

ÖZET

Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması

Örgüt kültürü ve liderlik alanlarındaki literatür incelendiğinde, liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkilere yoğun ilgi duyulduğu ortaya çıkmaktadır. 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. Bu nedenle, bu makalede liderlik ile örgüt kültürü ilişkisi bir alan araştırması yapılarak incelenmektedir. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmış ve SPSS programı ile analiz edilmiştir. Makalede, liderlik ve örgüt kültürüne ilişkin kısa teorik bilgi verilmekte, daha sonra, alan araştırması verilerinin analizi ve temel bulgularına yer verilmektedir. Makalenin son bölümünde ise araştırmada ulaşılan sonuçlar ve araştırmanın uygulamaya yönelik önerileri yer almaktadır. Araştırmada, farklı liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu temel bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgüt Kültürü, İlişki, Alan Çalışması

ABSTRACT

The Relationships between the Types of Leadership and Organizational Culture: An Empirical Study

The relationships between leadership and organizational culture have gained considerable interest from the fields of organizational culture and leadership. In the literature, it is suggested that leaders play a crucial role in creating and maintaining particular types of culture. On the other hand, the literature on leadership argues that the ability to understand and work within a culture is a prerequisite to the success of leadership. Thus, in this paper, the relationship between leadership and organizational culture is investigated by conducting an empirical research. The research data was gathered by using the questionnaire and analysed with the SPSS programme. In the paper, a brief review of the literature on leadership and organizational culture is presented, and then, the methodology adopted for the empirical study and the findings and analysis of responses to the questionnaires are discussed. The paper also highlights the conclusions and implications of the study in the final part. The findings showed that there are statistically significant relationship between different types of leadership and organizational culture.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Relationship, Empirical Study

Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması



Doç. Dr. İsmail BAKAN



İRİŞ

Liderlik ve örgüt kültürü konuları yönetim literatüründe yoğun ilgi duyulan konular arasında yer almaktadır. Liderlik ve örgüt kültürüne ilişkin bir çok araştırma yapılmış olup, bu araştırmaların büyük çoğunluğunda bu iki değişken birlikte değil birbirlerinden bağımsız konular olarak çalışılmıştır. Ancak, bazı araştırmacılar liderlik ile örgüt kültürü arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu hareketle, iki değişkeni aynı anda ele alarak analize tabi tutmuşlardır (Ogbonna ve Harris, 2000). Örgüt kültürü literatüründe, kültürün yaratılması ve yaşatılması aşamasında liderin önemli bir role sahip olduğuna (Schein, 1992; Siehl, 1985), liderlik litera-

türünde ise liderlik etkinliğinin artırılmasında kültürü kavrama ve o kültür içerisinde başarılı işler çıkarabilme yeteneğinin önemli olduğuna (Hennessey, 1998) vurgu yapılmıştır. Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi teorik bağlamda ele alınmış olup, bu ilişkinin varlığını ortaya çıkaracak yeterli sayıda araştırma yapılmamıştır (Ogbonna ve Harris, 2000). Bu araştırmanın amacı, farklı liderlik tarzları ile değişik örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaca yönelik bir alan araştırması yapılmış olup, bu makalede söz konusu araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

Makalede, liderlik, örgüt kültürü ve liderlik-örgüt kültürü ilişkisine yönelik teorik bilgilere kısaca yer verildikten sonra, liderlik-örgüt kültürü ilişkisini ele alan araştırmanın metodolojisi anlatılmakta ve temel bulgular ortaya konulmaktadır.

1. LİDERLİK: KAVRAMSAL YAKLAŞIM

Literatürde liderliğin tanımı, özellikleri ve türlerine ilişkin bir çok teorik ve ampirik yazın bulunmaktadır (Bass ve Avolio, 1994; House, 1996; Conger ve Kanungo, 1988). Liderlik, üzerinde çok çalışılan ve tartışılan bir konu olmasına rağmen, gerek kavramsal gerekse kuramsal açıdan henüz tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır (Paksoy, 2002). Liderlik kavramının farklı yazarlar ve araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımlamaları bulunmakla beraber, üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. Kapsamlı bir literatür incelemesinde, liderlik kavramını tanımlamaya çalışanların sayısınıca farklı liderlik tanımlarının mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bass, 1985). Liderlikle ilgili verilen bazı tanımlar şunlardır (Bakan, 2004):

Liderlik; insanları belirli amaçlara yönleltmeye ikna etme (Erdoğan, 1997:330); Liderin, kendisini takip eden izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneği (Ke ve Wei, 2007) veya insanların çabalarını belirli amaç ya da amaçların gerçekleştirilmesine yönlendirebilme veya etkileme gücü ve sürecidir (Özgen, v.d., 2001: 108 ve 159; Akat, 1985: 179).

Lider; başkalarının hareketlerini kendi istedikleri yöne kanalize eden (Bender, 2000: 14) ve başkalarına bir şeyi yaptırmak istediğinde, o insanların içinde verilen işi

yapma özlemi uyandıran kimsedir (Cemalcılar, v.d., 1985: 116). Bir başka ifadeyle lider; bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2001: 466; Ertürk, 2000: 151).

O halde liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını belirleme ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için, bir kimsenin başkalarının davranışlarını ve faaliyetlerini gönüllülüğü sağlamak suretiyle etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Dolayısıyla, liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten, etkileyen kişidir. Lider, başkalarının davranışlarını etkilerken kullandığı güce doğuştan sahip olabileceği gibi, izleyicileri açısından son derece değerli olan birtakım kişisel özelliklerden kaynaklanan karizmatik yönüyle de sahip olabilir (Bingöl, 1997: 244). Otoritenin yasal (biçimsel) olması da mümkündür.

Liderlik konusundaki araştırmalar genel olarak özelliklere, davranışsallığa, durumsallığa ve güncel duruma göre olmak üzere dört grup altında toplanabilir (Bakan, 2004). Özellikler yaklaşımının temel söylemi, liderliğin doğuştan geldiği ve lider olan bireyi diğerlerinden ayıran temel unsurun taşıdığı bir takım özellikler olduğudur (Argyris, 1955; Mahoney, v.d., 1960). Davranışsal yaklaşım, liderin özellikleri veya “ne olduğu” yerine liderin nasıl davrandığı

üzerine odaklanmıştır (Ertürk, 2000; Likert, 1961). Liderin davranış biçimi esas alınarak otoriter, demokratik, katılımcı ve umursamaz (serbestiyetçi) lider tanımlamaları yapılmıştır (Bowers ve Seashore, 1966; Ogbonna ve Harris, 2000).

Durumsallık yaklaşımında “en iyi” tek bir liderlik tarzı yerine duruma göre duyarlı liderlik tarzı üzerine odaklanılmıştır (Fiedler, 1967; House, 1971; Vroom ve Yetton, 1974; Ogbonna ve Harris, 2000). Durumsal liderlik kuramlarında örgüt kültürü, astların durumu, görevin yapısı gibi durumsal değişkenlere bağlı olarak farklılaşan liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Bakan, 2004).

1980’lerden itibaren hız kazanan küreselleşme olgusu hem çalışma koşullarında hem de yönetici ve işgörenlerin ihtiyaçlarında zaman içinde değişimler yaşanmasını zorunlu kılmıştır. Meydana gelen bu değişimler, liderlik gibi önemli ve popüler bir alanda da yeni gelişmeleri ve yeni teorileri gündeme getirmiştir (Bakan, 2004). Son zamanlarda liderlik konusunda transaksiyonel (işlemsel) ve transformasyonel (dönüştürücü) liderlik yoğun bir şekilde ele alınmaktadır. Transaksiyonel (işlemsel) liderler, lider-izleyiciler ilişkisini bir “değiş-tokuş” süreci olarak görür ve mevcut yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun biçimde uygulamaya koymaya çalışırlar (Bowditch ve Buono, 2001). Bu liderler, kendilerini izleyenlerin gereksinimlerini önemser ve bu gereksinimlerin tatmin edilmesine

öncelik verirler. Bu nedenle, transaksiyonel liderler, izleyicilerinin zihninde çaba ve/veya performansı ödülle ilişkilendirirler (Ke ve Wei, 2007). Transformasyonel (dönüştürücü) liderler hem transaksiyonel liderlik özelliklerine sahip hem de bu özelliklere ek olarak daha gelecek odaklı bir yönetim tarzını benimsemiş, izleyicilerine olaylara yeni bakış açısıyla bakma imkanını kazandıran, grubun amaçlarına kendi kişisel amaçlarından daha çok önem vermeleri konusunda izleyicilerini ikna edebilen, örgütlerinde gerekli değişim ve yenileşmeyi gerçekleştirerek üstün performans düzeyine ulaşabilmesi için mevcut ilkeleri sorgulayıp yeni ilkeler koyan liderlerdir (Savaş, 1998; Koçel, 2001; Schermerhorn, v.d., 1995). Bu liderler kendi bireysel yeteneklerini kullanarak izleyicileri üzerinde çok büyük etkiler yaratırlar. Transformasyonel liderler, izleyicilerini kendilerine görev olarak söylenenlerden daha fazlasını yapmaları için motive etmeye çalışırlar. Bu nedenle, transformasyonel lider ile izleyicileri arasındaki yakın ilişki, güven ve bağlılık merkezli olarak ortaya çıkar (Ke ve Wei, 2007).

Dolayısıyla, liderlik yaklaşımlarının temel amacı lideri bir şekilde tanımlamaktır. Özellikler yaklaşımında lider, sahip olduğu bireysel özellikleri (yaş, cinsiyet, analitik düşünebilme vb.) ile tanımlanmaya çalışılırken, aynı özelliklere sahip olmalarına rağmen lider olarak ortaya çıkamamış bireylerin varlığından yola çıkılarak yalnızca bireyin özelliklerinin esas alınmasının ye-

terli olmadığı kabul edilmiş ve liderin davranışlarını ele alan davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Liderlerin farklı zamanlarda sergiledikleri davranışlar tanımlandıktan sonra hangi davranışın en iyi davranış olduğu sorunsalı ile karşılaşıldığında, bu defa da en iyi olarak tanımlanılacak bir davranışın tarif edilemeyeceği ve duruma göre hangi davranışın en iyi sonuçlar doğuracağına karar verilmesi gerektiği ortaya çıkmış ve bunun sonucunda durumsallık yaklaşımı kabul görmeye başlamıştır. Ancak küreselleşme olgusunun iş dünyasında kendisini iyice hissettirmesiyle birlikte transaksiyonel ve transformasyonel liderlik gibi tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Aslında transaksiyonel ve transformasyonel liderlik son zamanlarda tanımlanmış liderlik tipleri olmasına rağmen, liderin kendilerini izleyenlerin gereksinim ve görüşlerine önem veren, örgütün gerekli değişim ve yenileşmeyi gerçekleştirebilmesi için izleyenlerin kararlara katılımını sağlayarak onları örgütsel amaçları benimseme yönünde ikna etmeye çalışan “katılımcı”, “destekleyici” ve “yönlendirici” gibi liderlik tipleri daha önceleri (Fleishman, 1957; Stogdill, 1963; House, 1971; House ve Dessler, 1974) geliştirilmiş olup, bu tipler son zamanlarda yine araştırmacılar (Ogbonna ve Haris, 2000) tarafından ilgiyle ele alınmaya devam edilmiştir. Bu makalede de güncel yönetim yaklaşımlarında sıklıkla vurgulanan katılımcı yönetim anlayışını ön plana çıkaran “katılımcı”, “destekleyici” ve “yönlendirici” liderlik

tiplerini alan araştırmalarında ele alınarak incelenmiştir.

