

“ÖRGÜT KÜLTÜRÜ” VE “LİDERLİK” TÜRLERİNE İLİŞKİN ALGILAMALAR İLE YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İsmail BAKAN *

Özet

Literatürde, liderliğin örgütün etkinliği ve örgütsel kültürün oluşumu ve değişiminde önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada, liderlik ve örgüt kültürü kavramları çalışmanın temel değişkenleri olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada farklı “liderlik” ve “örgüt kültürü” türlerine ilişkin yöneticilerin algılamaları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma verileri, Kahramanmaraş'ta faaliyette bulunan 12 firmada çalışan yöneticilere uygulanan anketler ile elde edilmiştir. Dağıtılan 120 anketten 105 kullanılabilir anket elde edilmiş olup, anketlerin geri dönüş oranı %87,5 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma bulguları; yöneticilerin bazı demografik özellikleri ile farklı “liderlik” ve “örgüt kültürü” türlerine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu açığa çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Liderlik, Demografik Özellikler, Alan Araştırması.

THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGER'S DEMOGRAPHIC SPECIALITIES AND PERCEIVING ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP KINDS: A FIELD RESEARCH

Abstract

Literature suggests that leadership is crucial for the organizational effectiveness, and the development and the changes of organizational culture. Therefore, in this study, the words of “leadership” and “organizational culture” were taken together as the main variables of the empirical study. This study examined the relationship between the managers' opinions on the types of “leadership” “organizational culture” and their demographic characteristics. The research data was collected among managers in 12 private organizations in the city of Kahramanmaraş by conducting the questionnaire method of data

* Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, e-mail: ibakan63@hotmail.com.

collection. Of the 120 questionnaires were distributed, 105 usable questionnaires were returned, a response rate of 87,5%. The findings showed that some demographic characteristics had statistically significant relationship with the different types of "leadership" and "organizational culture".

Key Words: Organizational Culture, Leadership, Demographic Characteristics, Empirical Study.

1. Giriş

Literatürde, liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Ogbonna ve Harris, 2000). Örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında lider önemli bir rol oynamaktadır (Jung, 2001; Tsui vd., 2006).

Liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan görüşün yanı sıra, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgüt kültürünün (Korte ve Chermack, 2006) bir örgüt üyesi olan liderin de tutum ve davranışlarını etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. Liderlik-örgüt kültürü ilişkisi tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür. Liderlik 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 (House vd., 2002).

Farklı liderlik türleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalar yapılmış olup, bu araştırmalarda transformasyonel (dönüştürücü) (Bass, 1985; Avolio ve Bass, 2002; Bass ve Avolio, 1994), transaksyonel (koruyucu) (Trice ve Beyer, 1993), vizyoner ve karizmatik (Schein, 1985; Davis, 1984; Trice ve Beyer, 1993) liderliğin örgüt kültürü üzerinde önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada ise, birbiriyle sıkı ilişki içerisinde bulunan "liderlik" ve "örgüt kültürü" kavramları araştırmanın temel değişkenleri olarak kabul edilmiş olup, bu değişkenlere ilişkin yönetici algılamaları ile yöneticilerin demografik özellikleri arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenmektedir.

Bu makalede, liderlik ve örgüt kültürü kavramları teorik bağlamda açıklandıktan sonra, "liderlik" ve "örgüt kültürü" türlerine ilişkin yönetici algılamaları ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen alan araştırmasının metodolojisi ve temel bulgularına yer verilmektedir.

2. Liderlik: Kavramsal Ve Kuramsal Yaklaşım

Liderlik, insanların birlikte yaşadıkları tüm zamanlarda var olan, tarihi çok eskilere dayanan bir kavramdır. Tarih boyunca liderlik kavramına ilişkin farklı birçok tanım yapılmıştır. 1949’a kadarki liderlikle ilgili literatürü inceleyen V.J. Bentz, 130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır (Bass, 1965: 87). Can (1992: 85) ise örgütsel literatürde hiçbir sözcüğün liderlikten daha çok ve çeşitli anlamlarda kullanılmadığını belirtmiştir. Liderlikle ilgili yoğun araştırmaların günümüzde de halen yapıldığı düşünülürse, bu sayının çok arttığı muhakkaktır. Liderlikle ilgili verilen bazı tanımlar şunlardır (Bakan, 2004: 14-15):

Liderlik; liderin, kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme (Şimşek, 2002: 90); farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme (Heifetz ve Laurie, 1997: 125); izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir (Ke ve Wei, 2007).

Liderlik kavramının farklı yazarlar ve araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımları bulunmakta ancak üstünde uzlaşılmış tek bir liderlik tanımının bulunmadığı bir gerçektir. Ancak liderlik tanımlarında liderliğin “kişiler arası etkileşimle ilgili olduğu” (Bass, 1965: 89), “insanları etkileme” (Koçel, 1989: 257) ve “ikna etme süreci” (Gardner, 1990:1) olduğu görüşü yaygın bir kabul görmektedir (Acar, 1997: 263).

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). Başka bir tanıma göre lider, diğer örgüt üyelerini, üyesi buldukları örgütün başarı ve etkinliğine katkıda bulunmaları için etkileme ve motive etme yeteneğine sahip olan kişidir (House vd., 2002).

