlı olarak yapılan tanımlamadır. Cox (1996: 92)’a göre aile şirketi birden çok aile üyesinin yüklü miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim ile ilgili kararlarının alınmasında veya faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde mühim bir katılıma sahip olduğu işletme çeşidi olarak ifade edilmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak aile şirketi; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın parçalanmasına mani olmak amacıyla kurulan, ailenin üyesi olan fert tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerinden oluşan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile fertlerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin çalıştığı bir şirket (Karpuzoğlu, 2002: 19) olarak tanımlanabilir.

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi ilişkisini ortaya koymaktır. Aile şirketlerinde lider/üye etkileşimi ve örgüt kültürünün ilişkisini, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon, bu pozisyonda çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süreci, kaçınıcı iş yeri olduğu ve toplam çalışma hayatı gibi demografik özelliklerle incelenmiştir. Ayrıca aile şirketlerinde lider/üye etkileşimi ve örgüt kültürünün ilişkisi, şirketlerin özelliklerine göre ele alınmıştır.

3.1.1 Araştırmanın Önemi

Örgüt üyelerinin birbirleriyle iletişimi örgüt kültürünün en önemli içeriklerinden biridir. Lider-üye etkileşimi ise, örgüt içinde lider ve onu takip edenler arasında kurulan ilişkiye açıklık getiren teorilerden biridir. Geleneksel liderlik teorileri, liderin izleyenlerinin tümüne karşı tek ve ortalama bir liderlik tarzı kullandığını savunurken, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, liderin izleyenlerine gösterdiği davranışlar arasında farklılıklar bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, lider ve onu izleyenler arasındaki ilişki, ikili ilişkilere odaklı bir şekilde gerçekleşmektedir.

3.1.2 Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren 60 aile şirketi oluşturmaktadır. Bu 60 aile şirketinde çalışan 209 kişi ise çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmanı kapsamı belirlenen bu şirketler ve çalışanları ile sınırlı olup, farklı iller ve/veya farklı şirketleri kapsamamaktadır.

Araştırmada demografik değişkenlere ait frekans dağılımlarının akabinde araştırmanın değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakılarak değişkenlere ilişkin ortalama değerler ve standart sapma değerleri belirlenmiştir.

Araştırmada tanımlayıcı istatistiklerin ardından hipotezlere ilişkin sonuçlara geçilmiştir

Araştırmada aynı zamanda belirlenen demografik özelliklere göre oluşturulan sınıflandırmalarda;

-cinsiyet

- yaş
- eğitim durumu
- Pozisyon
- bu pozisyonda çalışma süresi
- mevcut işletmede çalışma süreci
- kaçıncı iş yeri
- toplam çalışma hayatı

Ankette ayrıca katılımcıların çalışmakta oldukları iş yerleri ile ilgili sorular sorulmuştur. İş yerlerine ait özellikler ise şu şekilde sınıflandırılmıştır;

- İş yerindeki toplam çalışan sayısı
- İşletme örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve onaylayan davranışı belirleyen değerlere sahip mi?
- İşletmede rutin olarak yapılan ritüeller ve törenler var mı?
- İşletmenin geçmişten günümüze etkileyen bir kahramanı var mıdır?
- İşletme ile ilgili bilinen öyküler var mı?
- İşletmenin bir logosu var mı?

3.2 Araştırmanın Metodolojisi

3.2.1 Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma kapsamında araştırmada kullanılan ölçekleri yanıtlayarak araştırmaya katılan bireylere yönelik bilgiler ve farklı sektörlerde çalışanların kendi işletmelerine yönelik lider-üye etkileşimi ve örgüt kültürü algılamaları ile ilgili bilgiler elde edilmiştir. Araştırma hakkında bilgi toplanan değişkenler şu şekilde sıralanmıştır;

- Lider-Üye Etkileşimi
- Örgüt kültürü
- Demografik özelliklere ilişkin değişkenler:
 - Cinsiyet
 - Yaş

- Eğitim durumu
- Pozisyon
- Bu pozisyonda çalışma süresi
- Mevcut işletmede çalışma süreci
- Kaçınıcı iş yeri
- Toplam çalışma hayatı
- İş yerindeki toplam çalışan sayısı

Bunlara ek olarak,

- İşletme örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve onaylayan davranışı belirleyen değerlere sahip mi?
- İşletmede rutin olarak yapılan ritüeller ve törenler var mı?
- İşletmenin geçmişten günümüze etkileyen bir kahramanı var mıdır?
- İşletme ile ilgili bilinen öyküler var mı?
- İşletmenin bir logosu var mı?

Sonuç olarak araştırmada; çalışanların örgüt kültürü algısını gösteren ve çalışanların lider-üye etkileşimini gösteren 2 temel değişken, katılımcıların demografik özelliklere ait 10 değişken ve iş yerine ait özellikleri belirten 5 değişken olmak üzere toplamda 17 değişken bulunmaktadır.

3.2.2 Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırmada, temel olarak çalışanların örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma belirli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu haliyle araştırmanın modelini değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamak amacıyla gerçekleştirilen tanımlayıcı araştırma olarak nitelendirmek mümkündür.

3.2.3 Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada temel varsayım olumlu lider-üye etkileşiminin örgüt kültürü algısını arttıracığı yönündedir. Bu nedenle, bu çalışmada esas olarak, işletmelerde çalışan bireylerin lider-üye etkileşimi hakkındaki bireysel görüşleri ve ortaya çıkan sonuçların örgüt kültürü algısı ile olan ilişkisi incelenmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler şöyledir:

H1: Örgüt kültürü ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Ele alınan demografik değerler bakımından lider üye etkileşimi farklılık göstermektedir.

H2.1: Lider-üye etkileşimi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H2.2: Lider-üye etkileşimi yaşa göre farklılaşmaktadır.

H2.3: Lider-üye etkileşimi eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H2.4: Lider-üye etkileşimi çalışanın hangi sektörde çalışıyor olmasına göre farklılaşmaktadır.

H2.5: Lider-üye etkileşimi hangi pozisyonda çalıştığına göre farklılaşmaktadır.

H2.6: Lider-üye etkileşimi kaç yıldır bu pozisyonda çalıştığına göre farklılaşmaktadır.

H2.7: Lider-üye etkileşimi sahip olduğu pozisyonda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H2.8: Lider-üye etkileşimi mevcut işletmede çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{2.9}: Lider-üye etkileşimi çalışanın kaçınıcı iş yeri olduğuna göre farklılaşmaktadır.

H_{2.10}: Lider-üye etkileşimi toplam iş hayatındaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{2.11}: Lider-üye etkileşimi iş yerindeki toplam çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.

H₃: Ele alınan demografik değerler bakımından örgüt kültürü etkileşimi farklılık göstermektedir.

H_{3.1}: Örgüt kültürü cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_{3.2}: Örgüt kültürü yaşa göre farklılaşmaktadır.

H_{3.3}: Örgüt kültürü eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{3.4}: Örgüt kültürü çalışanın hangi sektörde çalışıyor olmasına göre farklılaşmaktadır.

H_{3.5}: Örgüt kültürü hangi pozisyonda çalıştığına göre farklılaşmaktadır.

H_{3.6}: Örgüt kültürü kaç yıldır bu pozisyonda çalıştığına göre farklılaşmaktadır.

H_{3.7}: Örgüt kültürü sahip olduğu pozisyonda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{3.8}: Örgüt kültürü mevcut işletmede çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{3.9}: Örgüt kültürü çalışanın kaçınıcı iş yeri olduğuna göre farklılaşmaktadır.

H_{3.10}: Örgüt kültürü toplam iş hayatındaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{3.11}: Örgüt kültürü iş yerindeki toplam çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.

3.2.4 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veri, “bir sonuca varabilmek için gerekli olan bilgi” olarak tanımlanırken, bir başka tanımda ise “anlam çıkartmada veya sonuca varmakta kullanılan nicelikler, olaylar, kayıtlar veya sayı kümeleri” olarak tanımlanabilmektedir. Araştırmada veri denince, araştırma amacını gerçekleştirmek, karar verebilmek için gerekli olan kanıtlar akla gelir (Karasar, 2015).

Araştırmanın en önemli aşamalarından biri de veri ve bilgi toplama yöntem ve aracının seçilmesidir. Sosyal konularda yapılan araştırmaların veri kaynağı insandır ve onlardan doğrudan bilgi alma yöntemlerinden biri de anket yöntemidir. Anket yöntemi, birinci elden yani birincil kaynaktan veri toplama biçimidir. Deney tasarımlarında da anket veri toplama için başvurulan yöntemlerden biridir. Birincil kaynak araştırmalarında, araştırmacının kendisi veri toplama durumunda olduğundan veri toplama yönteminin seçimi daha önemli bir duruma gelir (Odabaşı, 2017).