Katılımcı liderlikte; lider sürekli kendisi tarafından oluşturulan emirler vererek astlarını yönetmek yerine, astlarının görüşlerini alarak ve onların katılımlarını sağlamak suretiyle kararlara oluşturur. Birlikte verilen kararlardan astlar tarafından en üst düzeyde kabul göreceği ve bu nedenle de kararlara uygun davranışların astlar tarafından gönüllü olarak sergileneceği anlayışı kabul görür. Bir başka deyişle, katılımcı lider, kararlardan vermeden önce astlarının görüş ve önerilerini alır.

Destekleyici liderlikte; liderin davranışı sempatik, dostça ve astların gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir davranış olarak kabul edilir (Ogbonna ve Harris, 2000). House tarafından geliştirilen liderlikle ilgili “Yol-Amaç Modeli”nde de destekleyici liderlik “astların ihtiyaç ve beklentilerine ilgi gösteren ve arkadaşça bir iş iklimi yaratan” (Bakan, 2004) liderlik olarak tanımlanmıştır.

Yönlendirici liderlikte ise; lider, beklentileri tanımlayan, süreçleri oluşturan ve görev dağılımı yapan lider (Ogbonna ve Harris, 2000) olarak tanımlanır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KAVRAMSAL YAKLAŞIM

Antropoloji’den ödünç alınan örgüt kültürü kavramı, karmaşık bir içeriğe sahip olup, tanım açısından üzerinde henüz bir

fikir birliği oluşturulamamıştır. Genel anlamda kültür, ortaya çıkan sorunlara doğru yanıtlar ve reaksiyonlar vermeye ilişkin normlar, inançlar ve değerler grubu olarak kabul edilir (Korte ve Chermack, 2006).

Kültür konusunu örgütsel açıdan ele alan Smircich (1983) örgüt kültürünü, örgütü bir arada tutan sosyal yapıştırıcı olarak tanımlamıştır. Sosyal idealler, inançlar ve değerler kültür aracılığıyla paylaşılır ve mitler, ritüeller, hikayeler ve örgüte özel dil şeklinde açığa vurulur (Smircich, 1983). Örgüt kültürü, örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsüdür (Deal ve Peterson, 1991:7). Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış beklentiler, değerler ve inançlar kalıbıdır (Schwartz ve Davis, 1981:33).

Literatürde yer alan farklı örgüt kültürü tanımlarının ışığında örgüt kültürü; bir grubun, bir örgütün veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının sonucu ortaya çıkan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayılılar, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir (Bakan, v.d., 2004). Örgüt kültürünün temel amacı, bireyin örgüt içerisindeki faaliyetlerine rehberlik ederek, çevresiyle olan ilişki-

lerinde daha başarılı olmasına olanak sağlamaktır (Korte ve Chermack, 2006).

Her grup veya insan topluluğu kendi üyelerinin bireysel faaliyetlerini koordine etmek için farklı mekanizmalara sahiptirler. Bunun ötesinde, ortak düşünce, his ve davranışlara dayandırılan diğer sosyal mekanizmalar da sosyal sistem içerisinde önemli rol oynarlar. Müşterek varsayımlar, paylaşılan değerler ve normlar, aynı anlam yükletilen semboller, aynı yöndeki yorumlamalar ve iletişim kuralları insan örgütlerindeki sosyal bağlılığı sağlayan temel unsurlardır (Schein, 1997). Bu konuların hepsi örgüt kültürü içerisinde yer alırlar. Örgüt kültürü ne monoton ne de durağan bir yapıda değildir (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006). Zaman içerisinde gelişme gösterdiğinden dolayı, örgüt kültürünün sürekli değiştiği vurgulanırken (Watzlawick, v.d., 1974; Weick ve Quinn, 1999), işletme içinde diğer unsurlara göre en yavaş değişen unsur olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü, kompleks ve dinamik dünyaya bir duygu, oryantasyon ve istikrar getirir. Kültür öğeleri bilinçli olarak öğrenilmekten ziyade, sosyalleşme süreciyle bir nesilden başka bir nesile aktarılırlar (Baumgartner ve Zielowski, 2007).

Örgüt kültürü çok farklı şekil ve metotlarla ölçümlenmeye çalışılmıştır (Tsui, v.d., 2006). Kültürün güçlü veya zayıf olması (Kotter ve Heskett, 1992), kültürün özellikleri (Denison ve Mishra, 1995), kültürün uygunluğu (Quinn ve McGrath, 1984), kül-

tür türleri (Cameron ve Freeman, 1991) ve paylaşılan değerler (O'Reilly, v.d., 1991) açısından farklı kültür tanım ve ölçümlenmeleri yapılmıştır (Tsui, v.d., 2006). Bir başka deyişle, farklı yazarlar örgüt kültürüne ilişkin farklı sınıflandırma ve modeller geliştirmişlerdir. Örneğin, Handy kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırmıştır (Handy, 1981). Schneider (1999) yaptığı araştırma sonucunda dört tür örgüt kültürü tanımlamıştır. Bunlar; kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişmedir. Vries ve Miller (1986) ise karizmatik, paranoid, çekinik, ihtiyatlı ve bürokratik kültür türlerini tanımlamışlardır (Bakan, v.d., 2004). Ogbonna ve Harris (2000) literatürde bulunan farklı örgüt kültürü türlerini inceleyerek, Deshpande ve arkadaşlarının (1993) geliştirdikleri ve “yenilikçi”, “rekabetçi” ve “toplumcu” kültür olarak isimlendirdikleri örgüt kültürü türleri ve bunları ölçmek için oluşturdukları ölçeğin çağdaş örgüt kültürü teorilerine uygun olduğu sonucuna ulaşmış ve kendi çalışmalarında da bu kültür türlerini kullanmışlardır. Bu makalede de daha önceden belirtildiği gibi çağdaş yönetim anlayışlarıyla uyum gösteren “katılımcı”, “destekleyici” ve “yönlendirici” liderlik tiplerini ölçümlendiğinden, bunlarla uyumlu olması açısından çağdaş örgüt kültürü teorileriyle bağdaştığı ifade edilen (Ogbonna ve Harris, 2000) “yenilikçi”, “rekabetçi” ve “toplumcu” kültür türleri alan araştırmasında incelemeye alınmıştır. Dolayısıyla, hem liderlik

tarzları hem de örgüt kültürü türlerinin ölçümlemesinde çağdaş yönetim yaklaşımına uygunluk esas alınmaya çalışılmıştır.

Yenilikçi kültür; yenilikçiliğe, gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem veren değerler bütününden oluşan kültür türüdür. İnsanları bir arada tutan değerler bu değerler olup, bu kültürün hakim olduğu işletmeler dinamik ve güçlüdürler.

Rekabetçi kültür; rekabet avantajı sağlamak adına üretkenliğe, yoğun çalışmaya ve amaçlara ulaşabilmek için görevi sadakatle yerine getirmeye önem veren bir kültürdür. Bu kültürde, işletmenin rekabet gücünü koruyacak ve artıracak faaliyetler, amaçlar ve başarılar işletmeyi bir arada tutan önemli değerler olarak kabul edilir.

Toplumcu kültür; işletmenin geniş bir aile gibi düşünüldüğü, insan kaynaklarına önem verildiği, sosyal diyalogların kuvvetlendirildiği, geleneklere uygun davranışlarda bulunulduğu ve sadakatle örgüte bağlanmanın önemli bir değer olarak kabul edildiği bir kültür türüdür. Bakan ve arkadaşlarına (2004) göre “toplumcu kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir.”

3. LİDERLİK VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ: TEORİK YAKLAŞIM

Literatürde, toplumun kültürel değerleri

ile o toplumun örgütlerinde lider olarak faaliyette bulunan bireylerin davranışları arasında bir ilişkinin varlığından söz edildiği gibi, aynı zamanda liderlik ile örgüt kültürü arasında da karşılıklı bir ilişkinin varlığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda liderlik ve kültür arasındaki ilişki iki açıdan ele alınacaktır: (1) Toplumun kültürel değerleri ile liderlik ilişkisi ve (2) liderlik ile örgüt kültürü ilişkisi.

3.1. Toplumun Kültürel Değerleri ve Liderlik İlişkisi

Küreselleşme, kültürel farklılıkların ele alınmasının önemini arttırmış ve bu farklılıkların bireysel, sosyal ve örgütsel uygulamalar üzerindeki etkileri son zamanlarda yoğun şekilde araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Kaushal ve Kwantes, 2006). Kültür ve kültürel farklılıklar açısından ele alınan konulardan birisi de kültür-liderlik ilişkisidir.

Toplumun kültürel değerleri ve uygulamaları liderin nasıl davranacağını etkiler (House, v.d., 1997; House, v.d., 2002). Bir örgütün özgün lideri olarak tanımlanabilecek örgüt kurucuları, kendi toplum kültürlerinden etkilenir ve bu kültür tarafından kabul gören liderlik davranışlarını sergilerler. Kurucular, rol modeli olarak veya sosyalleşmenin bir sonucu olarak örgütte ast konumundaki diğer liderleri etkilerler. Bu bağlamda, örgütteki liderlerin tutum ve davranışları, bir yandan örgütsel uygulama-

ların diğer yandan da toplumsal kültürün yansımaları olarak ortaya çıkar (Kopelman, v.d., 1990; House, v.d., 2002).