Bu açıklamalardan yola çıkarak şu önemli noktalar ifade edilebilir: Liderlik; bir grubun varlığında anlamlıdır; ortak amaçların varlığında anlamlıdır; etkilemedir ve bir süreçtir. Liderlik süreci aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Koçel, 2001: 466; Ertürk, 2000: 151; Acuner ve Yılmaz, 2000: 2):

Liderlik = f (lider, izleyiciler, koşullar)

Yani liderlik süreci; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin esasını, bir kişinin (lider) başkalarını (izleyiciler) belirli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Lider ise insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir.

2.1. Liderlik Yaklaşımları

Liderliği açıklamaya yönelik görüşleri özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve çağdaş liderlik yaklaşımları olmak üzere dört temel başlıkta toplamak mümkündür. Bu yaklaşımların hiçbirisi tek başına liderlik kavramını tüm yönleriyle tanımlamada yeterli olmamakta, birbirini tamamlar nitelik taşımaktadır.

1900'lü yılların başından itibaren ve özellikle 1940'larda popüler olan Özellikler yaklaşımına göre, bir grupta bir kişinin lider olması için gruptaki diğer kişilerden farklı bir takım kişisel özelliklere sahip olması gerekir. Bu yaklaşım çerçevesinde çalışmalar yapan teorisyenler, liderin etkinliğindeki birincil faktörün liderin kişisel özellik ve niteliklerinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Paksoy, 2002). Özellikler yaklaşımı, lidere özgü pek çok kişisel, fiziksel ve psikolojik özellikleri (Şimşek, 2002; Acuner ve Yılmaz, 2000) ortaya çıkarmasına rağmen "iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği" sorusuna vereceği bir yanıt bulunmadığından, 1900'lü yılların ortalarında çalışmalar daha çok liderin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Davranışsal yaklaşıma göre, liderin etkinliğini kişisel özellikleri değil, davranışları belirlemektedir. Bu görüşten yola çıkarak davranışsal yaklaşım liderin, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar (ve/veya davranış tarzları) üzerinde durmuştur. Liderlerin sergiledikleri davranış tarzlarını araştıran birçok çalışma yapılmış olup, bu çalışmaların bulgularından hareketle değişik liderlik tanımlamalarını içeren farklı kuram ve ölçekler geliştirilmiştir. Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan araştırmaların bazıları şunlardır (Bknz., Bakan, 2004):

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Liderlik davranışını tanımlamada iki ana eksenin varlığını ortaya çıkarmıştır; "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" (Schermerhorn vd., 1995).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: Araştırma sonucunda "iş merkezli" ve "birey merkezli" olmak üzere iki temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Stoner ve Freeman, 1992).

Harvard Üniversitesi Araştırmaları: İki temel liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır; "sosyo duygusal lider" ve "iş lideri" (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli: Liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" (DuBrin, 1997).

X ve Y Yaklaşımları: İnsanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanan X ve insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını

Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması

savunan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörülmüştür (McGregor, 1970; Baysal ve Tekarslan, 1996).

Yukl’un Liderlik Davranış Modelleri: Liderliği “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” çerçevesinde ele almıştır.

Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli: Liderlik yaklaşımlarını şu dört grup altında toplamıştır; istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı (danışçı) yönetim tarzı ve katılmalı yönetim (Can, 1992; Eren, 1991; Bingöl, 1997).

Davranışsal yaklaşımlar bir bütün olarak ele alınacak olunursa, söz konusu yaklaşımların hemen hepsinde ortak olan yönün liderlik davranışının iki temel ekseninde (“iş-görev” ve “insan-ilişkiler”) ele alınmış olmasıdır (Paksoy, 2002). Davranışsal yaklaşımın en önemli eksikliği, liderin etkinliğini belirlemede durumsal faktörlerin oynadığı rolü göz ardı etmiş olmasıdır (Mullins, 1999). Buradan hareketle, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini savunan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. “Tek ve en iyi” liderlik tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımlar yerine, durumsallık yaklaşımında duruma göre duyarlı liderlik tarzı üzerine odaklanılmıştır (Ogbonna ve Harris, 2000). Durumsallık yaklaşımları arasında Fiedler’in Durumsallık Modeli, Yol-Amaç Modeli, Hersey-Blanchard’ın Durumsallık Teorisi, Reddin’in Üç Boyutlu Lider Etkililiği Modeli ve Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli yer almaktadır (Bknz., Bakan, 2004).

Liderlikle ilgili son yıllarda üzerinde durulan birçok yeni yaklaşım ortaya atılmıştır. Bunlardan, transaksiyonel (koruyucu-etkileşimsel) ve transformasyonel (dönüştürücü) liderlikler yoğun bir şekilde ele alınıp incelenen liderlik yaklaşımlarıdır. Transaksiyonel (koruyucu-etkileşimsel) liderler, lider-izleyiciler ilişkisini bir “değiş-tokuş” süreci olarak görür ve mevcut yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun biçimde uygulamaya koymaya çalışırlar (Bowditch ve Bueno, 2001). Transformasyonel (dönüştürücü) liderler, hem transaksiyonel liderlik özelliklerine sahip hem de bu özelliklere ek olarak daha gelecek odaklı bir yönetim tarzını benimseyen, 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 vd., 1995). Ayrıca, “karizmatik” ve “kendi kendine liderlik” son yıllarda üzerinde durulan yaklaşımlar arasındadır. Karizmatik lider, izleyicilerin değer, hedef ve ihtiyaçlarında değişiklik oluşturan; planlama, motive etme ve gerçekleştirme ile başarı sağlayan; bireylerin birlikte başarabilecekleri ortak bir hedef belirleyen; engel ve kişisel korkulara rağmen, kişilerin