Araştırma orta ve büyük ölçekli işletmelerde, farklı iş kollarında çalışanların örgüt kültürü ve lider üye etkileşimleri arasındaki ilişkiyi göstermesi ile ilgili birey düzeyinde veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki veriler, her bir işletmede bir veya birkaç yönetici ve onların astlarından toplanmış, araştırmanın gerçekleştirilmesinde belirli bir görev veya departman ayırımına gidilmemiştir.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya başlamadan önce yapılan literatür çalışması sonucunda araştırmada kullanılacak anketlere kaynak teşkil etmesi amacıyla iki ölçek belirlenmiştir. Anketlerin geliştirilmesi, danışman öğretim üyesinin geri bildirimleri ve diğer öğretim üyelerinin görüşleri çerçevesinde son halini almıştır.

Çalışmada bireylerin lider-üye etkileşimi davranışını ölçebilmek amacıyla Scandura, T. A. & Graen, G (1984) “Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention” ölçeğinden yararlanılmış, orijinal ölçek araştırmaya uyarlanırken önce İngilizceden dilimize, akabinde Türkçeden İngilizceye ve sonra tekrar İngilizceden Türkçeye çevrilerek anlam kaybının olmamasına dikkat edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ölçeğindeki 7 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,85$ olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. (Scandura, Graen, 1984)

Bahsi geçen makalede Lider üye etkileşiminin davranışını ölçülebilmek için bir araştırma yapılmıştır. Kontrol gruplarının oluşumundan sonra liderlerin üyelere göstermiş oldukları davranışlar sonucunda başlangıçta düşük performanslı olan grup sonrasında ivme kaydetmiş, işçilik geliştirilmiş, performans artmış, kalite üretim yapıldığı gözlenmiştir. Bu çalışmada; liderlerin üyelerle ikili ilişkilerinin sonuçlarının birer sonucu olarak karşımıza çıktığı görölmektedir.

Yine çalışmamızda bireylerin örgüt kültürü algılarını ölçebilmek amacıyla Keskin' in (2014) “Kilman ve Quinn ve Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile iş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu tezinde kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğindeki 16 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,984$ olarak yüksek derece güvenilir bulunmuştur. (Keskin, 2014)

Bu çalışmada temel amaç örgüt kültürü ile işgören tatmini arasında olumlu/olumsuz bir ilişkin olup olmadığını araştırmak olmuştur. Gelecekteki çalışmalarda ise örgüt kültürünün işgören tatmininin ve bunun neticesinde örgütsel performansın arttırılması sürecindeki öneminin ortaya çıkarılması açasından önem taşımaktadır. Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmada, örgüt içerisindeki işgörenlerin

tatmin elde etme süreciyle, örgüt kültürünü algılama sürecinin arasındaki ilişki sorgulanmıştır. “Örgüt kültürü ile işgören tatmini arasında ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmış ve yapılan çalışma sonucunda örgüt kültürünün iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada çalışanların grup içinde gösterdikleri lider-üye etkileşimi davranışını ortaya koyabilmek amacıyla uygulanan lider-üye etkileşimi ölçeğinde çalışanların yöneticileri ile ilgili ifadelerle katılımlarını belirlemek için 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum- 5: Kesinlikle Katılıyorum). Benzer olarak, çalışanların örgüt kültürü algılarını ölçmek amacıyla çalışanlar tarafından doldurulması istenen örgüt kültürü ölçeğinde de ifadelerle katılımlar 5’li Likert Ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum- 5: Kesinlikle Katılıyorum) ile belirlenmiştir.

Araştırmanın analiz kısmında öncelikle demografik bulgulara ilişkin frekans tabloları çıkarılmıştır. Demografik bulguların lider/üye etkileşimi ve örgüt kültürü ölçekleriyle ilişkilerini belirlemek amacıyla t-testi ve Anova analizleri yapılmıştır. Lider/Üye etkileşimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla ile korelasyon analizi yapılmıştır.

3.2.3. KATILIMCILARA AİT BULGULAR

3.2.5.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 1: Katılımcıların cinsiyet değişkenine ait frekans tablosu

Cinsiyet	F	%	Geçerli %	Birikimli %
Kadın	88	42,1	42,1	42,1
Erkek	121	57,9	57,9	100
Total	209	100	100	

Tablo 1’deki çalışmaya katılanların cinsiyet değişkenlerini gösteren frekans tablosunda da görüldüğü gibi, katılımcıların %42,1’i (88 kişi) kadın, %57,9’u (121 kişi) erkektir.

Tablo 2: Katılımcıların yaş değişkenine ait frekans tablosu

Yaş	F	%	Geçerli %	Birikimli %
18-36	138	66	66	66
37-51	64	30,6	30,6	96,7
52 ve üzeri	7	3,3	3,3	100
Toplam	209	100	100	

Tablo 2’de katılımcıların yaş değişkenine göre frekans değerleri verilmiştir. Buna göre; % 66’sı (138 kişi) 18-36 yaş aralığında, % 30,6’sı (64 kişi) 37-51 yaş aralığında ve %3,3’ü (7 kişi) ise 52 yaş ve üzeridir.

Tablo 3: Katılımcıların eğitim durumu değişkenine ait frekans tablosu

Eğitim Durumu	F	%	Geçerli %	Birikimli %
İlköğretim	14	6,7	6,7	6,7
Lise	46	22	22,1	28,8
Lisans	130	62,2	62,5	91,3
Lisans Ustu	18	8,6	8,7	100
Total	208	99,5	100	

Tablo 3’de katılımcıların eğitim değişkenine göre frekans değerleri verilmiştir. Buna göre; % 62,2’si (130 kişi) lisans mezunu, % 22,1’i (46 kişi) lise mezunu %8,6’sı (18 kişi) lisans üstü mezunu ve %6,7’si ise ilköğretim mezunudur.

Tablo 4: Katılımcıların hangi sektörde çalıştıkları değişkenine ait frekans tablosu

Hangi Sektör?	F	%	Geçerli %	Birikimli %
Giyim (Tekstil-Ayakkabı)	46	22	22,3	22,3
İnşaat	23	11	11,2	33,5
Otomotiv	19	9,1	9,2	42,7
Gıda	10	4,8	4,9	47,6
Mobilya	17	8,1	8,3	55,8
Finans	10	4,8	4,9	60,7
Sanayi	17	8,1	8,3	68,9
İthalat/İhracat	5	2,4	2,4	71,4
Telekomünikasyon	6	2,9	2,9	74,3
Turizm	3	1,4	1,5	75,7
Sağlık	4	1,9	1,9	77,7
Diğer	46	22	22,3	100
Toplam	206	98,6	100	
Cevapsız	3	1,4		
G. Toplam	209	100		

Tablo 4’de katılımcıların hangi sektörde çalıştığı değişkenine göre frekans değerleri verilmiştir. Buna göre; katılımcıların %22’si (46 kişi) giyim (tekstil-ayakkabı) sektöründe, %11’i (23 kişi) inşaat sektöründe, %9,1’i (19 kişi) otomotiv sektöründe, %8,1’i (17 kişi) mobilya sektöründe, %8,1’i (17 kişi) sanayi sektöründe, %4,8’i (10 kişi) gıda sektöründe, %4,8’i (10 kişi) finans sektöründe, %2,9’u (6 kişi) telekomünikasyon sektöründe, %2,4’ü (5 kişi) ithalat/ihracat sektöründe, %1,9’u (4 kişi) sağlık sektöründe ve %22’si (46 kişi) diğer sektörlerde çalışmaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların hangi pozisyonda çalıştığı değişkenine ait frekans tablosu

Pozisyonunuz?	F	%	Geçerli %	Birikimli %
Yönetici	70	33,5	33,5	33,5
Çalışan	139	66,5	66,5	100
Toplam	209	100	100	

Tablo 5’de katılımcıların hangi pozisyonda çalıştığı değişkenine göre frekans değerleri verilmiştir. Buna göre; katılımcıların %66,7’si (139 kişi) çalışan pozisyonunda, %33,5’i (70 kişi) ise yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların ne kadar süredir aynı pozisyonda çalıştığı değişkenine ait frekans tablosu

Kaç yıldır bu pozisyondasınız Çalışıyorsunuz?	F	%	Geçerli %	Birikimli %
0-3 yıl	71	34	34,3	34,3
4-6 yıl	57	27,3	27,5	61,8
7-9 yıl	26	12,4	12,6	74,4
10 yıl ve üzeri	53	25,4	25,6	100
Toplam	207	99	100	
Cevapsız	2	1		
G. Toplam	209	100		

Tablo 6’da katılımcıların ne kadar süredir aynı pozisyonda çalıştığı değişkenine göre frekans değerleri verilmiştir. Buna göre; katılımcıların %34’ü (71 kişi) 0-3 yıl aralığında, %27,3’ü (57 kişi) 4-6 yıl aralığında, %12,4’ü (26 kişi) 7-9 yıl aralığında, %25,4’ü (53 kişi) 10 yıl ve üzeri zaman aralığında aynı pozisyonda çalışmaktadırlar.