Kültürler arası inceleme yapan literatür, kültür ile liderlik türleri arasında güçlü bir ilişki olduğuna vurgu yapmaktadır (House, v.d., 2002). Gerçekten, kültür ile liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda ülke, spesifik veya kültürler arası karşılaştırmalı araştırma yapmıştır (House, v.d., 1997). Araştırmacıların büyük çoğunluğu, ülkeler arası yapısal faktörlerden çok, spesifik kültürel gelenekler, değerler, ideolojiler ve normların liderlik türleri üzerinde daha fazla bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadırlar (Lammers ve Hickson, 1979; House, v.d., 2002). Ülkeler arası ekonomik ve sosyal benzerliklere rağmen, işbirliği, moral ve örgütsel bağlılık gibi alanlarda yaşanan tarihsel gelişim ve farklılıklar, farklı ülkelerde farklı liderlik türlerinin daha yoğun kabul görmesine yol açabilmektedir (House, v.d., 2002).

3.2. Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Genel anlamda toplumun kültürel değerleri, liderin tutum ve davranışlarını etkilerken, aynı zamanda örgüt kültürünün de lider üzerinde etki yaratacağı savunulmaktadır (House, v.d., 2002). Herhangi bir birey, bir örgütün üyesi olarak faaliyette bulunmaya başladığında, bu faaliyetlerini örgütte kabul edilen ve paylaşılan normlar, inançlar ve değerlere göre şekillendirir. Bir başka deyişle, örgüt kül-

türü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını etkiler (Korte ve Chermack, 2006). Bu bağlamda, örgüt üyeleri arasında yer alan liderin tutum ve davranışlarının da örgüt kültürü tarafından etkilenmesi gayet doğal bir sonuçtur. Örgüt kültüründen etkilenen liderler, kendi davranış ve tarzlarını örgüt kültürüyle uyumlaştırmaya çalışırlar (Schein, 1992; Trice ve Beyer, 1984). Bir taraftan, şayet kültür örgütün tamamlayıcı bir parçası olarak kabul edilirse, bu durumda liderin duygu, düşünce ve tepkisi kültür tarafından biçimlenir, görüşü savunulurken, diğer taraftan liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görüşü ileri sürülmektedir (Bass ve Avolio, 1994; Schein, 1992).

Örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında liderin önemli bir role sahip olduğu ifade edilmektedir (Jung, 2001; Schein, 1992; Hennessey, 1998; Tsui, v.d., 2006). Schein (1992) liderin neyi doğru neyi yanlış gördüğüne ilişkin görüşlerinin örgüt kültürünün öğeleri haline dönüştüğünü ileri sürmüştür. Örgüt kültürü, liderin önemli etkiye ve kontrole sahip olduğu müşterek sosyal yapıyı temsil etmektedir (Mumford, v.d., 2002).

Liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Tsui ve arkadaşları (2006) bu ilişkiyi açıklayan üç farklı yaklaşımdan söz etmişlerdir:

Fonksiyonel yaklaşım (the functionalist perspective): Örgüt kültürü literatüründeki en baskın yaklaşımdır (Tsui, v.d.,

2006). Davis (1984) örgüt kültürünün en temel kaynakları, aktarıcıları ve koruyucularının örgüt kurucuları ve üst yöneticiler olduğunu ileri sürmüştür. Fonksiyonel yaklaşıma göre, üst yönetimin liderlik davranışları ile güçlü örgüt kültürü arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Faaliyetleri ve davranışları ile lider, örgüt kültürünün oluşumuna etki eder.

Atfetme yaklaşımı – (The attribution perspective): Atfetme yaklaşımını benimseyen araştırmacılara göre, nedensellik açısından örgüt içerisindeki insanlar kendi içsel teorilerini geliştirirler (Tsui, v.d., 2006). Çalışanlar, liderlerine yüksek düzeyde etkilendirme ve kontrol gücü devretme eğilimindedirler (Calder, 1977; Pfeffer, 1977). Meindl ve arkadaşları (1985) tarafından gerçekleştirilen teorik ve uygulamalı araştırma bulguları, atfetme yaklaşımının söylemleri ile uyum içerisindedirler. Bu araştırmalara göre, örgüt çalışanları, örgütün performans çıktılarının tanımlanmasında liderlerin rollerini gereğinden daha abartılı bir şekilde ifade etme eğilimindedirler.

Durumsallık yaklaşımı (The contingency perspective): Durumsallık yaklaşımına göre örgütsel çıktılar üzerinde liderliğin etkisi yalnızca bazı durumlarda ortaya çıkar (Tsui, v.d., 2006). Örneğin, kriz ve çevresel belirsizlik durumlarında liderler önem kazanırlar (House, v.d., 1991; Waldman, v.d., 2001). Krizler, zayıf durumlar yarattığından dolayı, liderlerin performans ve kültür gibi

farklı alanlarda etki yaratmalarına olanak sağlarlar. Bir başka deyişle, bu durumlar liderleri kahraman kılar (Tsui, v.d., 2006). Liderlere kendi yorumunu katabilme fırsatı tanıyan yüksek derecede belirsizlik yaratan durumların bütün ayrıntılarıyla ele alınması, liderin kültür üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasına yol açar (Tsui, v.d., 2006).

Özetle, liderlik-kültür ilişkisinin varlığını kabul edip bu ilişkinin yönünü konu edinen akademik yazında “liderlik mi örgüt kültürünü etkiler, yoksa örgüt kültürü mü liderliği etkiler?” sorusunun yanıtı gayet açık olup, ilişkinin tek yönlü olmayıp iki yönlü olduğu ve liderlik ile örgütsel kültür arasında karşılıklı bir etkileşimin varlığı ortaya çıkmaktadır. Toplum kültürü veya örgüt kültürü, lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yaratır (House, v.d., 2002). Örgüt kurucuları örgüt kültürünü oluşturur (Schein, 1992) ve söz konusu kurucular ve daha sonra ortaya çıkan liderler örgüt kültürünü etkilemeye devam ederler (Bass, 1985; Schein, 1992; Yukl, 1994).

Literatürde, farklı liderlik türleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalar da yer almaktadır. Bass (1985) transaksyonel ve transformasyonel liderlik türleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiş ve transaksyonel liderlerin mevcut kültürün söylemleri ve limitleri içerisinde hareket ettiklerini, buna karşın transformasyonel liderlerin ise kendi viz-

yonları doğrultusunda örgütsel kültürü değiştirmeye yönelik faaliyetler içerisinde bulduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda, Bass ve Avolio (1994) ve Conger ve Kanungo (1987) örgüt kültürünün yaratılması, yönetilmesi ve değişiminde transformasyonel liderliğin önemli rol oynayacağını savunmuşlardır. Genelde transformasyonel liderliğin örgüt kültürü üzerinde önemli bir role sahip olduğuna vurgu yapılırken, Trice ve Beyer (1993) ise transaksyonel liderlerin örgüt kültürünü entegre etmede daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Bunun gerçekleştirilmesi için, örgüt üyelerinin kendilerine dânişildiği ve karar verme sürecine katılmalarının sağlandığı algısı içerisinde olmaları gerekir. Transformasyonel ve transaksyonel liderlik dışında, birçok yazar (Bennis, 1986; Schein, 1985; Davis, 1984; Trice ve Beyer, 1993) güçlü bir “vizyoner” ve “karizmatik” liderin, örgütün değer ve varsayımlarının temel yapısını belirleyeceğini ifade etmişlerdir. Peterson ve Smith (2000) örgüt kültürünün değişimine ilişkin hangi araştırmaya bakılırsa bakılsın, liderin gücü ve etkisinin görülebileceğini belirtmişlerdir.

Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin varlığını teorik bağlamda ifade eden yeterli sayıda akademik yazının varlığından söz eden Ogbonna ve Harris (2000), buna karşın bu ilişkiyi inceleyen çok az sayıda alan araştırmasının bulunduğunu ve konunun daha detaylı şekilde ele alındığı yeni alan araştırmalarına gereksinim olduğunu belirtmişlerdir.

4. LİDERLİK-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Metodolojisi

Araştırmanın Amacı: Son yıllarda yönetim literatüründe en yoğun ilgi duyulan konuların başında “liderlik” ve “örgüt kültürü” konuları yer almaktadır. Gerek ulusal, gerekse uluslararası literatürde liderlik ve örgüt kültürü konularının teorik bağlamda yeterince ele alındığı söylenilebilir. Konunun pratik yaşamdaki yansımaları ortaya koymaya yönelik bir çok araştırma da yapılmıştır. Ancak, bu araştırmaların büyük çoğunluğunda bu iki değişken birlikte değil, birbirlerinden bağımsız konular olarak çalışılmıştır. Liderlik ile örgüt kültürü ilişkisini konu alan çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle, araştırmacılar (örneğin, Ogbonna ve Harris, 2000) liderlik ve örgüt kültürü ilişkisinin varlığını ortaya çıkaracak yeterli sayıda araştırmanın henüz yapılmamış olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buradan yola çıkarak, bu araştırmanın amacı, liderlik ile örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu konuda literatürdeki eksikliği gidermeye yönelik bir katkı yaratmaktır. Hatta bu araştırmada, araştırma amacı bir adım daha ileri taşınarak, değişik liderlik tarzları (katılımcı, destekleyici ve yönlendirici) ile farklı örgüt kültürü türleri (yenilikçi, rekabetçi ve top-

lumcu) arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanılmaktadır.

Araştırmanın Temel Değişkenleri: Örgüt kültürü alanında çalışan değişik araştırmacılar, örgüt kültürü değişkeninin ölçülmesine yönelik bir birinden farklı bir dizi örgüt kültürü ölçeği geliştirmişlerdir (örneğin, Cooke ve Rousseau, 1988; Xenikou ve Furnham, 1996). Bu ölçekleri inceleyen Ogbonna ve Harris (2000), geliştirilen her bir örgüt kültürü ölçeğinin, ölçeği geliştiren araştırmacıya ve örgüt kültürünün nasıl tanımlandığına göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Ogbonna ve Harris kendi araştırmaları için veri toplamaya başlamadan önce, örgüt kültürünün ölçülmesine yönelik hangi ölçeği kullanacaklarına karar vermek üzere çeşitli firmalarda görev yapan yöneticilerle görüşmeler yapmış ve bunun sonucunda, Deshpande ve arkadaşlarının (1993) geliştirdikleri ölçeğin hem uygulayıcıların görüşlerini yansıtmaya elverişli hem de çağdaş örgüt kültürü teorilerine uygun olduğunu ortaya çıkararak çalışmalarında bu ölçeği kullanmışlardır. Deshpande ve arkadaşları bu ölçeği Campbell ve Freeman (1991) ve Quinn (1988)'in çalışmalarına dayandırarak geliştirmişlerdir. Bu ölçek, değişkeni en etkin şekilde ölçümlendiği, uygulamasının kolaylığı ve yanıtlayanların anlayacağı kolaylıktaki önermeleri içerdiği için bu araştırmada da kullanılması planlanmıştır. Söz konusu ölçeği kendi araştırmalarında kullanan Ogbonna ve Harris, Deshpande ve arkadaşlarının belirlediği kültür tiplerini biraz de-

ğiştirerek “yenilikçi”, “rekabetçi” ve “toplumcu” kültür isimlerini kullanmışlar ve bu araştırma için de aynı isimlerin kullanılması faydalı görülmüştür.