normalde yapacaklarının üzerinde çaba göstermeleri için, onları teşvik ve motive eden ve bir değişim sistemi oluşturup, izleyiciler üzerinde duygusal etkiler yaratan liderlerdir (Paksoy, 2002). Eskiye göre kıyaslandığında, çalışanların eğitim düzeyleri yükseldiğinden, mesleklerine bağlılıkları arttığından ve işlerinde maddi beklentiler yanında daha farklı şeyler beklediklerinden dolayı, klasik liderlik ve yönetim biçimleri yetersiz kalmakta ve bu yeni durumlara uygun olabilecek kendi kendine liderlik (self-leadership) (kendine dönük liderlik) gibi yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Kendi kendine liderlik, bireylerin kendi kendilerini etkilemede kullanabilecekleri davranış ve düşünceler üzerinde yoğunlaşan stratejiler bütünüdür. Kendi kendine liderlikte, bireylerin kendi davranışlarını kontrol etmesi esas olup, kendi kendilerini yönlendirmek için yaptıkları her şey bu liderlik kapsamına girer (Paksoy, 2002).

3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, yönetim ve örgüt teorisi literatürünün en popüler konularından birisidir (Ogbonna ve Harris, 2000). Popülarlığı ve yoğun çalışılan konulardan birisi olmasına rağmen, kavram olarak tanımlanması ve alan olarak sınırlarının belirlenmesi açısından üzerinde henüz uzlaşma sağlanamamıştır. Örgüt kültürü kavramını tanımlamadan önce kültür kavramına kısaca yer vermek faydalı olacaktır.

Kültür kavramına ilişkin sosyal bilimciler arasında ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Genel olarak, sosyal bilimciler kültürü, bir topluluğu diğerinden anlamlı bir biçimde ayıran özellikler seti anlamında kullanmaktadırlar. Bütün tanımlar, kültürel göstergelerin topluluk üyeleri tarafından kabul edilirliliği üzerinde durmaktadır. Kültür “bir topluluğun üyelerinin müşterek deneyimlerinden ortaya çıkan ve nesilden nesile aktarılan paylaşılmış değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylar” olarak tanımlanmaktadır (House vd., 2002). Bu tanımda da olduğu gibi, tanımlamaların büyük çoğunluğu kültürü, kendini bir grubun üyesi olarak tanımlayan insanlar tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve normlar olarak ifade etmektedir.

Literatürde birçok kültür tanımı yapılmış olup, bir kültürün diğerinden nasıl ayrıştırılacağına ilişkin bir sonuca veya bir uzlaşmaya henüz ulaşılamamıştır (Triandis, 1994; Cohen, 2006). Hofstede'nin (1980) geliştirdiği model, kültürel değerlerin ölçümünde kullanılan en yaygın model olmanın yanı sıra, örgütsel kültürün kültürler arası karşılaştırılmasına rehberlik eden en iddialı teorik model olarak da kabul görmektedir (Clugston vd., 2000; Kirkman ve Shapiro, 2001; Vandenberghe vd., 2001). Hofstede (1980), kırk ülke üzerinde yaptığı

Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması

ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmasında, kültürler arası farklılıkların açıklanmasında en önemli belirleyiciler olarak ifade ettiği dört boyutlu modelini geliştirmiştir (Cohen, 2006); güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kollektivizm ve erillik-dişillik. Güç mesafesi boyutu, bir toplumda kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini; bu dağılımdaki farklılıkların, eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, bir kültürün üyeleri güçlü olanlar ile daha az güce sahip olanlar arasındaki güç eşitsizliği ve farklılığını kabul ederler. Belirsizlikten kaçınma, bir toplum üyelerinin kesinlik olmayan, kuşku uyandıracak durumlarda kendilerini ne kadar rahatsız ve tehdit altında hissettikleri ve bu durumdan ne ölçüde kaçınma eğiliminde olduklarını ifade etmektedir. Bireycilik-kollektivizm boyutunda, bireylerin kendi amaçlarını, kendi klan veya gruplarının amaçlarının üzerinde tutması bireyciliği; kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak görüp, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaları ise kolektivizmi ifade eder. Erillik-dişillik boyutu ise toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir (Bakan vd., 2004).

Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almış ve farklı tanımlar yapmışlardır (Bakan vd., 2004). Weinrich ve Koontz (1993), örgüt kültürünü bir örgüte ilişkin paylaşılmış inanç ve değerler, genel davranış kalıpları olarak kabul etmişlerdir. Roberts ve Hunt’a (1991) göre örgüt kültürü, grubun davranış özelliklerini oluşturur ve sosyal sistemin bir elemanıdır. Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, örgütte işlerin yapılma şekli olup, özünü, örgüt üyeleri ve müşterilerine ilişkin değerler oluşturur (Deal ve Kennedy, 1982). Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerler ve inançlarını çalışanlarına ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamıdır (Özgen vd., 2001).

Literatürde yer alan farklı tanımları inceledikten sonra, Bakan ve arkadaşları (2004) şu tanımları yapmışlardır: “Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır”.