Tablo 7: Katılımcıların ne kadar süredir aynı iş yerinde çalıştığı değişkenine ait frekans tablosu

Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?	F	%	Geçerli %	Birikimli %
0-5 yıl	125	59,8	60,1	60,1
6-10 yıl	32	15,3	15,4	75,5
11-15 yıl	30	14,4	14,4	89,9
16 yıl ve üzeri	21	10	10,1	100
Toplam	208	99,5	100	
Cevapsız	1	0,5		
G. Toplam	209	100		

Tablo 7’de katılımcıların ne kadar süredir aynı iş yerinde çalıştığı değişkenine göre frekans değerleri verilmiştir. Buna göre; katılımcıların %59,8’i (125 kişi) 0-5 yıl aralığında, %15,3’ü (32 kişi) 6-10 yıl aralığında, %14,4’ü (30 kişi) 11-15 yıl aralığında, %10’u (21 kişi) 16 yıl ve üzeri zamanda aynı iş yerinde çalışmaktadırlar.

Tablo 8: Katılımcıların mevcut iş yerlerinin kaçınıcı iş yerleri olduğu değişkenine ait frekans tablosu

Kaçınıcı iş yeri	F	%	Geçerli %	Birikimli %
1’nci	46	22	22,7	22,7
2’nci	49	23,4	24,1	46,8
3’ncü	48	23	23,6	70,4
4’ncü	25	12	12,3	82,8
5’nci	15	7,2	7,4	90,1
6’ncı ve üzeri	20	9,6	9,9	100
Toplam	203	97,1	100	
Cevapsız	6	2,9		
G. Toplam	209	100		

Tablo 8’de katılımcıların mevcut iş yerlerinin kaçınıcı iş yerleri olduğu değişkenine göre frekans değerleri verilmiştir. Buna göre; katılımcıların %22’si (46 kişi) 1’nci,

%23,4'ü (49 kişi) 2'nci, %23'ü (48 kişi) 3'ncü, %12'si (25 kişi) 4'ncü %7,2'si (15 kişi) 5'nci %9,6'sı (20 kişi) 6'ncı ve üzeri iş yerinde çalışmaktadır.

Tablo 9: Katılımcıların toplam iş hayatı süreleri değişkenine ait frekans tablosu

İş hayatındaki toplam süre	F	%	Geçerli %	Birikimli %
0-5 yıl	51	24,4	24,4	24,4
6-10 yıl	41	19,6	19,6	44
11-15 yıl	59	28,2	28,2	72,2
16 yıl ve üzeri	58	27,8	27,8	100
Toplam	209	100	100	

Tablo 9'da katılımcıların toplam iş hayatı süresi değişkenine göre frekans değerleri verilmiştir. Buna göre; katılımcıların, %24,4'ü (51 kişi) 0-5 yıl aralığında, %19,6'sı (41 kişi) 6-10 yıl aralığında, %28,2'si (59 kişi) 11-15 yıl aralığında, %27,8'si (58 kişi) 16 yıl ve üzeri bir zamanda iş hayatındadırlar.

Tablo 10: Katılımcıların çalıştığı iş yerindeki toplam çalışan sayısı değişkenine ait frekans tablosu

Toplam çalışan sayısı	F	%	Geçerli %	Birikimli %
1-10 kişi	39	18,7	18,8	18,8
11-50 kişi	60	28,7	28,8	47,6
51-250 kişi	54	25,8	26	73,6
251 ve üzeri	55	26,3	26,4	100
Toplam	208	99,5	100	
Cevapsız	1	0,5		
G. Toplam	209	100		

Tablo 10'da katılımcıların çalıştığı iş yerindeki toplam çalışan süresi değişkenine göre frekans değerleri verilmiştir. Buna göre; katılımcıların %18,7'sinin (39 kişi) iş yerinde

1-10 kişi, %28,7'si (60 kişi) 11-50 kişi, %25,8'si (54 kişi) 51-250 kişi, %26,3'ü (55 kişi) 251 kişi ve üzeri çalışan bulunmaktadır.

Tablo 11: İşletmelere ait özelliklere ilişkin frekans tablosu

		F	%	Cevapsız %	Birikimli %
İşletmeniz örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve onaylayan davranışı belirleyen değerlere sahip mi?	Evet	168	80,4		80,4
	Hayır	41	19,6		100
İşletmenizi geçmişten günümüze etkileyen bir kahramanı var mı?	Evet	107	51,2	1	51,4
	Hayır	101	48,3	0,5	100
İşletmenizde rutin olarak yapılan ritüeller ve törenler var mı?	Evet	193	92,3	2	93,2
	Hayır	14	6,7	1	100
İşletmeniz ile ilgili bilinen öyküler var mı?	Evet	140	67	2	67,6
	Hayır	66	31,6	1	100
İşletmenizin bir logosu var mı?	Evet	117	56	1	56,3
	Hayır	91	43,5	0,5	100

Tablo 11'de katılımcıların çalışmakta olduğu iş yerlerine ait özellikler verilmiştir. Buna göre; katılımcılar;

- “Örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve onaylayan davranışı belirleyen değerlere sahip mi?” sorusuna %80,4 (168 kişi) oranında “Evet”, %19,6 (41 kişi) oranında “Hayır” cevabı vermiştir.
- “İşletmenizi geçmişten günümüze etkileyen bir kahramanı var mı?” sorusuna, %51,2 (107 kişi) oranında “Evet”, %48,3 (101 kişi) oranında “Hayır” cevabı vermişlerdir.
- “İşletmenizde rutin olarak yapılan ritüeller ve törenler var mı? Sorusuna 92,3 (193 kişi) “Evet”, %6,7 (14 kişi) oranında “Hayır” cevabı vermişlerdir.

- “İşletmeniz ile ilgili bilinen öyküler var mı?” sorusuna %67 (140 kişi) oranında “Evet”, %31,6 (66 kişi) oranında Hayır cevabı vermişlerdir.
- “İşletmeniz bir logosu var mı?” sorusuna ise, %56 (117 kişi) oranında “Evet”, %43,5 (91 kişi) “Hayır” cevabı vermiştir.

3.2.5.2.Lider-Üye Etkileşimi İle İlgili Bulgular

Bu bölümde lider-üye etkileşimi ile katılımcıları demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Katılımcıların incelenen demografik özellikleri, yukarıda frekans tabloları da verilen, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektörü, pozisyonu, pozisyondaki yıl sayısı, iş yerindeki süresi, kaçınıcı iş yeri olduğu, toplam iş hayatı süresi, iş yerindeki çalışan sayısıdır.

Tablo 12: Lider-Üye etkileşimi ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama					
Lider-Üye Ortalama	Kadın	88	4,0222	0,85971	0,09165					
	Erkek	121	4,2704	0,7949	0,07226					
		Varyansların Eşitliği Levene Testi			Araçların Eşitliği T-Testi					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
									En Düşük	En Yüksek
Eşit Sapmalar		0,98	0,323	-2,153	207	0,032	-0,24816	0,11527	0,47541	0,02091
Eşit Varyanslar				-2,126	178,726	0,035	-0,24816	0,11671	0,47847	0,01786

Tablo 12'ye göre $p < 0,050$ ($0,032 < 0,050$) olduğuna göre cinsiyet değişkeni ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. T-testinin grup istatistikleri tablosuna bakıldığında örgüt kültürü algısının erkeklerde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Lider-Üye etkileşimi ile yaş değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
18-36	138	4,1939	0,77849	0,06627	4,0629	4,325	1	5
37-51	64	4,1184	0,87951	0,10994	3,8987	4,3381	1	5
52 ve üzeri	7	4,0476	1,36326	0,51526	2,7868	5,3084	1,08	5
Total	209	4,1659	0,82992	0,05741	4,0527	4,2791	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
1,262	2	206	0,285					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	0,351	2	0,175	0,253	0,777			
Gruplar İçinde	142,913	206	0,694					
Toplam	143,264	208						

Tablo 13'e göre $p > 0,050$ ($0,777 > 0,050$) olduğuna göre lider-üye etkileşimi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 14: Lider-Üye etkileşimi ile eğitim düzeyi değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	14	4,2798	1,07497	0,2873	3,6591	4,9004	1	5
Lise	46	4,3701	0,61446	0,0906	4,1876	4,5525	2,67	5
Lisans	130	4,0818	0,86164	0,07557	3,9323	4,2313	1	5
Lisans Ustu	18	4,1166	0,83034	0,19571	3,7037	4,5295	2,18	5
Toplam	208	4,1619	0,82989	0,05754	4,0484	4,2753	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
0,909	3	204	0,438					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	3,059	3	1,02	1,491	0,218			
Gruplar İçinde	139,506	204	0,684					
Toplam	142,565	207						