Örgüt kültürü değişkeninde olduğu gibi, algılanan liderlik tarzlarının ölçümlenmesine yönelik de çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Liderlik literatürünün kapsamlı bir şekilde araştırılması durumunda liderlik davranışları, tarzları ve özelliklerine ilişkin bir çok ölçeğin geliştirilmiş olduğu fark edilecektir (örneğin, Fiedler, 1967; Bowers ve Seashore, 1966). Buna rağmen, bu konuda ilk çalışmalardan olan Fleishman (1957) ve Stogdill (1963)’in çalışmalarına dayandırılarak House (1971) ve House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilmiş olan algılanan liderlik türleri ölçeği, bu alanda iyi tanınmış yazarlar ve araştırmacılar tarafından en güvenilir ve geçerli ölçeklerden birisi olarak kabul edilmiştir (örneğin, Texas, 1981; Kohli, 1989). Ogbonna ve Harris (2000) de bu ölçeğin literatürde en yaygın olarak kullanılan ve en çok beğenilen ölçek olduğunu belirterek kendi araştırmalarında da kullanmışlardır. Söz konusu ölçek literatürde bu ölçüde kabul gördüğünden dolayı, bu araştırmada da liderlik tarzlarını ölçmek için kullanılması uygun görülmüştür. Ogbonna ve Haris (2000)’in kendi çalışmalarında kullandıkları gibi bu çalışmada da liderlik tarzları “katılımcı”, “destekleyici” ve “yönlendirici” olarak isimlendirilmişlerdir.

Araştırmanın Hipotezleri: Yöneticilerin işletmelerinde sergiledikleri katılımcı,

destekleyici ya da yönlendirici liderlik tarzı ile kurum kültürünün yenilikçi, rekabetçi veya toplumcu kültür olması arasında ilişki olduğu varsayımından hareketle, araştırmanın hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

H1: *Katılımcı liderlik ile yenilikçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H2: *Katılımcı liderlik ile rekabetçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H3: *Katılımcı liderlik ile toplumcu kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H4: *Destekleyici liderlik ile yenilikçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H5: *Destekleyici liderlik ile rekabetçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H6: *Destekleyici liderlik ile toplumcu kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H7: *Yönlendirici liderlik ile yenilikçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H8: *Yönlendirici liderlik ile rekabetçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H9: *Yönlendirici liderlik ile toplumcu kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi:

Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma, Kahramanmaraş’ta farklı alanlarda (Tekstil, Gıda, Çelik Eşya, Madencilik, Kimya ve diğer alanlar) faaliyette bulunan 12 işletmede yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. İşletmelerdeki üst, orta ve alt ka-

deme yöneticilere dağıtılan 120 anketten 105'i geri dönerek araştırma kapsamına alınmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi yanıtlayanların demografik özellikleri ve araştırmanın yapıldığı işletmelere ilişkin bilgiler, ikinci bölümde işletmenin örgüt kültürünü ortaya koyacağı varsayılan önermeler ve son olarak üçüncü bölümde de işletmedeki yöneticilerin liderlik tarzlarını ortaya koymayı amaçlayan önermeler yer almaktadır. Gerek örgüt kültürü gerekse liderlik türlerinin ölçümünde daha önceki çalışmaların çoğunda (örneğin Kohli, 1989) olduğu gibi bu çalışmada da 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programında güvenilirlik, frekans, korelasyon, Ki-Kare (χ^2) ve tek yönlü varyans analize tabii tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan bütün değişkenler için birden fazla önermeden oluşan ölçekler (multiple item scale) kullanılmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili soru adetleri ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Ankette yer alan araştırma değişkenlerinin güvenilirliği, literatürde yaygın olarak kullanılan (Bryman ve Cramer, 1997; Norusis, 1992) Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir. Tablo 1'de görüldüğü gibi, Cronbach Alfa değerleri 0,67 ile 0,84 arasındaki değerlerden oluşmuştur. 6 değişkenden 4'ünün değeri Nunally'nin (1978) kabul edilebilir düzey olarak tanımladığı 0,7'nin üzerinde olup, bu değişkenlerin hiçbir tartışmaya yol açmaksızın güvenilir şekilde ölçümlenmiş olduğu söylenebilir. Buna karşın, geri kalan

iki değişkenin Cronbach Alfa değeri, Nunally'nin belirlediği değer çok az altında çıkmıştır. Nunally'nin (1978) 0,7 kriterinin aksine, Peterson (1994) ve Slater (1995) ise 0,6 değerinin kullanılabilir ve kabul edilebilir bir değer olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ölçekte yer alan bazı önermelerin ölçekten çıkarılması durumunda da Cronbach Alfa değerinde bir artış olmadığı gözlemlendiğinden ve de değerlerin 0,69 ve 0,67 gibi 0,6 kriterinden oldukça yüksek ve 0,7 kriterinden biraz düşük olmasından hareketle, bu iki değişkenin de güvenilir şekilde ölçümlendiğinin kabul edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Tablo 1'de görüldüğü gibi, bu çalışmada değişkenler için elde edilen Cronbach Alfa değerleri ile Ogbonna ve Harris'in (2000) araştırmalarında elde ettikleri değerlerin, katılımcı liderlik (0,79'a karşın 0,93) ve destekleyici liderlik (0,84'e karşın 0,77) dışında, birbirlerine çok yakın oldukları görülmekte ve bu durum değişkenleri ölçen önermelerin katılımcılar tarafından güvenilir bir şekilde anlaşıldığı ve yanıtlandığı görüşünü desteklemektedir. Dolayısıyla, Tablo 1'deki Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında, araştırma değişkenlerinin güvenilir olarak ölçümlendiği söylenilebilir.

Liderlik tarzları ile kültür türleri arasındaki ilişkiler ortaya konulmadan önce her bir tarzı/türü ölçen önermeler ile ilgili frekans dağılımları tablolar halinde gösterilmiş ve kısaca yorumlanmışlardır. Liderlik tarzları ile kültür türleri arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için her bir değişkeni ölçen önermeler SPSS programında "compute

Tablo 1 : Araştırmanın Temel Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Soru sayısı	Cronbach Alfa Değeri (Bu araştırma için)	Cronbach Alfa Değeri (Ogbonna ve Harris'in araştırmalarında ulaştıkları değerler)
Katılımcı liderlik	5	0,79	0,93
Destekleyici liderlik	4	0,84	0,77
Yönlendirici liderlik	4	0,69	0,67
Yenilikçi kültür	5	0,77	0,76
Rekabetçi kültür	4	0,77	0,77
Toplumcu kültür	4	0,67	0,67

mean” opsiyonu kullanılarak birleştirilmiş, korelasyon, Ki-Kare (χ^2) ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizinde kullanılacak değişkenler elde edilmiştir. Elde edilen bulgular tablolar halinde düzenlenmiştir.

4.2. Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Anketi yanıtlayan yöneticilerin demografik özellikleri ve çeşitli liderlik ve örgüt kültürü türlerine ilişkin önermelere verdikleri yanıtların frekans analizi sonuçları aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

4.2.1. Demografik Özellikler

Ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların % 84,8’ini erkeklerin oluşturduğu görülmektedir (Tablo 2). Anketi yanıtlayanların % 60,6’sı evli, kalan % 39,4’ü ise bekarıdır. Eğitim durumlarına bakıldığında, yönetici-

lerin % 25,7’si ortaöğretim, % 25,7’si önlisans, %32,4’ü lisans ve % 16,2’sinin lisansüstü eğitim aldıkları görülmektedir. Lisans veya lisansüstü eğitim alan yöneticilerin % 31,4’ü işletme, % 30,0’ı ise mühendislik bölümlerinden mezun olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 73,3’lük çoğunluğu 41 yaşın altındadır. Katılımcıların % 45,1’i üst düzey, % 35,3’ü orta düzey, % 19,6’sı ise alt düzey yönetici olduklarını belirtmişlerdir. Anketi yanıtlayanların % 58,7’si daha önce başka işletmede çalıştıklarını, bunların % 46,0’ı ise başka işletmede 1-3 yıl arası çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların buldukları sektördeki çalışma süreleri sorgulandığında, % 53,9’u 4-9 yıl arası, %24,0’ı ise 10 yıl veya daha fazla süredir buldukları sektörde çalıştıklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların % 38,8’i 1-3 yıl arası yöneticilik tecrübesine sahip olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo 2 : Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı*	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
Cinsiyet			Medeni durum		
Kadın	16	15,2	Evli	63	60,6
Erkek	89	84,8	Bekar	41	39,4
Eğitim durumu			Eğitim durumu lisans veya üstü ise bölümü		
Ortaöğretim	27	25,7	İşletme	22	31,4
Önlisans (MYO)	27	25,7	İktisat	10	14,3
Lisans	34	32,4	Mühendislik	21	30,0
Yüksek lisans	15	14,3	Diğer	17	24,3
Doktora	2	1,9			
Yaş			Statü		
20-30	38	36,2	Üst düzey yönetici	46	45,1
31-40	39	37,1	Orta düzey yönetici	36	35,3
41-50	22	21,0	Alt düzey yönetici	20	19,6
51 ve üstü	6	5,7			
Başka işletmede çalışma			Başka işletmede çalışma süresi		
Evet	61	58,7	1 yıldan az	9	14,3
Hayır	43	41,3	1-3 yıl arası	29	46,0
			4-6 yıl arası	12	19,0
			7-9 yıl arası	9	14,3
			10 yıl ve üstü	4	6,3
Sektördeki çalışma süresi			Yöneticilik tecrübesi		
1yıldan az	1	1,0	1 yıldan az	11	10,7
1-3 yıl arası	22	21,2	1-3 yıl arası	40	38,8
4-6 yıl arası	34	32,7	4-6 yıl arası	28	27,2
7-9 yıl arası	22	21,2	7-9 yıl arası	7	6,8
10 yıl ve üstü	25	24,0	10 yıl ve üstü	17	16,5

Not: *Makalede yer alan bu ve bundan sonraki tablolarda bazı sorulara deneklerden bazıları cevap vermediklerinden, soruyu yanıtlayanların toplamı, anketi yanıtlayanların toplam sayısı olan 105'ten düşük çıkmaktadır.