Örgüt kültürü konusunda gerek kavram olarak tanımlama gerekse kapsadığı alanın sınırlarını belirleme açısından çok farklı görüşlerin varlığını Ogbonna ve Harris (2000) şu üç temel nedene bağlamıştır: (1) Kültürü tek bir açıdan ele alınabilecek bir kavram olarak görmek, bir analitik değişken olarak onun değerini düşürür, (2) kültür, güç, politika veya iklim ile aynı anlamda kullanılamaz ve (3)

kültürün kolay bir şekilde değiştirilip değiştirilemeyeceği konusunda henüz bir fikir birliği oluşturulamamıştır. Bu ve bunlara benzer nedenlerle farklı yazarlar örgüt kültürüne ilişkin farklı sınıflandırma ve modeller geliştirmişlerdir. Örneğin, Harrison ve Handy kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamışlardır (Handy, 1981). Schneider (1999) yaptığı araştırma sonucunda dört tür örgüt kültürü tanımlamıştır: Kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme. Vries ve Miller (1986) ise karizmatik, paranoid, çekinik, ihtiyatlı ve bürokratik kültür türlerini tanımlamışlardır (Bakan vd., 2004).

4. Alan Araştırması Verilerinin Analizi Ve Değerlendirilmesi

4.1. Araştırmanın Amacı ve Metodolojisi

4.1.1. Araştırmanın Amacı: Literatürde, liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiş olmasına rağmen birçok araştırmada bu iki değişken birlikte değil birbirlerinden bağımsız konular olarak çalışılmıştır. Ayrıca, liderlik ve örgüt kültürü konusunu ele alan çalışmalarda, demografik özelliklerin bu değişkenlerle ilişkisi yeterli düzeyde incelenilmemiştir. Halbuki, literatürde, yönetim alanının kapsamına giren çeşitli konulara (liderlik, iş tatmini vb.) ilişkin bireysel faktörlerin (personelin beklentileri, iş deneyimi, sosyal kişiliği, hizmet süresi, yaş, eğitim düzeyi vb.) önemli ve belirleyici etkiler yarattıkları ve bu bireysel faktörlerin araştırmalarda dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir (Özgen vd., 2001; Brush vd., 1987; Lee ve Wilbur, 1985; Saleh ve Otis, 1964; Zeits, 1990). Bu nedenle, bu araştırmada hem “örgüt kültürü” ve “liderlik” değişkenleri bir arada ele alınmakta, hem de bu iki değişkene ilişkin yönetici algılamaları ile yöneticilerin demografik özellikleri arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenilmektedir. Dolayısıyla, bu araştırmanın amacı, değişik liderlik tarzları (katılımcı, destekleyici ve yönlendirici) ve farklı örgüt kültürü türlerine (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) ilişkin yönetici algılamaları ile yöneticilerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev unvanı vb.) arasındaki ilişkiyi incelemektir.

4.1.2. Araştırmanın Temel Değişkenleri: Örgüt kültürü alanında çalışan değişik araştırmacılar, örgüt kültürü değişkeninin ölçümlenmesine 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

Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması

araştırmacıya ve örgüt kültürünün nasıl tanımlandığına göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Ogonna ve Harris kendi araştırmaları için data 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 uygun bulunmuştur. Söz konusu ölçeği kendi araştırmalarında kullanan Ogonna ve Harris, Deshpande ve arkadaşlarının belirlediği kültür isimlerini biraz değiştirerek “yenilikçi”, “rekabetçi” ve “toplumcu” kültür isimlerini kullanmışlar ve bu araştırma için de aynı isimlerin kullanılması faydalı görülmüştür.

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 bulunduğu 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.”

Örgüt kültürü değişkeninde olduğu gibi, algılanan liderlik tarzlarının ölçülmesine yönelik de çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Liderlik literatürünün kapsamlı bir şekilde araştırılması durumunda liderlik davranışları, tarzları ve özelliklerine ilişkin birçok 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, Teas, 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 Harris'in kendi çalışmalarında kullandıkları gibi bu çalışmada da liderlik tarzları “katılımcı”, “destekleyici” ve “yönlendirici” olarak isimlendirilmiştir.

Katılımcı liderlikte; lider sürekli kendisi tarafından oluşturulan emirler vererek astlarını yönetmek yerine, astlarının görüşlerini alarak ve onların katılımlarını sağlamak suretiyle kararlar oluşturur. Birlikte verilen kararların 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 kararlarını 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.

4.1.3. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi: Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin yöneticilerin algılamaları ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmanın alan araştırması, Kahramanmaraş'ta farklı alanlarda (Tekstil, Gıda, Çelik Eşya, Madencilik, Kimya ve diğerleri) faaliyet gösteren 12 işletmede yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. İşletmelerdeki üst, orta ve alt kademe yöneticilere dağıtılan 120 anketten 105'i geri dönerek araştırma kapsamına alınmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketi yanıtlayanların demografik özellikleri ve araştırmanın yapıldığı işletmelere ilişkin bilgiler, ikinci bölümde ise işletmenin örgüt kültürünü ve işletmedeki yöneticilerin liderlik tarzını ortaya koyacağı varsayılan önermeler yer almaktadır. Elde edilen veriler SPSS paket programında güvenilirlik, frekans, korelasyon ve tek yönlü varyans analizine tabii tutulmuştur.