Tablo 14'e göre $p > 0,050$ ($0,218 > 0,050$) olduğuna göre lider-üye etkileşimi, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 15: Lider-Üye etkileşimi ile sektör değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Giyim	46	4,0482	1,00705	0,14848	3,7491	4,3472	1	5
İnşaat	23	3,9239	1,13335	0,23632	3,4338	4,414	1	5
Otomotiv	19	3,8573	0,86914	0,19939	3,4383	4,2762	1,83	5
Gıda	10	4,3167	0,86138	0,27239	3,7005	4,9329	2,42	4,92
Mobilya	17	4,6029	0,40775	0,09889	4,3933	4,8126	3,58	5
Finans	10	4,3083	0,52418	0,16576	3,9334	4,6833	3,67	5
Sanayi	17	4,3333	0,6081	0,14749	4,0207	4,646	3	5
İthalat/İhracat	5	4,4833	0,60496	0,27054	3,7322	5,2345	3,75	5
Telekomünikasyon	6	4,2639	0,54624	0,223	3,6906	4,8371	3,58	4,92
Turizm	3	3,1111	0,81791	0,47222	1,0793	5,1429	2,17	3,58
Sağlık	4	4,4583	0,62915	0,31458	3,4572	5,4595	3,83	5
Diğer	46	4,2283	0,66002	0,09731	4,0323	4,4243	2,75	5
Total	206	4,163	0,83424	0,05812	4,0484	4,2776	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
1,577	11	194	0,108					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	12,367	11	1,124	1,674	0,082			
Gruplar İçinde	130,304	194	0,672					
Toplam	142,671	205						

Tablo 15'e göre $p > 0,050$ ($0,082 > 0,050$) olduğuna göre lider-üye etkileşimi, katılımcının çalıştığı şirketin faaliyette bulunduğu sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 16: Lider-Üye etkileşimi ile pozisyon değişkeni arasındaki ilişki

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama					
Lider/Üye Ortalama	Yönetici	70	4,1677	0,88084	0,10528				
	Çalışan	139	4,1649	0,80635	0,06839				
	Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
Eşit Sapmalar	1,226	0,27	0,023	207	0,982	0,0028	0,12193	-	0,24318
								0,23757	
Eşit Varyanslar	0,022	128,12	0,982	0,0028	0,12555	-	0,25122		
						0,24561			

Tablo 16'ya göre $p > 0,050$ ($0,982 > 0,050$) olduğuna göre lider-üye etkileşimi, katılımcının şirketteki pozisyonları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 17: Lider-Üye etkileşimi ile aynı iş pozisyonunda geçirilen süre değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
0-3 yıl	71	4,2602	0,75524	0,08963	4,0814	4,4389	1	5
4-6 yıl	57	4,0748	0,92364	0,12234	3,8298	4,3199	1	5
7-9 yıl	26	4,1282	0,60655	0,11895	3,8832	4,3732	3	5
10 yıl ve üzeri	53	4,1434	0,9248	0,12703	3,8885	4,3983	1,08	5
Toplam	207	4,1627	0,83183	0,05782	4,0487	4,2766	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
1,053	3	203	0,37					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	1,166	3	0,389	0,558	0,643			
Gruplar İçinde	141,373	203	0,696					
Toplam	142,538	206						

Tablo 17'ye göre $p > 0,050$ ($0,643 > 0,050$) olduğuna göre lider-üye etkileşimi, katılımcıların mevcut iş pozisyonlarında ne kadar süredir çalışıyor oldukları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 18: Lider-Üye etkileşimi ile mevcut iş yerinde geçirilen süre değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
0-5 yıl	125	4,1762	0,81449	0,07285	4,032	4,3204	1	5
6-10 yıl	32	4,1536	0,70777	0,12512	3,8985	4,4088	2,17	5
11-15 yıl	30	4,1326	0,82464	0,15056	3,8247	4,4405	2,17	5
16 yıl ve üzeri	21	4,131	1,11759	0,24388	3,6222	4,6397	1	5
Total	208	4,1619	0,82989	0,05754	4,0484	4,2753	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
0,407	3	204	0,748					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	0,074	3	0,025	0,035	0,991			
Gruplar İçinde	142,491	204	0,698					
Toplam	142,565	207						

Tablo 18'e göre $p > 0,050$ ($0,991 > 0,050$) olduğuna göre lider-üye etkileşimi, katılımcıların mevcut iş yerlerinde ne kadar süredir çalışıyor oldukları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 19: Lider-Üye etkileşimi ile katılımcıların kaçınıcı iş yerinde çalıştıkları değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1'nci	46	4,162	0,88018	0,12978	3,9006	4,4233	1	5
2'nci	49	4,2151	0,842	0,12029	3,9732	4,4569	1	5
3'üncü	48	4,2066	0,94249	0,13604	3,9329	4,4803	1	5
4'üncü	25	4,1	0,63647	0,12729	3,8373	4,3627	2,58	5
5'nci	15	4,1914	0,79638	0,20563	3,7504	4,6324	2,18	5
6'ncı ve üzeri	20	4,0958	0,82729	0,18499	3,7086	4,483	2,17	5
Toplam	203	4,1734	0,84036	0,05898	4,0571	4,2897	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
0,542	5	197	0,744					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	0,404	5	0,081	0,112	0,99			
Gruplar İçinde	142,248	197	0,722					
Toplam	142,652	202						

Tablo 19'a göre $p > 0,050$ ($0,99 > 0,050$) olduğuna göre lider-üye etkileşimi, katılımcıların kaçınıcı iş yerinde çalışıyor oldukları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 20: Lider-Üye etkileşimi ile katılımcıların iş hayatlarındaki toplam süre değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
0-5 yıl	51	4,0431	1,07583	0,15065	3,7406	4,3457	1	5
6-10 yıl	41	4,1672	0,58074	0,0907	3,9839	4,3505	2,33	5
11-15 yıl	59	4,2827	0,65152	0,08482	4,113	4,4525	2,17	5
16 yıl ve üzeri	58	4,154	0,89542	0,11757	3,9186	4,3894	1,08	5
Total	209	4,1659	0,82992	0,05741	4,0527	4,2791	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
4,009	3	205	0,008					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	1,582	3	0,527	0,763	0,516			
Gruplar İçinde	141,682	205	0,691					
Toplam	143,264	208						

Tablo 20'ye göre $p > 0,050$ ($0,516 > 0,050$) olduğuna göre lider-üye etkileşimi, katılımcıların iş hayatındaki toplam süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 21: Lider-Üye etkileşimi ile iş yerindeki toplam çalışan sayısı değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1-10 kişi	39	4,097	1,14302	0,18303	3,7265	4,4675	1	5
11-50 kişi	60	4,3934	0,59909	0,07734	4,2387	4,5482	2,33	5
51-250 kişi	54	4,0377	0,92057	0,12527	3,7865	4,289	1,08	5
251 ve üzeri	55	4,1029	0,64966	0,0876	3,9273	4,2785	2,18	5
Toplam	208	4,1687	0,83093	0,05761	4,0551	4,2823	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
5,838	3	204	0,001					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	4,395	3	1,465	2,157	0,094			
Gruplar İçinde	138,528	204	0,679					
Toplam	142,923	207						

Tablo 21'e göre $p > 0,050$ ($0,094 > 0,050$) olduğuna göre lider-üye etkileşimi, katılımcıların yerlerindeki toplam çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.2.5.3.Örgüt Kültürü İle İlgili Bulgular

Tablo 22: Örgüt kültürü ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama						
Örgüt Kültürü Ortalama										
Kadın	88	3,6616	0,78448	0,08363						
Erkek	121	3,9274	0,82257	0,07478						
		Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
								En Düşük		En Yüksek
Eşit Sapmalar	0,005	0,945	-2,351	207	0,02	-0,26575	0,11303	-	0,48859	-
Eşit Varyanslar			-2,369	192,517	0,019	-0,26575	0,11218	-	0,48702	-

Tablo 22'ye göre $p < 0,050$ ($0,02 < 0,050$) olduğuna göre cinsiyet değişkeni ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. T-testinin grup istatistikleri tablosuna bakıldığında örgüt kültürü algısının erkeklerde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 23: Örgüt kültürü ile yaş değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
18-36	138	3,7984	0,80342	0,06839	3,6631	3,9336	1	5
37-51	64	3,8114	0,83456	0,10432	3,603	4,0199	1	4,94
52 ve Üzeri	7	4,1905	0,91279	0,345	3,3463	5,0347	2,39	5
Total	209	3,8155	0,81552	0,05641	3,7043	3,9267	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
0,008	2	206	0,992					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	1,026	2	0,513	0,77	0,465			
Gruplar İçinde	137,308	206	0,667					
Toplam	138,334	208						

Tablo 23'e göre $p > 0,050$ ($0,465 > 0,050$) olduğuna göre örgüt kültürü, katılımcıların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 24: Örgüt kültürü ile eğitim düzeyi değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	14	3,645	1,06016	0,28334	3,0328	4,2571	1	5
Lise	46	4,0916	0,64312	0,09482	3,9006	4,2825	2,33	5
Lisans	130	3,7614	0,81526	0,0715	3,6199	3,9028	1	5
Lisans Ustu	18	3,5679	0,85994	0,20269	3,1403	3,9955	1,78	4,89
Toplam	208	3,8098	0,81331	0,05639	3,6986	3,921	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
1,66	3	204	0,177					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	5,391	3	1,797	2,787	0,042			
Gruplar İçinde	131,534	204	0,645					
Toplam	136,924	207						

Tablo 24'e göre $p < 0,050$ ($0,042 < 0,050$) olduğuna göre örgüt kültürü algısı katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre Anova testinin tanımlayıcı istatistikler tablosunda da görüldüğü gibi, lise mezunlarında örgüt kültürü algısı daha yüksek (4,0916) bulunmuştur.