Tablo 3 : Katılımcıların Çalıştıkları İşletmelerin Özellikleri

İşletme Özellikleri	Sayı	%	İşletme Özellikleri	Sayı	%
Ticaret unvanı			Kuruluş tarihi		
Anonim şirket	44	42,7	1-5 yıl	28	27,2
Limited şirket	41	39,8	6-10 yıl	36	35,0
Kolektif şirket	12	11,7	11-15 yıl	17	16,5
Komandit şirket	5	4,9	16-20 yıl	4	3,9
Diğer	1	1,0	21 yıl ve üstü	18	17,5
Personel sayısı			Çalışılan endüstri kolu		
1-49 arası	38	36,5	Tekstil-Konfeksiyon	44	42,3
50-99 arası	32	30,8	Gıda	18	17,3
100-149 arası	12	11,5	Çelik eşya	9	8,7
150-249 arası	4	3,8	Madencilik	8	7,7
250 ve üstü	18	17,3	Kimya	15	14,4
			Diğer	10	9,6

Ankete katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin özellikleri incelendiğinde, % 42,7'sinin anonim şirketlerde çalıştıkları, % 35,0'ının 6-10 yıl arası geçmişe sahip işletmelerde çalıştıkları görülmektedir (Tablo 3). Katılımcıların % 36,5'i 1-49, % 30,8'i 50-99, % 15,3'ü 100-249 arası personele sahip işletmelerde, % 17,3'ü ise 250 ve üstü personele sahip işletmelerde çalışmakta olduklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan yöneticilerin % 42,3'ü tekstil- konfeksiyon kolunda, % 17,3'ü gıda, % 14,4'ü kimya, kalan % 26,0'ı ise madencilik, çelik eşya ve diğer kollarında çalıştıklarını belirtmişlerdir.

4.2.2. Liderlik Tarzları

Bu çalışmada “katılımcı”, “destekleyici” ve “yönlendirici” liderlik türleri ele alınmış ve ölçümlenmiştir. Ankete katılanlara işletmelerindeki yöneticilerin liderlik tarzlarını ortaya koymayı amaçlayan (çalıştıkları işletmedeki yöneticilerin geneline ilişkin) çeşitli önermeler sunulmuş ve bu önermeler için alınan yanıtlar Tablo 4’de sayısal veriler olarak sunulmuştur.

a) Katılımcı Liderlik: Katılımcı liderliği ölçmeye yönelik 5 önerme anket içerisinde kullanılmıştır (Bakınız Tablo 4). Anketi

yanıtlayan katılımcıların yarısından fazlası (%50,0-73,1 aralığında) işletmelerinde yöneticilerin genelde karar vermeden önce veya karar verecekleri zaman astlarının görüş ve önerilerini dikkate aldıkları, bir sorunla karşılaştıklarında astlarına danıştıkları ve yapılacak işlerle ilgili harekete geçmeden önce astlarının önerilerini dinledikleri ve onlara danıştıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, Tablo 4'e bakıldığında, anketlerin yapıldığı işletmelerde, yöneticilerin karar verirken astlarının da görüşlerini aldıkları katılımcı liderlik tarzının benimsendiği söylenebilir.

b) Destekleyici Liderlik: Destekleyici liderliği ölçümlemek için 4 önerme anket içerisinde kullanılmıştır (Bakınız Tablo, 4). Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (%60,5-86,9 aralığında), işletmelerindeki yöneticilerin, grup üyelerinin kişisel refahlarını arttırmak için faaliyette buldukları, tüm grup üyelerine eşit muamele ettikleri, çalışanların işlerini daha severek yapabilmeleri için onlara yardımda buldukları ve işleri daha sevecen hale getirmek için küçük düzeyde de olsa bir şeyler yaptıklarını rapor etmişlerdir. Bu sonuçlardan hareketle, anketlerin yapıldığı işletmelerde genel olarak destekleyici liderlik tarzının sergilenmekte olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 4).

c) Yönlendirici Liderlik: Tablo 4'de yönlendirici liderlik tarzına ilişkin önermeler ve katılımcıların bu önermelere ilişkin

yanıtları görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (%63,8-75,0 aralığında), işletmelerindeki yöneticilerin genelde yapılacak işleri programlayarak hangi işlerin yapılacağına ve bunların nasıl yapılacağına karar verdikleri ve görevlerin nasıl yapılacağını açıklayarak önceden belirlenen performans standartlarına ulaşmayı sağladıklarını ifade etmişlerdir. Tablo 4'ün geneline bakıldığında anketin yapıldığı işletmelerde yönlendirici liderlik tarzının hakim olduğu görülmektedir.

Özetle; ankete katılanlara, çalıştıkları işletmedeki yöneticilerin genelinde liderlik tarzlarını ortaya koymayı amaçlayan Tablo 4'de yer alan çeşitli önermeler sunulmuş ve bu önermelere verilen yanıtların aritmetik ortalamaları Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5'deki veriler dikkate alındığında, ankete katılan yöneticilerin; yönlendirici, destekleyici ve katılımcı liderlik türlerine ilişkin önermelere genelde olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın yapıldığı işletmelerde hangi işlerin, nasıl ve hangi performans standartları esas alınarak yapılacağını açıkça belirleyen (yönlendirici liderlik), tüm çalışanlara işlerini severek yapmaları için her türlü yardımı sağlayan, çalışanların beklentilerini sürekli göz önünde bulunduran ve çalışanlara eşit davranış sergileyen (destekleyici liderlik) ve gerek yapılacak faaliyetlere ilişkin gerekse bir sorunun çözüme kavuşturulmasında astlarının önerilerini dikkate alan (katılımcı liderlik) liderlik anlayışının egemen olduğu görülmektedir.

Tablo 4 : Liderlik Tarzları

Bu işletmede genelde yöneticiler...	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
	% n	% n	% n	% n	% n	% n
Katılımcı Liderlik						
Karar vermeden önce astlarının görüşlerini dikkate alırlar.	7,6 8	16,2 17	9,5 10	48,6 51	18,1 19	100,0 105
Harekete geçmeden önce astlarına danışır.	16,3 17	18,3 19	10,6 11	36,5 38	18,3 19	100,0 104
Bir problemle karşılaştıklarında astlarına danışır.	9,6 10	26,0 27	14,4 15	25,0 26	25,0 26	100,0 104
Bir konuda karar vereceği zaman astlarına önerilerini sorarlar.	7,7 8	12,5 13	6,7 7	57,7 60	15,4 16	100,0 104
Yapılacak işlerle ilgili astlarının önerilerini dinler.	5,7 6	17,1 18	21,0 22	35,2 37	21,0 22	100,0 105
Destekleyici Liderlik						
Çalışanların işlerini daha severek yapabilmeleri için onlara yardım ederler.	2,9 3	6,7 7	13,5 14	45,2 47	31,7 33	100,0 104
Grup üyelerinin kişisel refahlarını arttırmak için faaliyette bulunurlar.	8,7 9	5,8 6	17,3 18	43,3 45	25,0 26	100,0 104
İşleri daha sevecen hale getirmek için küçük düzeyde de olsa bir şeyler yaparlar.	7,6 8	6,7 7	16,2 17	37,1 39	32,4 34	100,0 105
Tüm grup üyelerine eşit muamele ederler.	7,7 8	11,5 12	20,2 21	36,5 38	24,0 25	100,0 104
Yönlendirici Liderlik						
Görevlerin nasıl yapılacağını açıklarlar.	7,6 8	4,8 5	13,3 14	42,9 45	31,4 33	100,0 105
Hangi işlerin yapılacağına ve bunların nasıl yapılacağına karar verirler.	5,8 6	6,8 7	12,6 13	39,8 41	35,0 36	100,0 103
Önceden belirlenen performans standartlarına ulaşmayı sağlarlar.	3,8 4	7,6 8	24,8 26	37,1 39	26,7 28	100,0 105
Yapılacak işleri programlarlar.	3,8 4	4,8 5	16,3 17	38,5 40	36,5 38	100,0 104

Tablo 5 : Liderlik Türlerine İlişkin Tanımlayıcı Veriler

Değişkenler	Soru sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Katılımcı liderlik	5	3,43	1,24
Destekleyici liderlik	4	3,76	1,14
Yönlendirici liderlik	4	3,88	1,09

Not: Ankette 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir.

4.2.3. Örgüt Kültürü Türleri

Bu araştırmada örgüt kültürü türleri olarak “yenilikçi”, “rekabetçi” ve “toplumcu” kültürler ele alınmıştır. Anketin uygulandığı işletmelerdeki kültür türünü belirlemeye yönelik katılımcılara çeşitli önermeler sunulmuş ve elde edilen bulgular her kültür türü (yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, toplumcu kültür) için Tablo 6’da sunulmuştur.

a) Yenilikçi Kültür: Yenilikçi kültür 5 anket önermesi ile ölçümlenmiştir. Söz konusu önermeler ve bu önermelere ilişkin katılımcıların görüşleri Tablo 6’da sunulmuştur. Anketi yanıtlayan yöneticilerin çoğunluğu (%61,0-77,2 aralığında) işletmelerini bir arada tutan değerlerin yenilikçilik ve gelişmeye açıklık olduğunu, işletmelerinin yeni koşullar elde etmeye, yeni fikirleri değerlendirmeye, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem verdiğinden dolayı oldukça dinamik ve güçlü bir yapıda olduğunu rapor etmişlerdir. Ayrıca, işletmelerinde girişimci, yenilikçi olan ve risk almaya hazır bulunan yöneticilerin en iyi yöneticiler olarak kabul edildiğini ve ça-

lışanların risk almaya hazır olduklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden yola çıkarak, anketin yapıldığı işletmelerin yenilikçi bir kültüre sahip olduğu söylenebilir.

b) Rekabetçi Kültür: Ankete katılan yöneticilere rekabetçi kültüre ilişkin dört önerme sunulmuştur (Bakınız Tablo 6). Katılımcıların çoğunluğu (%62,8-75,0 aralığında), işletmelerini bir arada tutan önemli değerler arasında işletmenin rekabet gücünü arttıracak faaliyetler başarılar ve amaçların yer aldığını ve işletmelerinin önemli değerleri arasında rekabet avantajı sağlamak adına amaçlara ulaşabilmek için görevi sadakatle yerine getirmenin bulunduğu rapor etmişlerdir. Ayrıca, işletmelerinde insanların kişisel özellikleriyle ilgilenmek yerine işletmeye rekabet avantajı kazandıracak işlerin başlatılması ve tamamlanmasına önem verildiğini ve üretken olan ve yoğun çalışmayı seven yöneticilerin en iyi yöneticiler olarak kabul edildiğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlara dayanarak, anketin uygulandığı işletmelerin rekabetçi kültüre sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 6 : Örgüt Kültürü Türleri