Araştırmada, anketin yapıldığı işletmelerdeki kurum kültürünün “yenilikçi”, “rekabetçi” veya “toplumcu” kültür

türlerinden hangisine sahip olduğunu belirlemek ve işletme yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının “katılımcı”, “destekleyici” ve “yönlendirici” liderlik türlerinden hangisi veya hangileriyle uyumlu olduğunu ortaya çıkarabilmek 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’deki Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında araştırma değişkenlerinin güvenilir olarak ölçümlendiği söylenilebilir. Kültür ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile demografik özellikler arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için her bir değişkeni ölçen önermeler SPSS programında “compute mean” opsiyonu kullanılarak birleştirilmiş, tek yönlü varyans analizinde ve korelasyon analizinde kullanılacak değişkenler elde edilmiştir. Elde edilen bulgular tablolar halinde düzenlenmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın Temel Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Soru sayısı	Alfa değeri
Yenilikçi kültür	5	0,77
Rekabetçi kültür	4	0,77
Toplumcu kültür	4	0,67
Katılımcı liderlik	5	0,79
Destekleyici liderlik	4	0,84
Yönlendirici liderlik	4	0,69

4.2. Verilerin Değerlendirilmesi

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 bekadır. Eğitim durumlarına bakıldığında, yöneticilerin % 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: Demografik Özellikler

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 ynt.	46	45,1
31-40	39	37,1	Orta düzey ynt.	36	35,3
41-50	22	21,0	Alt düzey ynt.	20	19,6
51 ve üstü	6	5,7			
Başka işletmede çalışma			Başka işletmede çalışma süresi		
Evli	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		
1 yıldan az	1	1,0	1 yıldan az		
1-3 yıl arası	22	21,2	1-3 yıl arası	11	10,7
4-6 yıl arası	34	32,7	4-6 yıl arası	40	38,8
7-9 yıl arası	22	21,2	7-9 yıl arası	28	27,2
10 yıl ve üstü	25	24,0	10 yıl ve üstü	7	6,8
				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.

Ankete katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin özellikleri incelendiğinde, % 42,7'sinin anonim şirketlerde çalıştıkları, % 35,0'nının 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-

Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması

konfeksiyon kolunda, % 17,3’ü gıda, % 14,4’ü kimya, kalan % 26,0’ı ise madencilik, çelik eşya ve diğer kollarda çalıştıklarını bildirmişlerdir.

Tablo 3: 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-konf.	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

4.2.2. Kültür Türleri

Anketin uygulandığı işletmelerdeki kültür türünü (yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, toplumcu kültür) belirlemeye yönelik katılımcılara çeşitli önermeler sunulmuş ve elde edilen bulgular aritmetik ortalama türünden Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: 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 4’teki 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, işleyme rekabet avantajı sağlayacak işlere önem veren ve bunları yaparken de işletmesini bir aile gibi gören anlayışın hakim olduğu görülmektedir.

4.2.3. Liderlik Tarzları :

Ankete katılanlara, çalıştıkları işletmedeki yöneticilerin genelinin liderlik tarzlarını ortaya koymayı amaçlayan 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 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.

4.2.4. Kültür Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki

Araştırmada kültür türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 6’da görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, yenilikçi kültürle, mezun olunan bölüm ($p \leq 0,01$), cinsiyet ($p \leq 0,05$), sektördeki çalışma süresi ($p \leq 0,1$) ve yöneticilik tecrübesi arasında ($p \leq 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Rekabetçi kültürle, eğitim durumu ($p \leq 0,05$), mezun olunan bölüm ($p \leq 0,05$) ve başka işletmede çalışmış olmak arasında ($p \leq 0,01$) anlamlı ilişki bulunmuştur. Toplumcu kültürle ise demografik özelliklerden mezun olunan bölüm ($p \leq 0,01$), cinsiyet ($p \leq 0,05$) ve başka işletmede çalışmış olmak ($p \leq 0,05$) arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bir başka ifadeyle demografik özelliklerden eğitim durumu ile rekabetçi

Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması

kültür arasında; sektördeki çalışma süresi ile yenilikçi kültür arasında; yöneticilik tecrübesi ile yenilikçi kültür arasında; cinsiyet ile yenilikçi kültür ve toplumcu kültür arasında; başka işletmede çalışmış olmakla rekabetçi ve toplumcu kültür arasında; mezun olunan bölüm ile her üç kültür türü arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna karşın, yapılan korelasyon analizi sonucunda, analiz kapsamına alınan demografik özelliklerden görev unvanı, yaş, medeni durum ve başka işletmedeki çalışma süresi ile üç kültür türü (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır.

Tablo 6. Örgüt Kültürü Türleri İle Demografik Özellikler Arasındaki Korelasyon Analizi

	Yenilikçi kültür	Rekabetçi kültür	Toplumcu kültür
Görev unvanı	-0,111	0,089	0,053
Eğitim durumu	-0,045	-0,202**	-0,072
Mezun olunan bölüm	0,332***	0,257**	0,396***
Yaş	0,008	-0,031	-0,072
Cinsiyet	-0,206**	-0,144	-0,232**
Medeni durum	-0,025	0,032	0,144
Sektördeki çalışma süresi	0,545*	0,040	-0,001
Başka işletmede çalışmış olmak	0,141	0,310***	0,220**
Başka işletmedeki çalışma süresi	0,175	0,007	-0,047
Yöneticilik tecrübesi	0,281***	0,101	0,124