Tablo 25: Örgüt kültürü ile sektör değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Giyim	46	3,7516	0,88907	0,13109	3,4875	4,0156	1	5
İnşaat	23	3,835	1,10508	0,23043	3,3571	4,3129	1	5
Otomotiv	19	3,663	0,77811	0,17851	3,288	4,038	2,11	5
Gıda	10	4,2278	0,70732	0,22368	3,7218	4,7338	2,83	5
Mobilya	17	4,1307	0,54819	0,13296	3,8489	4,4126	3	5
Finans	10	3,8729	0,68616	0,21698	3,382	4,3637	2,83	5
Sanayi	17	3,8297	0,80842	0,19607	3,414	4,2453	1,67	5
İthalat/İhracat	5	4,1778	0,49907	0,22319	3,5581	4,7975	3,56	4,72
Telekominikasyon	6	3,6062	0,73298	0,29924	2,837	4,3754	2,22	4,22
Turizm	3	3,4259	0,73353	0,4235	1,6037	5,2481	2,78	4,22
Sağlık	4	4	0,72008	0,36004	2,8542	5,1458	3	4,67
Diğer	46	3,711	0,78188	0,11528	3,4788	3,9432	1,56	5
Toplam	206	3,8166	0,81821	0,05701	3,7042	3,929	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
0,684	11	194	0,753					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	6,076	11	0,552	0,817	0,623			
Gruplar İçinde	131,165	194	0,676					
Toplam	137,241	205						

Tablo 25'e göre $p > 0,050$ ($0,623 > 0,050$) olduğuna göre örgüt kültürü, katılımcının çalıştığı şirketin faaliyette bulunduğu sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 26: Örgüt kültürü ile pozisyon değişkeni arasındaki ilişki

Pozisyon		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama					
Örgüt Kültürü Ortalama	Yönetici	70	3,9013	0,82509	0,09862					
	Çalışan	139	3,7723	0,8102	0,06872					
		Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek	
Eşit Sapmalar		0,028	0,868	1,079	207	0,282	0,12895	0,11948	-0,1066	0,36449
Eşit Varyanslar				1,073	136,221	0,285	0,12895	0,1202	-0,10875	0,36665

Tablo 26'ya göre $p > 0,050$ ($0,282 > 0,050$) olduğuna göre örgüt kültürü, katılımcının şirkette çalıştığı pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir

Tablo 27: Örgüt kültürü ile aynı iş pozisyonunda geçirilen süre değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
0-3 yıl	71	3,8225	0,84297	0,10004	3,6229	4,022	1	5
4-6 yıl	57	3,7258	0,8023	0,10627	3,5129	3,9387	1	5
7-9 yıl	26	3,7056	0,69422	0,13615	3,4252	3,986	2,33	4,94
10 yıl ve üzeri	53	3,9433	0,86104	0,11827	3,706	4,1807	1,56	5
Toplam	207	3,8121	0,81856	0,05689	3,6999	3,9243	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
0,624	3	203	0,6					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	1,64	3	0,547	0,814	0,488			
Gruplar İçinde	136,389	203	0,672					
Toplam	138,03	206						

Tablo 27'ye göre $p > 0,050$ ($0,488 > 0,050$) olduğuna göre örgüt kültürü, katılımcının ne kadar süredir aynı pozisyonda çalıştığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 28: Örgüt kültürü ile mevcut iş yerinde geçirilen süre değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
0-5 yıl	125	3,7238	0,86876	0,0777	3,57	3,8776	1	5
6-10 yıl	32	3,8673	0,68199	0,12056	3,6215	4,1132	1,67	5
11-15 yıl	30	4,0347	0,57264	0,10455	3,8209	4,2485	3	5
16 yıl ve üzeri	21	3,9443	0,93871	0,20484	3,517	4,3716	1	5
Toplam	208	3,813	0,81669	0,05663	3,7014	3,9247	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
2,257	3	204	0,083					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	2,925	3	0,975	1,472	0,223			
Gruplar İçinde	135,14	204	0,662					
Toplam	138,065	207						

Tablo 28'e göre $p > 0,050$ ($0,223 > 0,050$) olduğuna göre örgüt kültürü, katılımcının ne kadar süredir aynı iş yerinde çalıştığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 29: Örgüt kültürü ile katılımcıların kaçınıcı iş yerinde çalıştıkları değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1'nci	46	3,8646	0,78794	0,11618	3,6306	4,0986	1	5
2'nci	49	3,9704	0,78546	0,11221	3,7448	4,196	1	5
3'ncü	48	3,8698	0,77337	0,11163	3,6453	4,0944	1,17	5
4'ncü	25	3,462	0,7486	0,14972	3,153	3,771	1,56	4,61
5'nci	15	3,8381	0,97541	0,25185	3,298	4,3783	1,78	5
6'ncı ve üzeri	20	3,6918	0,99591	0,22269	3,2257	4,1579	1,67	5
Toplam	203	3,8228	0,82093	0,05762	3,7092	3,9364	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
1,059	5	197	0,384					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	4,855	5	0,971	1,457	0,206			
Gruplar İçinde	131,276	197	0,666					
Toplam	136,132	202						

Tablo 29'a göre $p > 0,050$ ($0,206 > 0,050$) olduğuna göre örgüt kültürü, katılımcıların kaçınıcı iş yerlerinde çalıştıkları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 30: Örgüt kültürü ile katılımcıların iş hayatlarındaki toplam süre değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
0-5 yıl	51	3,6815	1,00328	0,14049	3,3993	3,9636	1	5
6-10 yıl	41	3,8544	0,60047	0,09378	3,6648	4,0439	2,11	5
11-15 yıl	59	3,8784	0,70264	0,09148	3,6953	4,0615	1,67	5
16 yıl ve üzeri	58	3,8419	0,87555	0,11497	3,6117	4,0721	1,56	5
Toplam	209	3,8155	0,81552	0,05641	3,7043	3,9267	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
3,896	3	205	0,01					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	1,252	3	0,417	0,624	0,60			
Gruplar İçinde	137,082	205	0,669					
Toplam	138,334	208						

Tablo 30'a göre $p > 0,050$ ($0,60 > 0,050$) olduğuna göre örgüt kültürü, katılımcıların iş hayatlarındaki toplam süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 31: Örgüt kültürü ile iş yerindeki toplam çalışan sayısı değişkeni arasındaki ilişki

Descriptives								
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1-10 kişi	39	3,9856	1,04016	0,16656	3,6484	4,3227	1	5
11-50 kişi	60	4,0214	0,72824	0,09402	3,8332	4,2095	1,56	5
51-250 kişi	54	3,6736	0,78508	0,10684	3,4593	3,8878	1,67	5
251 ve üzeri	55	3,6185	0,69573	0,09381	3,4304	3,8066	1,67	5
Total	208	3,8178	0,81679	0,05663	3,7062	3,9295	1	5
Varyans Homojenliği Testi								
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.					
1,646	3	204	0,18					
ANOVA								
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.			
Gruplar Arasında	6,892	3	2,297	3,572	0,015			
Gruplar İçinde	131,208	204	0,643					
Toplam	138,101	207						

Tablo 31'e göre $p > 0,050$ ($0,60 > 0,050$) olduğuna göre örgüt kültürü, katılımcıların iş yerlerindeki toplam çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.2.5.4.Lider-Üye Etkileşimi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Yapılan araştırmada lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki olduğunu saptayabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 33. Lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki

Correlations		Liderüye Ortalama	Örgüt Ortalama
Liderüye_Ortalama	Pearson Correlation	1	,696(**)
	Sig. (2-tailed)		0
	N	209	209
Örgüt_Ortalama	Pearson Correlation	,696(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	209	209

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 42'deki korelasyon analizine göre, lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında 0,696'lık pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, lider-üye etkileşimi arttıkça örgüt kültürü de artmaktadır diyebiliriz. Bir diğer değişle lider-üye etkileşimindeki herhangi bir değişim örgüt kültürünü de etkileyecektir.

3.2.6.Hipotezlerin Değerlendirilmesi

H₁: lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi arttıkça örgüt kültürünün de arttığı görülmüştür. Buna göre H₁ hipotezi doğrulanmıştır.

H_{2.1}: lider-üye etkileşimi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi cinsiyete göre arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Lider-üye etkileşiminin erkeklerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, Buna göre H₂ hipotezi doğrulanmıştır.

H2.2: Lider-üye etkileşimi yaşa göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, Buna göre H₃ hipotezi doğrulanmamıştır.

H2.3: Lider-üye etkileşimi eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, Buna göre H₄ hipotezi doğrulanmamıştır.