	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
	% n	% n	% n	% n	% n	% n
Yenilikçi Kültür						
Bu işletme, yeni koşullar elde etmeye, yeni görüşleri değerlendirmeye, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyüme önem verir.	5,7 6	7,6 8	14,3 15	41,0 43	31,4 33	100,0 105
Bu işletme oldukça dinamik ve güçlüdür.	5,0 5	5,9 6	11,9 12	48,5 49	28,7 29	100,0 101
Bu işletmede çalışanlar risk almaya hazırdırlar.	6,8 7	10,7 11	14,6 15	46,6 48	21,4 22	100,0 103
Bu işletmeyi bir arada tutan değerler yenilikçi olmak ve gelişmeye açık olmaktadır.	3,8 4	7,6 8	17,1 18	38,1 40	33,3 35	100,0 105
Bu işletmede girişimci, yenilikçi olan ve risk almaya hazır bulunan yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.	6,7 7	9,5 10	22,9 24	41,0 43	20,0 21	100,0 105
Rekabetçi Kültür						
Bu işletmede rekabet avantajı sağlamak adına amaçlara ulaşabilmek için görevi sadakatle yerine getirmek işletmenin önemli değerleri arasında sayılır.	4,8 5	10,5 11	14,3 15	35,2 37	35,2 37	100,0 105
Bu işletmede üretken olan ve yoğun çalışmayı seven yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.	5,8 6	5,8 6	15,4 16	46,2 48	26,9 28	100,0 104
Bu işletmenin rekabet gücünü arttıracak faaliyetler, başarılar ve amaçlar işletmeyi bir arada tutan önemli değerlerdir.	6,7 7	4,8 5	13,5 14	48,1 50	26,9 28	100,0 104
Bu işletmede insanların kişisel özellikleriyle ilgilenmek yerine işletmeye rekabet avantajı kazandıracak işlerin başlatılması ve tamamlanmasına önem verilir.	7,6 8	11,4 12	18,1 19	53,3 56	9,5 10	100,0 105
Toplumcu Kültür						
Bu işletmede geleneklere uygun davranışlarda bulunmak ve sadakatle örgüte bağlanmak işletmeyi bir arada tutan önemli değerlerdir.	7,6 8	6,7 7	15,2 16	39,0 41	31,4 33	100,0 105
Bu işletme geniş bir aile gibidir.	6,7 7	4,8 5	18,3 19	32,7 34	37,5 39	100,0 104
Bu işletmede insan kaynaklarına önem verilir. Kişiler arası sosyal diyalogun artması ve moral seviyesinin yükseltilmesi önemlidir.	6,7 7	5,7 6	19,0 20	28,6 30	40,0 42	100,0 105
Bu işletmede başkalarına fikirler vererek yardımda bulunan, bilgili ve anne/baba yaklaşımıyla astlarına davranan yöneticiler en iyi yöneticiler olarak kabul edilir.	10,5 11	9,5 10	22,9 24	39,0 41	18,1 19	100,0 105

c) Toplumcu Kültür: Ankete katılanlara toplumcu kültürü tanımlayan dört önerme sunulmuş ve Tablo 6'daki yanıtlar alınmıştır. Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (%57,1-70,4 aralığında), işletmelerinin geniş bir aile gibi olduğu ve işletmede başkalarına fikirler vererek yardımda bulunan, bilgili ve anne/baba yaklaşımıyla astlarına davranan yöneticilerin en iyi yöneticiler olarak kabul edildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, işletmede insan kaynaklarına önem verildiğinden, kişiler arası sosyal diyalogun artması, moral seviyesinin yükseltilmesi, geleneklere uygun davranışlarda bulunulması ve sadakatle örgüte bağlanılmasının işletmeyi bir arada tutan önemli değerler olarak kabul gördüğü rapor edilmiştir. Tablo 6'ya bakıldığında, anketin yapıldığı işletmelerde toplumcu kültürün egemen olduğu söylenebilir.

Özetle; anketin uygulandığı işletmelerdeki kültür türünü (yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, toplumcu kültür) belirlemeye yönelik katılımcılara Tablo 6'da yer alan çeşitli önermeler sunulmuş ve elde edilen

bulgular aritmetik ortalama türünden Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7'deki veriler dikkate alındığında, ankete katılan yöneticilerin; yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür türlerine ilişkin önermelere genelde olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın yapıldığı işletmelerde dinamik, yenilikçi, risk almaya hazır, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak işlere önem veren ve bunları yaparken de işletmesini bir aile gibi gören anlayışın hakim olduğu görülmektedir.

4.2.4. Liderlik-Örgüt Kültürü İlişkisi

Araştırmada liderlik tarzları ile kültür türleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi, Ki-Kare (x^2) ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 8'de görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda liderlik tarzları (katılımcı, destekleyici ve yönlendirici) ile örgüt kültürü türleri (yenilikçi, rekabetçi ve

Tablo 7 : Kültür Türlerine İlişkin Tanımlayıcı Veriler

Değişkenler	Soru sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Yenilikçi kültür	5	3,62	1,13
Rekabetçi kültür	4	3,74	1,10
Toplumcu kültür	4	3,76	1,18

Not: Ankette 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum,

5 = Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir.

Tablo 8 : Araştırmanın Temel Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Tablosu

	Katılımcı liderlik	Destekleyici liderlik	Yönlendirici liderlik
Yenilikçi kültür	0,389 **	0,570**	0,671**
Rekabetçi kültür	0,480**	0,589**	0,598**
Toplumcu kültür	0,465**	0,675**	0,690**

Not: * p≤ 0,05 ** p≤ 0,01 *** p≤ 0,001

toplumcu) arasında $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Korelasyon analizi bulgularını güçlendirmek ve liderlik türleri – örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak ortaya koyup araştırma hipotezlerinin test edilmelerini sağlamak amacıyla Ki-Kare (χ^2) testi kullanılmıştır.

a) Katılımcı Liderlik – Örgüt Kültürü: Yapılan χ^2 testi sonucunda, katılımcı liderlik ile üç örgüt kültürü türü (yenilikçi, $p=0,002$; rekabetçi, $p=0,002$; toplumcu, $p=0,000$) arasında $p's < 0,05$ değerleri bulunduğundan, araştırmanın ilk üç hipotezi olan aşağıdaki hipotezlerin kabul edilmesi gerekmektedir.

H1: *Katılımcı liderlik ile yenilikçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H2: *Katılımcı liderlik ile rekabetçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H3: *Katılımcı liderlik ile toplumcu kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

Gerek korelasyon gerekse χ^2 hipotez

testi sonucunda H1, 2 ve 3 kabul edilmiş ve katılımcı liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlişkinin yönünü görebilmek ve liderlik önermeleri ile kültür önermelerine verilen yanıtlar arasında bir farklılığın olup olmadığını açığa çıkarabilmek için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır.

Tablo 9'da katılımcı liderlik tarzı ile örgüt kültürü türlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. İşletmelerinde katılımcı liderlik tarzının varlığına katılmayan, kararsız kalan ve katılan yönetici gruplarının, örgüt kültürü türlerinden yenilikçi ($F=6,45$; $p < 0,001$), rekabetçi ($F=11,42$; $p < 0,001$) ve toplumcu ($F=11,69$; $p < 0,001$) kültürlerle ilişkin önermelere verdikleri yanıtlar arasında $p's < 0,001$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İşletmelerinde yenilikçi kültür yapısının olduğunu belirten yöneticiler, işletmelerinde katılımcı liderlik tarzının benimsendiğini ifade etmektedirler. Yenilikçi kültürle ilgili önermelere katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum

Tablo 9 : Katılımcı Liderlik- Örgüt Kültürü İlişkisi

	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Yenilikçi kültür				
1	-	-		
2	20	3,45		
3	20	3,55	6,45	0,000
4	46	4,08		p≤ 0,001
5	19	4,36		
Toplam	105	3,91		
Rekabetçi kültür				
1	-	-		
2	20	3,15		
3	20	3,70	11,42	0,000
4	46	4,17		p≤ 0,001
5	19	4,26		
Toplam	105	3,90		
Toplumcu kültür				
1	-	-		
2	20	3,25		
3	20	3,45	11,69	0,000
4	46	4,30		p≤ 0,001
5	19	4,31		
Toplam	105	3,94		

Not: Tablo 9, 10 ve 11’de; 1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kararsızım, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.

diyenlerin katılımcı liderlikle ilgili önermelere verdikleri yanıtların ortalamaları da diğerlerinden daha yüksektir (katılmayanların ortalaması 3,45, kararsızlar 3,55, katılanlar 4,08, kesinlikle katılanlar 4,36). Tablo 9’dan

da anlaşılacağı gibi katılımcı liderlik tarzı işletmede daha fazla benimsedikçe gerek yenilikçi, gerek rekabetçi, gerekse toplumcu kültürle ilgili önermelere katılım oranı artmaktadır.

Araştırmanın ilk üç hipotezinin kabul edilmesinden yola çıkarak ve liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğu (Bass ve Avolio, 1994) görüşünden hareketle şu yorumlar yapılabilir:

- Lider sürekli olarak kendisi tarafından oluşturulan emirler vermek yerine, astlarının görüşlerini alarak örgüt içerisinde yenilikçiliğe, gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık bir yenilikçilik kültürü oluşturmaya başlar.
- Katılımcı liderlik anlayışının benimsendiği örgütlerde örgütün rekabet gücünü koruyacak ve artıracak faaliyetler örgüt üyeleri tarafından sadakatle yerine getirilerek rekabetçi kültür yaratılmış olunur.
- Örgüt üyelerinin karar verme sürecinde aktif kılındıkları katılımcı liderlik tarzının bulunduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki sosyal bağların güçlendiği ve herkesin kendisini örgüt ailesinin bir bireyi olarak gördükleri toplumcu kültür yapısı ortaya çıkar.