Not: * $p \leq 0,1$ ** $p \leq 0,05$ *** $p \leq 0,01$ **** $p \leq 0,001$

Kültür türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 7, 8 ve 9’da verilmiştir. İlgili tablolarda sadece korelasyon analizinde anlamlı ilişki bulunan değişkenlere ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Yenilikçi kültüre ilişkin algılamalar ve demografik özellikler ilişkisi: Korelasyon analizi sonuçlarına göre, yenilikçi kültür ile anlamlı ilişki içerisinde bulunan demografik özellikler “mezun olunan bölüm”, “cinsiyet”, “sektördeki çalışma süresi” ve “yöneticilik tecrübesi”dir (Tablo 6). Yenilikçi kültür ile söz konusu demografik özellikler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış olup, sonuçlar Tablo 7’de yer almaktadır. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, anketi yanıtlayan yöneticilerin mezun oldukları bölümleri, cinsiyetleri, sektördeki çalışma süreleri ve yöneticilik tecrübelerindeki farklılıklara bağlı olarak yenilikçi kültürü ölçen önermelere verdikleri yanıtları da

istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılık göstermektedir. Mezun olunan bölüm değiştiğinde, yenilikçi kültürü ölçen önermelere verilen yanıtlar arasında da anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. İşletme bölümü mezunları diğer bölümlerden mezun olanlara göre yenilikçi kültürle ilgili daha az olumlu algıya sahiptirler. Erkek yöneticilerin kadınlara oranla yenilikçi kültüre ilişkin önermelere daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum olmak üzere; erkekler ortalama 3,98; kadınlar 3,50). Sektördeki çalışma süresi ile yenilikçi kültür arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışma süresi arttıkça yenilikçi kültürle ilgili önermelere daha olumlu yanıtlar verildiği, ancak 9 yıldan sonra (10 yıl ve üstü) ortalamanın tekrar düştüğü görülmektedir. Yönetim tecrübesi arttıkça yenilikçi kültürle ilgili önermelere daha olumlu yanıtlar verildiği görülmektedir (Tablo 7).

Tablo 7: Yenilikçi Kültür – Demografik Özellikler İlişkisi

	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Mezun olunan bölüm				
İşletme	10	3,90	2,86	0,04 p≤0,05
İktisat	21	4,00		
Mühendislik	17	4,23		
Diğer	70	3,87		
Toplam				
Cinsiyet				
Erkek	89	3,98	4,57	0,03 p≤0,05
Kadın	16	3,50		
Toplam	105	3,91		
Sektördeki çalışma süresi				
0-3 yıl arası	23	3,39	6,20	0,001 p≤0,001
4-6 yıl arası	34	4,11		
7-9 yıl arası	22	4,31		
10 yıl ve üstü	25	3,84		
Toplam	104	3,93		
Yöneticilik tecrübesi				
1 yıldan az	-		4,74	0,004 p≤0,01
1-3 yıl arası	11	3,18		
4-6 yıl arası	40	3,97		
7-9 yıl arası	35	4,08		
10 yıl ve üstü	17	4,17		
Toplam	103	3,96		

Rekabetçi kültüre ilişkin algılamalar ve demografik özellikler ilişkisi: Yapılan korelasyon analizinde (Tablo 6), rekabetçi kültür ile demografik özelliklerden “eğitim durumu”, “mezun olunan bölüm” ve “başka işletmede çalışmış olma” arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, rekabetçi kültür ile söz konusu demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen tek

Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması

yönlü varyans analizi yapılmış olup, sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır. Yöneticilerin eğitim durumları ve daha önceden başka bir işletmede çalışıp çalışmadıklarına bağlı olarak, rekabetçi kültürü ölçen önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Lisans mezunu olmayanların lisans mezunu olanlara göre rekabetçi kültüre ilişkin önermelere daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Daha önce başka işletmede çalışmayanlar ise başka işletmede çalışmış olanlara oranla rekabetçi kültürle ilgili daha olumlu algıya sahiptirler. Korelasyon analizi sonuçlarına göre rekabetçi kültür ile yöneticilerin mezun oldukları bölüm arasında anlamlı bir ilişki mevcut iken, yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, yöneticilerin mezun oldukları bölüm farklılıklarının, onların rekabetçi kültür önermelerine verdikleri yanıtlarda anlamlı farklılıklar oluşturmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 8: Rekabetçi Kültür- Demografik Özellikler İlişkisi

	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Eğitim durumu				
Ortaöğretim	27	4,18		
Önlisans (MYO)	27	4,03	3,49	0,01
Lisans	34	3,55		p≤ 0,01
Lisansüstü	17	3,94		
Toplam	105	3,90		
Başka işletmede çalışmış olmak				
Evet	61	3,68	10,86	0,001
Hayır	43	4,20		p≤ 0,001
Toplam	104	3,90		

Tablo 9. Toplumcu Kültür- Demografik Özellikler İlişkisi

	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Mezun olunan bölüm				
İşletme	22	3,22		
İktisat	10	4,00		
Mühendislik	21	4,09	4,86	0,004
Diğer	17	4,23		p≤ 0,01
Toplam	70	3,84		
Cinsiyet				
Erkek	89	4,03	5,85	0,01
Kadın	16	3,43		p≤ 0,01
Toplam	105	3,94		
Başka işletmede çalışmış olmak				
Evet	61	3,77		0,02
Hayır	43	4,18	5,20	p≤ 0,05
Toplam	104	3,94		