H2.4: Lider-üye etkileşimi çalışanın hangi sektörde çalışıyor olmasına göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi, katılımcının çalıştığı şirketin faaliyette bulunduğu sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, Buna göre H₅ hipotezi doğrulanmamıştır.

H2.5: Lider-üye etkileşimi hangi pozisyonda çalıştığına göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi, katılımcının şirketteki pozisyonları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₆ hipotezi doğrulanmamıştır.

H2.6: Lider-üye etkileşimi kaç yıldır bu pozisyonda çalıştığına göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi, katılımcıların mevcut iş pozisyonlarında ne kadar süredir çalışıyor oldukları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₇ hipotezi doğrulanmamıştır.

H2.7: Lider-üye etkileşimi sahip olduğu pozisyonda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi, katılımcıların sahip oldukları pozisyonlarında ne kadar süredir çalışıyor oldukları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₈ hipotezi doğrulanmamıştır.

H_{2.8}: Lider-üye etkileşimi mevcut işletmede çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi, katılımcıların mevcut iş yerlerinde ne kadar süredir çalışıyor oldukları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₉ hipotezi doğrulanmamıştır.

H_{2.9}: Lider-üye etkileşimi çalışanın kaçınıcı iş yeri olduğuna göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi, katılımcıların kaçınıcı iş yerinde çalışıyor oldukları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₁₀ hipotezi doğrulanmamıştır.

H_{2.10}: Lider-üye etkileşimi toplam iş hayatındaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi, katılımcıların iş hayatındaki toplam süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₁₁ hipotezi doğrulanmamıştır.

H_{2.11}: Lider-üye etkileşimi iş yerindeki toplam çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi, katılımcıların yerlerindeki toplam çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₁₂ hipotezi doğrulanmamıştır.

H_{3.1}: Örgüt kültürü cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü cinsiyete göre arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü algısının erkeklerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, Buna göre H₁₈ hipotezi doğrulanmıştır.

H3.2: Örgüt kültürü yaşa göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, Buna göre H₁₉ hipotezi doğrulanmamıştır.

H3.3: Örgüt kültürü eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü algısı lise mezunlarında daha yüksek bulunmuştur. Buna göre H₂₀ hipotezi doğrulanmıştır.

H3.4: Örgüt kültürü çalışanın hangi sektörde çalışıyor olmasına göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, katılımcının çalıştığı şirketin faaliyette bulunduğu sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre, Buna göre H₂₁ hipotezi doğrulanmamıştır.

H3.5: Örgüt kültürü hangi pozisyonda çalıştığına göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, katılımcının şirketteki pozisyonları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₂₂ hipotezi doğrulanmamıştır.

H3.6: Örgüt kültürü etkileşimi kaç yıldır bu pozisyonda çalıştığına göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, katılımcıların mevcut iş pozisyonlarında ne kadar süredir çalışıyor oldukları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₂₃ hipotezi doğrulanmamıştır.

H3.7: Örgüt kültürü sahip olduğu pozisyonda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, katılımcıların sahip oldukları pozisyonlarında ne kadar süredir çalışıyor oldukları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₂₄ hipotezi doğrulanmamıştır.

H_{3.8}: Örgüt kültürü mevcut işletmede çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, katılımcıların mevcut iş yerlerinde ne kadar süredir çalışıyor oldukları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₂₅ hipotezi doğrulanmamıştır.

H_{3.9}: Örgüt kültürü çalışanın kaçınıcı iş yeri olduğuna göre farklılaşmaktadır. Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, katılımcıların kaçınıcı iş yerinde çalışıyor oldukları değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₂₆ hipotezi doğrulanmamıştır.

H_{3.10}: Örgüt kültürü toplam iş hayatındaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, katılımcıların iş hayatındaki toplam süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₂₇ hipotezi doğrulanmamıştır.

H_{3.11}: Örgüt kültürü iş yerindeki toplam çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, katılımcıların yerlerindeki toplam çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H₂₈ hipotezi doğrulanmamıştır.

3.3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgüt kültürü kavramı, son çeyrek yüzyılda işletmeler için giderek önem kazanmaya başlamış ve paralelinde birçok araştırmacının araştırma konusu haline gelmiştir. İşletmeler için başta verimlilik olmak üzere pek çok konuda önem taşıyan örgüt kültürünün en önemli belirleyicileri arasında liderler yer almaktadır. Örgüt içinde lider ve onu takip edenler arasında kurulan ilişkiye açıklık getiren teorilerden biri Lider-Üye Etkileşimi Teorisidir. Geleneksel liderlik teorileri, liderin izleyenlerinin tümüne karşı tek ve ortalama bir liderlik tarzı kullandığını savunurken, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ne göre lider ve onu izleyenlerle arasındaki ilişki, ikili ilişkilerine odaklı olarak gerçekleşmekte ve diğerlerine göre farklılaşabilmektedir. Yani lider konumundaki kişi, alt pozisyonunda çalışan her bir kişi ile farklı ilişkiler geliştirebilmektedir.

Bu çalışma örgüt kültürü ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma için 60 aile şirketinde çalışan 209 çalışanla anket yöntemi ile görüşülmüştür. Hazırlanan anket soruları şirket çalışanlarının (cinsiyet; yaş; eğitim durumu; pozisyon; bu pozisyonda çalışma süresi; mevcut işletmede çalışma süreci; kaçınıcı iş yeri; toplam çalışma hayatı; iş yerindeki toplam çalışan sayısı) ve çalıştıkları şirketlerin özelliklerini (İşletme örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve onaylayan davranışı belirleyen değerlere sahip mi?; işletmede rutin olarak yapılan ritüeller ve törenler var mı?; İşletmenin geçmişten günümüze etkileyen bir kahramanı var mıdır? İşletme ile ilgili bilinen öyküler var mı?; İşletmenin bir logosu var mı?) içermekte olduğu için 2 farklı bağımsız değişken grubu ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlerin, örgüt kültürü ve lider-üye etkileşimi ile ilişkileri incelenmiştir. Araştırma için toplam 33 hipotez belirlenmiştir.

Çalışmanın ana hipotezi olan “lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi doğrulanmıştır. Araştırma bulgularına göre lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi arttıkça örgüt kültürünün de arttığı görülmüştür.

Çalışanların demografik özellikleri ve iş yerlerinin özellikleri ile lider-üye etkileşimini incelediğimizde sonuç olarak; lider-üye etkileşiminin cinsiyet değişkenine göre

farklılaştığı hipotezi doğrulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, lider-üye etkileşiminin erkeklerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Erkek liderlerin kendi hemcinsleriyle daha yüksek bir etkileşim içinde olmaları olağan bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi ile işletmenin örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve onaylayan davranışı belirleyen değerlere sahip olması arasındaki ilişki “Evet” cevabı verenler lehinde daha yüksek bulunmuştur. Buna göre işletmesinde başarıyı tanımlayan ve onaylayan davranışı belirleyen değerlere sahip olanlarda lider-üye etkileşimi daha yüksek bulunmuştur. Başarıyı tanımlayan ve onaylayan davranışı belirleyen değerlerden kastedilen; işletmeye ait kurumsal değerler, iyi hizmet sunma anlayışı, müşteri şikayetleriyle ilgilenmek, işlem kolaylığı vb. değerlerdir. Bu gibi değerlerin yüksek olduğu bir işletmede lider-üye etkileşimi doğal olarak gelişecektir. Çünkü bahsedilen bu değerlerin korunabilmesi ancak güçlü bir lider-üye etkileşimi ile gerçekleştirilebilir.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; Lider-Üye etkileşimi ile işletmenin bilinen öyküleri olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna göre; bilinen öykülere sahip işletmelerde lider-üye etkileşimi daha yüksek bulunmuştur. İşletmenin bilinen öykülerinin olması aynı zamanda uzun bir geçmişe sahip olduğunun da bir göstergesidir. Uzun yıllar birlikte çalışan ve aynı öyküleri paylaşan liderler ve çalışanlar arasında etkileşimin yüksek olması normal bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Çalışanların demografik özellikleri ve iş yerlerinin özellikleri ile örgüt kültürünü incelediğimizde sonuç olarak; örgüt kültürü cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü algısının erkeklerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin erkeklerde daha yüksek çıkmış olması ve ana hipotezimizin “lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” doğrulanmış olması, örgüt kültürü algısının erkeklerde daha yüksek çıkmasıyla örtüşmektedir. Lider-üye etkileşimi yüksek olan erkelerde örgüt kültürü algısının yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, eēitim durumu deēiřkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü algısı lise mezunlarında daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü ile işletmenin örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve onaylayan davranışı belirleyen deēerlere sahip olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki “Evet” cevabı verenler lehinde daha yüksek bulunmuştur. Buna göre işletmesinde başarıyı tanımlayan ve onaylayan davranışı belirleyen deēerlere sahip olanlarda örgüt kültürü daha yüksek bulunmuştur. İşletmesinde başarıyı tanımlayan ve onaylayan davranışı belirleyen deēerlere sahip olanlarda lider-ye etkileşiminin de yüksek ıktıēı bu çalışmada örgüt kültürü algısının da yüksek çıkması normal bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın sınırlılıkları, kurumsal sektör ve kamu sektöründe de çalışmanın devamı niteliēinde lmleme yapılıp karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKLAR

Acar, A. Zafer (2013). “Farklı Örgüt Kültürü Tipleri Ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma.” İşletme Araştırmaları Dergisi, 5 (2)

Adair, J. (2012). “Lider”, 2. Baskı, Çev. Ali Çavuşoğlu, Ufuk Yayınları, İstanbul.