Bu yorumlar liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görüşünden yola çıkılarak yapılmıştır. Ancak, makalenin teorik bölümünde de vurgulandığı gibi, liderlik-örgüt kültürü ilişkisi tek yönlü olmayıp, çift yönlü bir yapıya sahiptir. Kültür, örgütün tamamlayıcı bir parçası olarak kabul edilecek olunursa, bu durumda liderin duygu, düşünce ve tepkileri kültür tara-

findan biçimlenmiş olur (Schein, 1992). Örgüt kültürünün, liderin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilirse, Hipotez 1, 2 ve 3'ün kabul edilmesine ilişkin şöyle bir yorum yapılabilir: Şayet örgüt, yenilikçi, gelişmeci, riske açık ve rekabet avantajı elde etmeyi arzulayan “yenilikçi” ve “rekabetçi” bir kültür yapısına sahip ise ve bu hedeflerine ulaşabilmek adına üyeleri arasında sosyal ilişkilerin güçlü olduğu “toplumcu” bir kültürel anlayışla hareket etmek istiyorsa, bu örgütte benimsenecek liderlik türü “katılımcı liderlik” olacaktır.

b) Destekleyici Liderlik – Örgüt Kültürü: Araştırmanın 4, 5 ve 6. hipotezleri destekleyici liderlik ile üç kültür türü arasında anlamlı ilişki olduğu yönünde kurgulanmıştır. Bu hipotezleri doğrular yönde, korelasyon analizi sonuçları destekleyici liderlik tarzı ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir (Bakınız Tablo 8). Bu sonuçlardan yola çıkarak, destekleyici liderlik ile kültür türleri arasındaki ilişkiyi ifade eden hipotezlerin test edilmesi için Ki-Kare (x^2) testi kullanılmıştır. Yapılan x^2 testi sonucunda, destekleyici liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında $p's < 0,05$ değerleri bulunduğundan, araştırmanın 4, 5 ve 6 nolu hipotezleri olan aşağıdaki hipotezlerin kabul edilmesi gerekmektedir:

H4: *Destekleyici liderlik ile yenilikçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H5: *Destekleyici liderlik ile rekabetçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H6: *Destekleyici liderlik ile toplumcu kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

Korelasyon analiz ve x^2 hipotez testi sonucunda H4, 5 ve 6 kabul edilmiş ve destekleyici liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültürler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlişkinin yönünü görebilmek ve destekleyici liderliğe ilişkin önermelere “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” yönünde görüş bildiren yönetici gruplarının örgüt kültürü türlerine ilişkin önermelere ne yönde yanıtlar verdikleri veya verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını açığa çıkarabilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 10’da destekleyici liderlik tarzı ile örgüt kültürü türlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İşletmelerinde destekleyici liderlik tarzının varlığına katılmayan, kararsız kalan ve katılan yönetici gruplarının, örgüt kültürü türlerinden yenilikçi ($F=17,53$; $p<0,001$), rekabetçi ($F=15,95$; $p<0,001$) ve toplumcu ($F=25,60$; $p<0,001$) kültürlerle ilişkin önermelere verdikleri yanıtlar arasında $p's<0,001$ düzeyinde anlamlı farklı-

lıklar bulunmaktadır. Tablo 10’da işletmelerinde yenilikçi kültürün olmadığını belirtenlerin (kesinlikle katılmayanlar 2,50, katılmayanlar 2,88) destekleyici liderlik tarzına ilişkin verdikleri yanıtların ortalaması daha düşükken, yenilikçi kültürle ilgili olumlu algıya sahip olanların destekleyici liderlik tarzına ilişkin önermelere daha olumlu (katılıyorum 4,18, kesinlikle katılıyorum 4,20) yanıtlar verdikleri görülmektedir. Aynı durum rekabetçi ve toplumcu kültürle destekleyici liderlik ilişkisinde de görülmektedir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak şu yorum yapılabilir: Liderin davranışını sempatik, dostça ve astların gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir davranış (destekleyici liderlik) olarak algılamayan örgüt üyeleri, örgütlerinde yeniliğe açık, rekabetçi ve toplumcu bir örgüt kültürünün varlığını da benimsemeyeceklerdir. Bu gayet doğal bir sonuçtur. Çünkü, örneğin, işletmenin geniş bir aile gibi düşünüldüğü, insana önem verildiği ve sosyal diyalogların artırılmaya çalışıldığı bir toplumcu kültürün yaratılabilmesi veya böyle bir kültürün örgüt üyeleri arasında kabul görebilmesi için liderlerin destekleyici lider davranışı sergilemeleri gerekir. Anketi yanıtlayan katılımcıların büyük çoğunluğu örgütlerinde hem “yenilikçi”, “rekabetçi” ve “toplumcu” kültürün varlığını hem de liderlerin destekleyici liderlik tarzı sergilediklerini kabul etmişlerdir. Liderlik-örgüt kültürü ilişkisi iki yönlü

Tablo 10 : Destekleyici Liderlik- Örgüt Kültürü İlişkisi

	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Yenilikçi kültür				
1	4	2,50	17,53	0,000 p≤ 0,001
2	9	2,88		
3	9	3,00		
4	58	4,18		
5	25	4,20		
Toplam	105	3,91		
Rekabetçi kültür				
1	4	2,50	15,95	0,000 p≤ 0,001
2	9	3,11		
3	9	3,00		
4	58	4,06		
5	25	4,36		
Toplam	105	3,90		
Toplumcu kültür				
1	4	2,00	25,60	0,000 p≤ 0,001
2	9	2,88		
3	9	2,88		
4	58	4,17		
5	25	4,48		
Toplam	105	3,94		

bir ilişki olduğuna göre, örgütte yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültürün gelişimi arzulanyor ise destekleyici liderliğin ön plana çıkartılması ya da destekleyici liderliğin hakim kılınması için örgütte yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür yapılarının oluşturulması faydalı sonuçlar yaratabilir.

c) Yönlendirici Liderlik – Örgüt Kültürü: Araştırma hipotezlerinden üçü yönlendirici liderlik ile yenilikçi kültür (H7), rekabetçi kültür (H8) ve toplumcu kültür (H9) arasında anlamlı ilişkiler olduğu yönünde kurgulanmıştır. Yapılan korelasyon analizinde (Tablo 8), bu üç hipotezi destek-

Tablo 11 : Yönlendirici Liderlik- Örgüt Kültürü İlişkisi

	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Yenilikçi kültür				
1	1	1,00	24,26	0,000 p≤ 0,001
2	7	2,28		
3	5	3,00		
4	61	4,00		
5	31	4,35		
Toplam	105	3,91		
Rekabetçi kültür				
1	1	1,00	15,20	0,000 p≤ 0,001
2	7	2,71		
3	5	3,40		
4	61	3,88		
5	31	4,38		
Toplam	105	3,90		
Toplumcu kültür				
1	1	1,00	23,77	0,000 p≤ 0,001
2	7	2,28		
3	5	3,00		
4	61	3,95		
5	31	4,54		
Toplam	105	3,94		

ler nitelikte yönlendirici liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında $p's<0,01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Hipotezlerin testi için Ki-Kare (x^2) analizi kullanılmıştır. Yapılan x^2 analizinde de yönlendirici liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür

arasında $p's<0,001$ düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıktığından, aşağıdaki hipotezlerin kabul edilmesi gerekmektedir:

H7: *Yönlendirici liderlik ile yenilikçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H8: *Yönlendirici liderlik ile rekabetçi kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

H9: *Yönlendirici liderlik ile toplumcu kültür arasında anlamlı ilişki vardır.*

Gerek korelasyon gerekse χ^2 hipotez testi sonucunda H7, 8 ve 9 kabul edilmiş ve yönlendirici liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlişkinin yönünü ortaya çıkarabilmek ve yönlendirici liderliğe ilişkin önermelere “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” yönünde görüş bildiren yönetici gruplarının örgüt kültürü türlerine ilişkin önermelere ne yönde yanıtlar verdiklerini veya verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını açığa çıkarabilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yönlendirici liderlikle örgüt kültürü türlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 11’de görülmektedir. İşletmelerinde yönlendirici liderlik tarzının varlığına katılmayan, kararsız kalan ve katılan yönetici gruplarının, örgüt kültürü türlerinden yenilikçi ($F=24,26$; $p<0,001$), rekabetçi ($F=15,20$; $p<0,001$) ve toplumcu ($F=23,77$; $p<0,001$) kültürlerle ilişkin önermelere verdikleri yanıtlar arasında $p's<0,001$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 11’de görüldüğü gibi, işletmede yönlendirici liderlik tarzının varlığına ilişkin yöneticilerin olumlu yargıları arttıkça, yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültürlerle ilgili önermelere katılım oranının da arttığı görülmektedir.

Dolayısıyla, örgüt içerisinde lider örgüt üyeleri arasında görev tanımı ve dağılımını etkin şekilde yaparak, her bir örgüt üyesini başarılı olabileceği alanlarda istihdam ederek ve örgüt-birey beklentilerini karşılıklı olarak iyi algılayıp bu beklentileri tatmin edecek bir liderlik tarzı sergileyerek, örgütte yeniliğe açık, rekabetçi ve örgütün bir aile olarak ele alındığı, sosyal ilişkilerin istenilen düzeye ulaştırıldığı toplumcu kültür yapıları oluşturulması ve benimsenmesinde anahtar rol oynamış olur.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

“Liderlik” ve “örgüt kültürü” yönetim literatüründe yoğun ilgi duyulan konular arasında yer almaktadır. Küreselleşen iş dünyasında başarı adına yöneticilerin lider-yöneticiler olmaları gerektiğine vurgu yapmakta (Bakan, 2004) ve lider-yöneticilerin vizyoner bakış açılarını örgütsel amaçlarla bütünleştirebilecekleri bir örgüt kültürüne gereksinim duydukları ifade edilmektedir. Liderlik ve örgüt kültürü konuları birbiri içine geçmiş iki konu olup, liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin tek yönlü olmayıp karşılıklı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bir taraftan liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görüşü savunulurken, diğer taraftan liderin duygu, düşünce ve tepkilerinin örgüt kültürü tarafından biçimlendirileceği ileri sürülmektedir. Bu çalışmada, değişik liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın verileri anket

yöntemiyle toplanmış ve SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan alan araştırmasında şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Katılımcı liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında anlamlı pozitif bir ilişki mevcuttur. Bu sonuç şunu ifade etmektedir; bir lider kararlarını yalnız başına vermek yerine, astları veya kendisini izleyenler ile birlikte karar konusunu inceleyerek, onların görüş ve önerilerini alarak, onların sahipleneceği ve gönüllü olarak uygulamaya geçecekleri kararlar verirse, örgütte yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu örgüt kültürünün gelişmesi ve yerleşmesine olanak yaratmış olur.
- Destekleyici liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda, lider sempatik, dostça ve astlarının gereksinimlerini karşılamaya yönelik arkadaşça bir örgüt iklimi yarattığı sürece, liderlik yaptığı örgütte yeniliğe, gelişmeye ve risk almaya açık (yenilikçi kültür), örgütün rekabet gücünü koruyacak ve artıracak faaliyetlere önem verilen (rekabetçi kültür) ve çalışanların örgütü bir aile gibi benimsedikleri ve kendilerini bu aileyle özdeşleştirdikleri (toplumcu kültür) kültür türleri yaratılır.
- Yönlendirici liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki

vardır. Dolayısıyla, örgüt ve çalışanların beklentilerinin en iyi şekilde belirlendiği ve bu iki beklenti arasında uyumun sağlandığı, süreç ve görevlerin bütün örgüt bireyleri tarafından rahatlıkla anlaşıldığı ve uygulanabildiği liderlik tarzının (yönlendirici liderlik) varlığını sürdürdüğü örgütlerde yeniliğe açık, rekabet üstünlüğüne önem veren ve örgütle özdeşleşmenin ön plana çıktığı örgüt kültürü türleri ortaya çıkar.