Toplumcu kültüre ilişkin açıklamalar ve demografik özellikler ilişkisi: Korelasyon analizi sonuçlarından yola çıkarak, toplumcu kültürle, demografik özelliklerden, mezun olunan bölüm, cinsiyet ve başka işletmede çalışmış olma arasındaki ilişkiyi gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır. Tek yönlü varyans analizi bulgularına göre de toplumcu kültür ile demografik özelliklerden mezun olunan bölüm ($p \leq 0,01$), cinsiyet ($p \leq 0,01$) ve başka işletmede çalışmış olma ($p \leq 0,05$) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İşletme bölümünden mezun olan yöneticiler diğer bölümlerden mezun olanlara göre toplumcu kültürle ilgili daha az olumlu algıya sahiptirler. Erkekler kadınlara göre ve daha önce başka işletmede çalışmamış olanlar da çalışmış olanlara göre toplumcu kültürle ilgili önermelere daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

4.2.5. Liderlik Türleri İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki

Araştırmada yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik türlerine ilişkin algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 10. Liderlik Türleri İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

	Katılımcı liderlik	Destekleyici liderlik	Yönlendirici liderlik
Görev unvanı	0,099	0,025	-0,031
Eğitim durumu	0,000	0,078	0,005
Mezun olunan bölüm	0,288*	0,337**	0,378**
Yaş	1,145	0,080	-0,021
Cinsiyet	-0,047	-0,236*	-0,236*
Medeni durum	0,071	0,137	0,044
Sektördeki çalışma süresi	0,017	0,024	0,130
Başka işletmede çalışmış olmak	0,340**	0,259**	0,087
Başka işletmedeki çalışma süresi	0,053	0,043	-0,009
Yöneticilik tecrübesi	0,160	0,169	0,207*

Not: * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 10’da görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda katılımcı liderlik ile mezun olunan bölüm ($p \leq 0,05$) ve başka işletmede çalışmış olmak ($p \leq 0,01$) arasında, destekleyici liderlik ile mezun olunan bölüm ($p \leq 0,01$), cinsiyet ($p \leq 0,05$) ve başka işletmede çalışmış olmak

Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması

($p \leq 0,01$) arasında, yönlendirici liderlik ile mezun olunan bölüm ($p \leq 0,01$), cinsiyet ($p \leq 0,05$) ve yöneticilik tecrübesi ($p \leq 0,05$) arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, korelasyon sonuçları incelendiğinde; mezun olunan bölüm ile her üç liderlik tarzı arasında, cinsiyet ile destekleyici ve yönlendirici liderlik tarzı arasında, başka işletmede çalışmış olmak ile katılımcı ve destekleyici liderlik arasında ve yöneticilik tecrübesi ile ise sadece yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları da korelasyon analizi bulgularını desteklemektedir.

Katılımcı liderliğe ilişkin algılamalar ve demografik özellikler ilişkisi: Ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri değiştikçe katılımcı liderlik tarzına ilişkin önermelere verdikleri yanıtlar arasında bir farklılık olup olmayacağını incelemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda (Tablo 11); mezun olunan bölüm değiştikçe, anketi yanıtlayan yöneticilerin katılımcı liderliği ölçen önermeler verdikleri yanıtlar arasında da anlamlı farklılıklar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan işletme bölümü mezunları, katılımcı liderlik tarzına ilişkin önermelere (“5” kesinlikle katılıyorum, “1” kesinlikle katılmıyorum olmak üzere) 3,22 ortalama ile “kararsızım” ile “katılıyorum” arasında yanıt vermişler, iktisat, mühendislik ve diğer bölüm mezunları ise işletme bölümü mezunlarına göre katılımcı liderlik tarzına ilişkin daha olumlu (iktisat bölümü mezunları 3,90; mühendislik bölümü mezunları 3,80, diğer bölümlerden mezun olanlar 4 “katılıyorum”) görüş bildirmişlerdir. Başka işletmede çalışmış olmakla katılımcı liderlik tarzına ilişkin önermelere verilen yanıtlar arasındaki ilişki incelendiğinde, iki grubun yanıtları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p \leq 0,001$). Daha önce başka işletmede çalışmayanlar (ortalama 4,02), başka işletmede çalışanlara göre katılımcı liderlik konusunda daha olumlu (ortalama 3,34) görüş belirtmişlerdir.

Tablo 11: Katılımcı Liderlik- Demografik Özellikler İlişkisi

	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Mezun olunan bölüm				
İşletme	22	3,22	2,514	0,06 $p \leq 0,1$
İktisat	10	3,90		
Mühendislik	21	3,80		
Diğer	17	4,00		
Toplam	70	3,68		
Başka işletmede çalışmış olmak				
Evet	61	3,34	13,364	0,000 $p \leq 0,001$
Hayır	43	4,02		
Toplam	104	3,62		