Aidla A. ve Vadi M. (2007), “Relationships between Organizational Culture and Performance in Estonian Schools with Regard to Their Size and Location”, Baltic Journal of Economics, 7 (1),

Ağlargoç, O. (2013). “Örgütlerde Kültür Kimlik ve İmaj” Yönetim Bilimi” II (Ed. Sözen, S.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2970 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1924

Akdur, Recep (2003). “Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu”. Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları

Akıncı, Zeki 2002. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama .” Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(4):6

Akgemci, Tahir, Burcu Doğanalp (2008). “Duygular Ve Liderlik: Duygusal Zekanın Rolü.” Şu kitapta: Şerif ŞİMŞEK, Adnan Çelik. Çağdaş Yönetim Ve Örgütsel Başarımlar. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları

Allaire, Y. ve Firsirotu, M.E. (1984). “Theories of Organizational Culture”, Organization Studies, 5/3,

Arıkan Arıkan (2003). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 5, Sayı 1

Arogyaswamy, B., ve Byles, C. H. (1987), "Organizational Culture: Internal and External Fits", *Journal of Management*, 13 (4)

Arslan, M. (2012). "İşletme Yönetimi", Urfa

Arslantaş, Halis Adnan (2008). "Örgüt Kültürü", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi* 175.

Aryee, S. ve Chen, Z.X., (2006). "Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes", *Journal of Business Research*, 59 (7),

Atalay, G. (2000). "Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi", Ankara

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba (2006)."Kurum Kültürü." *Sermaye Piyasası Kurulu*, Ankara.

Barlı, Ö. (2008). "Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış", 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum.

Barney, J.B. (1986). "Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *The Academy of Management Review*, Vol.11, No.3,

Başaran, İ.E. (2008). "Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü", Ekinoks Yayınları, Ankara.

Can, H. (1997). "Organizasyon ve Yönetim", Ekinoks Yayınları, Ankara.

Bakan, İ ve Büyükbeşe, T. Ç. (2004). "Bedestenci Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Amprik Yaklaşım", İstanbul.

Başaran, İ.E. (1991). “Örgütsel Davranış”, Ankara

Bauer, T. N., ve Green, S. G. (1996). “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”. *Academy of Management Journal*, 39 (6)

Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. ve Gilbert, N.L. (1996). “Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance”, *The Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2

Berberoğlu, G. (2000). “Örgüt Kültürü”, Eskişehir

Blau, P. M. (1964). “Exchange and Power in Social Life”. New York: Wiley.

Bulut, Y. ve Uygun, S.V. (2010). “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7, Sayı:13.

Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E. ve Halpin, S.M. (2006). “What Type of Leadership Behaviors are Functional in Teams? A Meta-Analysis”, *The Leadership Quarterly*, No.17

Bursalıoğlu, Z. (2012). “Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış” (17. Basım). Ankara: Pegem Akademi

Can, H., Aşan Ö. ve Aydın, E.M. (2006). “Örgütsel Davranış”, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

Carmeli, A. ve Tishler, A. (2004), “The Relationship Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance”, *Strategic Management Journal*, 25,

Crevani, L., Lindgren, M. ve Packendorff, J. (2007). "Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction", International Journal of Leadership Studies, Vol.3 Iss.1

Cogliser, C.C., ve Schriesheim, C.A., (2000) "Exploring Work Unit Context and LeaderMember Exchange": A Multi-Level Perspective, Journal Organizational Behavior, 21

Çağlar, İ. (2004). "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2.

Çelik, V., (2002). "Okul Kültürü ve Yönetimi". Ankara.

Çelik, V. (2006). "Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı" Eğitimciler Birliği Sendikası www.egitimbirsen.org.tr

Çelik, M. (2007). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Erzurum.

ÇETİN, Necip (2008). "Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri." Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (23):75.

Çırpan, İ ve Koyuncu, M. (1998). "İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması", MÜ Öneri Dergisi, C.2, İstanbul,

Çiftçioğlu, A. ve Sabuncuoğlu, Z. (2013). "Etik karar almada örgütsel faktörler" İş etiği Ed.Tokgöz, N., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3011 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1964

Daft, Richard L (2000). "Management". United States Of America: The Dryden Press.

Dal, Vedat (2010). "Hazır Giyim İşletmelerinde Kurum Kültürünün İşletme Verimliliğine Etkisi". Altınoluk Yayın San. A.Ş. İTO Yayınları, İstanbul.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W., J. (1975). "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations": A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13,

Deluga, R. J. (1998). "Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings" The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity. *Group & Organization Management*, 23 (2)

Demirel, Y ve Karadal, H. (2007). "Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerinin Kullanımına Etkisi", Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ) İİBF Dergisi, C.12,S.3, Isparta

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). "Leader-Member Exchange Model of Leadership": A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3),

Dierendonck, V.D., Blanc, P.M.ve Breukelen W., (2002). "Supervisory Behavior, Reciprocity and Subordinate Absenteeism, Leadership and Organization Development" *Journal*, 23 (2)

Dinçer, Ö ve Y. Fidan (1997). "İşletme Yönetimine Giriş", İstanbul

Dinçer, Ö. (2007). "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Dinçer, Müjde Ker, Selin BİTİRİM (2007). “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak.” İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi

Doğan, B. (2007). “Örgüt Kültürü” Beta Basım, İstanbul.

Doğan, Binali (2010). “Örgüt Kültürü”. Beta Yayınları, İstanbul

Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). “Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures and Consequences”. Journal of Applied Psychology, 71 (1)

Eraslan, L. (2004), “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(1): 1-32.

Erdoğan, İ. (1975). “Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma”, İstanbul

Erdoğan, İ. (1997). “İşletmelerde Davranış”, İstanbul

Eren, E. (2010). “Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi”. Beta Yayınları. İstanbul

Ergül EB. (2009). “Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve İş Değerleri Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği)”. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Tezi.

Ferdig, M.A. (2007). “Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future”, Journal of Change Management, Vol.7, No.1.

Genç, K.Y. (2013). “Örgüt Kültürü”, Örgütsel Davranış, Der. Örucü, E. ve Üngüren, E., Lisans Yayıncılık, İstanbul.

Genç, Nurullah (1995). “Zirveye Götüren Yol”, Yönetim Başarı Dizisi 4, Timaş Yayınları, İstanbul.

Goleman, Daniel (2002). “Yeni Liderler”, Filiz Nayır; Osman Deniztekin (çev.), Özel Dizi: 27, sayı: 621, 1. Basım, Varlık Yayınları, İstanbul

Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory”: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6).

Gupta, V.K. (2011). *Environmental Accounting and Reporting – An Analysis of Indian Corporate Sector*, <http://www.wbiconpro.com/110-Gupta.pdf> (18.11.2016).

Güçlü, Nezahat (2003). “Örgüt Kültürü”. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ankara.

Güney, Salih (2012a)., “Günümüz Finans ve Bankacılık Sektörünün Kriz Dönemlerinde Liderlik Modeli ve Uygulamaları”, *Akademik Bakış Dergisi*, S.31, Ankara

Güney, Salih (2012b). “Örgütsel Davranış”. Noel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.

Gürsel, M. (2003). “Örgüt Kuramları”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya

Güvenç, B. (2010). “İnsan ve Kültür”, İstanbul

Güvenç, B. (2011) “Kültürün ABC'si”, İstanbul

Göksel, A. ve Aydın, B. (2012). “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2012, C.17, S.2, s.247-271. Isparta.

Gill, T. G. (2013). Culture, complexity, and informing: How shared beliefs can enhance our search for fitness. *Informing Science* , 16, 72-73

Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. ve Schiemann, W., (1977). "Effects Of Linking-Pin Quality On The Quality Of Working Life Lower" Participants, *Administrative Science Quarterly*, 22,

Graen, G. B. (1976). "Role Making Processes within Complex Organizations. M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*", Chicago: Rand-McNally.

Graen, G.B. ve Scandura, T.A., (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior*, 9,

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-Based Approach to Leadership": Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2)

Green, S.G., Anderson, S.E. ve Shivers, S.L., (1996). Demographic and Organizational Influence on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66,

Hasanoğlu, M. (2004). "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", *Sayıştay Dergisi*, C.12, S.3, Ankara

Hackett, R. D., Farh, J., Song, L. J., & Lapierre, L. M. (2003). "LMX and Organizational Citizenship Behavior: Examining the Links within and Across Western and Chinese Samples". G. B. Graen (Ed.). *Dealing with Diversity: A Volume in: LMX Leadership: The Series*, (219-264). Greenwich, CT: Information Age Publishing

Handy, C. (1993). "Understanding organizations". New York, Oxford University Press

Haviland, W. A., (2002). "Kültürel Antropoloji", (Çev.H. İnaç), İstanbul.