Araştırma bulgularını bu şekilde özetlerken liderliğin örgüt kültürünün oluşumu ve uygulanmasında önemli bir role sahip olduğu varsayımından yola çıkılmıştır. Ancak, literatürde, yaratılan ve zaman içerisinde iyice yerleşmiş olan örgüt kültürünün liderin davranış tarzını şekillendirebileceği gerçeği de ileri sürülmüştür. Bu görüşten yola çıkarak, yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu örgüt kültürü türlerinin, liderde katılımcı, destekleyici ve yönlendirici davranışların gelişmesine yol açacağı da söylenilebilir. Liderlik tarzının mı örgüt kültürünü, yoksa örgüt kültürünün mü liderlik tarzını şekillendirdiği, yani sebep-sonuç ilişkisini daha açık bir şekilde ortaya çıkarabilmek için değişik türden araştırmaların yapılmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu araştırmada, liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında literatürde var olduğu ileri sürülen ilişki doğrulanmış olup, ilişkinin yönü hakkında kesin bir yargıya varmak bu araştırmanın kurgusu açısından pek de mümkün değildir. Ancak, çalışanları veya izleyicilerini destekle-

yen, onları karar verme sürecine katan ve örgütte beklentileri önemseyen ve beklentileri karşılayabilecek görev tanımları ve süreçlerini yaratabilen liderlik tarzlarının bulunduğu örgütlerde, rekabete açık ve rekabet üstünlüğünü elde etmeyi en temel değer

olarak benimseyen, yenilikçi ve risk almayı hedef edinmiş, örgütte bir aile ortamı yaratan ve örgütle özdeşleşmeyi kolaylaştırıcı örgüt kültürü türlerinin daha kolay bir şekilde benimsenebileceği söylenilebilir.



KAYNAKÇA

- Akat, İ. (1985), İşletme Yönetimi, Üçel Yayıncılık, İzmir.
- Argyris, C. (1955), "Some Characteristics of Successful Executives", Personnel Journal, June: 50-63.
- Bakan, İ.; Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004), Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Alfa Yayım, İstanbul.
- Bakan, İ. (2004), Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, Beta Yayım, İstanbul.
- Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press, New York.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Sage, Thousand Oaks CA.
- Baumgartner, R. J. ve Zielowski, C. (2007), "Analyzing Zero Emission Strategies Regarding Impact on Organizational Culture and Contribution to Sustainable Development", Journal of Cleaner Production, 15: 1321-1327.
- Bender, P. (2000), İçten Liderlik, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Bennis, W. (1986), "Leaders and Visions: Orchestrating the Corporate Culture", M. A. Berman (Der.), Corporate Culture and Change, New York: The Conference Board Inc.
- Bingöl, D. (1997), Personel Yönetimi, (Üçüncü Baskı), İstanbul.
- Bowditch, J. L. ve Buono, A. F. (2001), A Primes on Organizational Behaviour, (Fifth Edition) John Wiley & Sons, New York.
- Bowers, D. G. ve Seashore, S. E. (1966), "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership", Administrative Science Quarterly, 11: 238-263.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (1997), Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists, London: Routledge.
- Calder, B. J. (1977), "An Attribution Theory of Leadership", B. M. Staw and G. R. Salancik (Der.), New Direction in Organizational Behaviour (pp.179-204), Chicago: St. Clair.
- Campbell, J. P. ve Freeman, S. J. (1991), "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness", Woodman, R. W. and Passmore, W. A. (Der.), Research in Organizational Change and Development, Vol:5, Greenwich, CT: JAI Press.
- Cemalcılar, İ.; Bayar, D.; Aşkın, İ. C. ve Öz-Alp, Ş. (1985), İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No.3, Eskişehir.

- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987), "Toward a Behavioural Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting", *Academy of Management Review*, 12: 637-647.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Cooke, R. A. ve Rousseau, D. M. (1988), "Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture", *Group and Organizational Studies*, 13(3): 245-273.
- Davis, S. M. (1984), *Managing Corporate Culture*, New York: Ballinger.
- Deal, T. E. ve Peterson, K. D. (1991), *The Principals Role in Shaping School Culture*, U.S. Department of Education, Washington.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*. 6: 204-223.
- Deshpande, R.; Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57(January): 23-27.
- Erdoğan, İ. (1997), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını No: 266, İstanbul.
- Ertürk, M. (2000), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership of Effectiveness*, McGraw Hill, New York.
- Fleishman, E. A. (1957), "A Leadership Behavior Description for Industry", Stogdill, R. M. and Coons, A. E. (Der.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus, OH: The Ohio State University Bureau of Business Research.
- Handy, C. B. (1981), *Understanding Organization*, 2. Ed. Hazell Watson Ltd., Aylesbury.
- Hennessey, J. T. (1998), "Reinventing Government: Does Leadership Make a Difference?", *Public Administration Review*, 58(6): 522-532.
- House, R. J. (1971), "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-338.
- House, R. J. ve Dessler, G. (1974), "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests", Hunt, J. G. And Larson, L. L. (Der.), *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J.; Spangler, W. D. ve Woycke, J. (1991), "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", *Academy of Management Journal*, 36: 364-396.
- House, R. J.; Wright, N. S. ve Aditya, R. N. (1997), "Cross-cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory", P. C. Earley and

- M. Erez (Der.), *New Perspectives in International Industrial Organizational Psychology* (pp.535-625). San Francisco: New Lexington.
- House, R. J.; Javidan, M.; Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002), "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, 37: 3-10.
- House, R. J. (1996), "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and Reformulated Theory", *The Leadership Quarterly*, 3(2): 81-108.
- Jung, D. (2001), "Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups", *Creativity Research Journal*. 13: 185-195.
- Kaushal, R. ve Kwantes, C. T. (2006), "The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy", *International Journal of Intercultural Relations*. 30: 579-603.
- Kavanagh, M. H. ve Ashkanasy, N. M. (2006), "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger", *British Journal of Management*. 17: 81-103.
- Ke, W. ve Wei, K. K. (2007), "Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation", *Decision Support Systems*, 1-11.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı. Beta Basım, İstanbul.
- Kohli, A. (1989), "Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salespeople", *Journal of Marketing*. 53(October), 40-50.
- Kopelman, R. E.; Brief, A. P. ve Guzzo, R. A. (1990), "The Role of Climate and Culture in Productivity", B. Schneider (Der.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 282-318), San Francisco: Jossey-Bass.
- Korte, R. F. ve Chermack, T. J. (2006), "Changing Organizational Culture with Scenario Planning", *Futures*, 1-12.
- Kotter, J. P. ve Heskett, J. L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.
- Lammers, C. J. ve Hickson, D. J. (1979), *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York.
- Mahoney, T. A.; Jardee, T. H. ve Allan, N. N. (1960), "Predicting Managerial Effectiveness", *Personnel Psychology*, Summer: 147-163.
- Meindl, J. R.; Ehrlich, S. B. ve Dukerich, J. M. (1985), "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly*, 30: 78-102.
- Mumford, M. D.; Scott, G. M.; Gaddis, B. ve Strange, J. M. (2002), "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships", *Leadership Quarterly*, 13: 705-

750.

Norusis, M. J. (1992), *SPSS for Windows Professional Statistics, Release 5*, Chicago: SPSS Inc.

Nunally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.

Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000), "Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 766-788.

O'Reilly, C. A.; Chatman, J. ve Caldwell, D. L. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*. 34: 487-516.

Özgen, H.; Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel Kitabevi, Adana.

Paksoy, M. (2002), *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4356, Çantay Yayın, İstanbul.

Peterson, R. (1994), "A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha", *Journal of Consumer Research*. 21(2): 381-391.

Peterson, M., ve Smith, P. (2000), "Sources of Meaning, Organizations, and Culture", Ashkanasy, N.M., Wilderom, C., Peterson, M., Schneider, B. (Der.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Pfeffer, J. (1977), "The Ambiguity of Leadership", *Academy of Management Review*

ew. 2: 104-112.

Quinn, R. E. (1988), *Beyond Rational Management*, San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R. E. ve McGrath, M. R. (1984), *The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values*. Paper presented at the Conference of Organizational Culture and Meaning of Life in the Workplace. Vancouver.

Savaş, B. (1998), "Değişen Liderlik". *Excellence*, Nisan, s.9.

Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View* (2nd. Ed.), San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1997), *Organizational Culture and Leadership* (2nd. Ed.), San Francisco: Jossey Bass.

Schermerhorn, J.R.; Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (1995), *Basic Organizational Behaviour*, John Wiley and Sons Inc., New York.

Schneider, W. E. (1999), *Why Good Management Ideas Fail – Understanding Your Corporate Culture*, Paradigm Shift International, USA.

Schwartz, H. ve Davis, S. M. (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, Summer, 30-48.

Siehl, C. (1985), "After the Founder – An

- Opportunity to Manage Culture”. R. H. Kilmann ve diğerleri (Der.), *Organizational Culture*. Sage Publication, Beverly Hills, 125-139.
- Slater, S. (1995), “Issues in Conducting Marketing Strategy Research”, *Journal of Strategic Marketing*, 3(4): 257-270.
- Smircich, L. (1983), “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- Stogdill, R. M. (1963), *Manual for Leadership Description Questionnaire form XII*, Columbus, OH: The Ohio State University Bureau of Business Research.
- Teas, R. K. (1981), “An Empirical Test of Salesperson’s Job Expectancy and Instrumentality Perceptions”, *Journal of Marketing Research*, 18(May): 209-226.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1993), *The Culture of Work Organizations*, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tsui, A. S.; Zhang, Z.; Wang, H.; Xin, K. R. ve Wu, J. B. (2006), “Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behaviour and Organizational Culture”, *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137.
- Vries, D. K. M. ve Miller, D. (1986), “Personality, Culture and Organization”, *Academy of Management Review*, 11(2): 266-279.
- Vroom, V. ve Yetton, P. (1974), *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D. A.; Ramirez, G. G. House, R. J. ve Puranam, P. (2001), “Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty”, *Academy of Management Journal*, 44: 134-143.
- Watzlawick, P.; Weaklund, J. ve Fisch, R. (1974), *Change*, Norton, New York.
- Weick, K. E. ve Quinn, R. E. (1999), “Organizational Change and Development”, *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.
- Xenikou, A., ve Furnham, A. (1996), “A Correlational and Factor Analysis Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture”, *Human Relations*, 49(3): 349-371.
- Yukl, G. A. (1994), *Leadership in Organizations* (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.