Işık, Ramazan (2014). "Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları ve Boyutları" Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilimdalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İmrek, M.K., (2004). "Lider Olmak", Beta Yayınları, İstanbul.

Karaduman, P. (2014). "Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma", Yeditepe Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul

Karahan, A. (2008). "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.10, Sayı.1

Karasar, N. (2015). "Bilimsel Araştırma Yöntemleri" Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul

Katerberg, R. & Hom, P. W. (1981). Effects of Within-Group and Between-Groups Variation in Leadership. Journal of Applied Psychology, 66 (2)

Keçecioglu, T. (2008). "Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar", Gazi Üniversitesi (GÜ) İİBF Dergisi C.10, S. 2, Ankara.

Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E.A. (1991). "Leadership: Do Traits Matter?", Academy of Management Executive, Vol.5, No.2

Koçel, T. (2005). "İşletme Yöneticiliği", 10. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.

Koparal, Celil (2012). “Yönetim ve Organizasyon”-I. Eskişehir: AÖF Yayınları.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2008). “Organizational Behavior”, 8th. Edition, McGraw Hill International Edition, USA.

Koçel, T. (2005). “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul, 2005

Kongar, E. (1972). “Toplumsal Değişme”, Ankara.

Korkut, Hüseyin (1992). “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1.

Kotter, J.P. (1990). “A Force for Change: How Leadership Differs From Management”, Free Press, New York

Kotter J. P. ve Heskett J. L. (1992), “Corporate Culture and Performance”, Simon & Schuster Inc.,

Kouzes, M.J and Posner, Z. B. (1987). “The Credibility Factor What People Expect of Leaders, San Francisco”: Westview Press, In Taylor R.L. And Rosenbach W.E, Editors, Military Leadership

Liden, R. C. & Graen G. (1980). “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”. Academy of Management Journal, 23 (3),

Madu, B. C. (2011). Organization culture as driver of competitive advantage. Organization, 1–9

Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). “Leader-Member Exchange and Its Dimensions”: Effect of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality. Journal of Applied Psychology, 86 (4)

Mayer R.C. ve Davis, J.H., (1995), “An Integrative Model of Organizational Trust”, Academy of Management Review, 20 (3),

McAllister, D.J., 1995, “Affect -and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, Academy of Management Journal, 38 (1)

Mills, D.Q. (2005). “Leadership”: How to Lead, How to Live, MindEdge Press, USA

Mucuk, İ. (2008). “Meslek Yüksekokulları İçin Temel İşletme Bilgileri”, 5. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul

Musaev, N. (2016) “İletişim ve Örgüt Kültürü”
<http://www.slideshare.net/NasradinMusaev/iletiim-ve-rgt-kltr>

Northouse, P.G. (2010). “Leadership” – Theory and Practice, 5.th Edition, Sage Publications, USA.

Nicholls, John (1993). “The Paradox of Managerial Leadership”, Public No. 4, Vol. 18, Journal of General Management .

Yavuz Odabaşı, Anket Yönetimi, (çevrimiçi)
<http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/IOLTP/2294/unite05.pdf> , 10 Mart 2017

Oğulluk H. (2010). “Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Tokat İl Örneği)”. Tokat. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

O'reilly Iıı, Charles A, Jennifer Chatman And David F. Caldwell (1991). “People and Organizational Culture”: A Profile Comparison Approach to Assessing

PersonOrganization Fit, The Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3 (Sep., 1991),

Önal, Güngör (2000). “Temel İşletmecilik Bilgisi”, yayın no: 66, 3. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Çelik, Cemile (2009). “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Araştırma”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt: 23, Sayı:1

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özkalp, E. (1999). “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Değiştirilmesi”, Ankara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 15, S.1, Eskişehir

Özkalp, E. (2000). “Sosyolojiye Giriş”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özgür Bünyamin (2004). “Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı”, Maliye Dergisi, Sayı 145

Pehlivan, İnyet. (2000). “İş yaşamında Stres”, Ankara.

Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat (2000). “Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir”, Yayın no: 35, Yargı Yayınevi. İstanbul.

Peters T. J. ve Waterman R. H. (2004), “In Search of Excellence”, HarperCollins Publishers

Pfeffer, J. (1999). “Güç Merkezli Yönetim – Örgütlerde Politika ve Nüfuz”, Çev. Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.

Prabhakar, G.P. (2005) “Switch Leadership in Projects An Empirical Study Reflecting the Importance of Transformational Leadership on Project Success across Twenty Eight Nations”, Project Management Journal, 36 (4)

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2008). “Essentials of Organizational Behavior”, 9th. Edition, Pearson International Edition, USA.

Sabuncuoğlu, E.T. (2008). “Küreselleşme, Liderlik ve Liderlik Teorileri-Liderlik, Değişim ve Yenilik”, Liderlik ve Motivasyon, Der. Serinkan C., Nobel Yayınevi, Ankara.

Schein E. H. (1983). “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, Organizational Dynamics, 12 (1),

Schein, E. H. (1991). “What is Culture?”. P. J. Frost, I. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lunberg ve J. Martin (Ed.) Reframing Organizational Culture. Newbury Park, Sage.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). “Leader-Member Exchange (LMX) Research”: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and DataAnalytic Practices. Leadership Quarterly, 10 (1)

Shore, L.M. ve Matin, H.J. (1989). “Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions”, Human Relations, Vol.42, No.7,

Singh, A. K., ve Mishra, N. (2013). Moral Qualification in Business Communication. International Journal of Business and Management, 8(8), 1–12. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p1>

Sparrow, R.T. ve Liden, R.C., (1997). “Process and Structure in Leader-Member Exchange”, Academy of Management Review, 22,

Sweeney, P.D. ve McFarlin, D.B. (2002). “Organizational Behavior – Solutions for Management”, McGraw Hill International Edition, USA, 2002.

Şahin, A. (2010). “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik” Maliye Dergisi y Sayı 159y Temmuz-Aralık

Şimşek, M.Ş. (2002). “Yönetim ve Organizasyon”. 7. Baskı, Günay Ofset, Konya.

Şişman, M. (2002). “Örgütler ve Kültürler”, Pegem Yayınları, Ankara.

Şişman, M. (2007). “Eğitim bilimine giriş”, Pegem Yayınları, Ankara

Taş, H. (2002). “Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl:8. S.32, Ankara.

Terzi, A. R. (2000). “Örgüt kültürü”. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Tezcan, M. (1993). “Kültür ve Kişilik”, Pegem Yayınları, Ankara.

Tikici, M. (2005). “Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler”. Nobel Yayın. Ankara.

TURAN, Şerafettin (2002), Türk Kültür Tarihi “Türk Kültüründen Türkiye Kültürünün Evrenselliğine, Bilgi Yayınları, Ankara.

Torunoğlu,E. (2013). “Çevre Politikaları”, Ankara,

Turner, B.A. (1986). "Sociological Aspects of Organizational Symbolism", Organizational Studies, (Çev.A.Yağmurlu).

Tutar, H. (2003). "Örgütsel iletişim". Seçkin Yayınları, Ankara

Tütüncü, Özkan, Yılmaz Akgündüz (2012). "Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma." Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 23 (1).

Unutkan, G. (1995). "İşletme Yönetimi ve Örgüt Kültürü", İstanbul

Uygur, N. (2006). Kültür Kuramı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları

Varma, A., Srinivas, E.S. ve Stroh L.K., (2005), "A Comparative Study of the Impact of LeaderMember Exchange in US and Indian Samples", Cross Cultural Management,12 (1),

Varoğlu, A. (2013). "Örgütsel davranış", (Ed. Kirel, A. Ve Ağlargöz, O.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1804

Vural, Z.Beril Akıncı ve Gül Coşkun (2007), Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık Ve Performans Açısından Değerlendirme , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management" Behavior Human Relations, 46 (12)

Welch, J. ve Welch, S. (2005). "Winning, Harper Collins Publishers", Londra

Wilderom, C., Glunk, U., ve Malowski, R. (2000), "Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance" (193-209), içinde Ashkanasy, N. M.,

Wilderom, C. P. ve Peterson, M. F. (Ed.), Handbook of Organizational Culture and Climate, Thousand Oaks, Sage, CA.

Wilson, F.M. (2010). "Organizational Behavior and Work", 3rd. Edition, Oxford University Press, USA,

Woods, R.H. ve King, J.Z. (2002). Leadership and Management in the Hospitality Industry, 2nd. Edition, Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association Press, USA.

Yağmurlu, A. (1997). "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:52, sayı:1, Ankara.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi, Cilt:17, Sayı:2.

Yüksel, Ö. (1998). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ankara

Zel, Uğur (1995). "Liderin Rehberlik Rolü, Bir Model Önerisi ve Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, SBE, 199