Destekleyici liderliğe ilişkin algılamalar ve demografik özellikler ilişkisi: Katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak destekleyici liderlik tarzına ilişkin önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelendiğinde; mezun olunan bölüm, cinsiyet ve daha önce başka işletmede çalışmış olmaya bağlı olarak, anketi yanıtlayan yöneticilerin destekleyici liderlik tarzına ilişkin önermelere verdikleri yanıtlar arasında $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İktisat, mühendislik ve diğer bölümlerden mezun olan yöneticiler, destekleyici liderlik konusunda işletme mezunlarından daha olumlu görüşe sahiptirler. Ankete katılan kadın yöneticilerle erkek yöneticilerin, destekleyici liderlik tarzına ilişkin yanıtları arasında da anlamlı fark ($p \leq 0,01$) bulunmuştur. Erkek yöneticiler destekleyici liderlik tarzına ilişkin 3,96 ortalama ile daha olumlu görüş bildirirken, kadınların verdikleri yanıtların ortalaması 3,31'dir. Daha önce başka işletmede çalışmayanlar (ortalama 4,16), başka işletmede çalışanlara göre (3,63) destekleyici liderlik tarzına ilişkin önermelere daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

Tablo 12: Destekleyici Liderlik- Demografik Özellikler İlişkisi

	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Mezun olunan bölüm				
İşletme	22	3,31	3,758	0,01 $p \leq 0,01$
İktisat	10	4,10		
Mühendislik	21	4,14		
Diğer	17	4,17		
Toplam	70	3,88		
Cinsiyet				
Kadın	16	3,31	6,072	0,01 $p \leq 0,01$
Erkek	89	3,96		
Toplam	105	3,86		
Başka işletmede çalışmış olmak				
Evet	61	3,63	7,348	0,008 $p \leq 0,01$
Hayır	43	4,16		
Toplam	104	3,85		

Yönlendirici liderliğe ilişkin algılamalar ve demografik özellikler ilişkisi: Yönlendirici liderlik tarzına ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde, demografik özelliklerden mezun olunan bölüm ($p \leq 0,01$), cinsiyet ($p \leq 0,01$) ve yöneticilik tecrübesine ($p \leq 0,10$) bağlı olarak, yöneticilerin yönlendirici liderliği ölçen önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Diğer liderlik tarzlarında olduğu gibi yönlendirici liderlik tarzına ilişkin önermelere de işletme mezunları, diğer bölüm mezunlarına göre daha olumsuz yanıtlar (ortalama 3,54; “katılıyorum”a yakın olmakla beraber diğer bölüm mezunlarından daha az katıldıklarını ifade etmişler) vermişlerdir. Cinsiyet açısından

Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması

da yönlendirici liderlik tarzına ilişkin önermelere verilen yanıtlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p \leq 0,01$). Erkekler kadınlara göre yönlendirici liderlikle ilgili önermelere daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticilik tecrübesi ile yönlendirici liderlik arasındaki ilişkiye bakıldığında, yöneticilik tecrübesi arttıkça, yönlendirici liderlik tarzına ilişkin önermelere daha olumlu yanıtlar verildiği görülmektedir.

Tablo 13. Yönlendirici Liderlik- Demografik Özellikler İlişkisi

	N	Ortalama	F	Anlamlılık
Mezun olunan bölüm				
İşletme	22	3,54	4,477	0,006 $p \leq 0,01$
İktisat	10	4,20		
Mühendislik	21	4,19		
Diğer	17	4,35		
Toplam	70	4,02		
Cinsiyet				
Kadın	16	3,62	6,049	0,01 $p \leq 0,01$
Erkek	89	4,16		
Toplam	105	4,08		
Yöneticilik tecrübesi				
1 yıldan az	11	3,54	2,452	0,06 $p \leq 0,10$
1-3 yıl arası	40	4,15		
4-9 yıl arası	35	4,14		
10 yıl ve üstü	17	4,35		
Toplam	103	4,11		

5. Sonuç

Yönetim literatürünün iki önemli konusu olan liderlik ve örgüt kültürü kavramları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. Liderlik, örgüt kültürünün oluşumu ve uygulanışı aşamalarında önemli rol oynarken, örgüt içerisinde birey olarak faaliyette bulunan liderin davranışları da örgüt kültürü tarafından etkilenebilmektedir. Bu bağlamda, lider-örgüt kültürü ilişkisi karşılıklı etkileşim temeline dayandırılmaktadır. Birbirleriyle çok yakın ilişki içerisinde bulunan bu iki kavram, araştırmanın temel değişkenleri olarak ele alınmış ve karşılıklı birbirlerini etkileme gücüne sahip bu temel değişkenler ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler yapılan alan araştırmasıyla ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Yöneticilerin demografik özellikleri ile “liderlik tarzları” (katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik) ve “örgüt kültürü türleri”ne (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) ilişkin algılamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmanın temel bulguları aşağıda sunulmaktadır.

Örgüt Kültürü Türleri ve Demografik Özellikler:

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; mezun olunan bölüm ile her üç örgüt kültürü (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) arasında, cinsiyet ile yenilikçi ve toplumcu kültür arasında, daha önce başka işletmede çalışmış olmak ile rekabetçi ve toplumcu kültür arasında, eğitim durumu ile rekabetçi kültür ve yöneticilik tecrübesi ile yenilikçi kültür arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Demografik özelliklerden görev unvanı, yaş, medeni durum ve başka işletmedeki çalışma süresi ile örgüt kültürü türleri arasında anlamlı ilişkilere rastlanılmamıştır.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda, anketi yanıtlayan yöneticiler;

- Mezun oldukları bölüm, cinsiyet, sektördeki çalışma süreleri ve yöneticilik tecrübelerindeki farklılıklara bağlı olarak *yenilikçi kültürü* ölçen önermelere farklı yanıtlar vermişlerdir.
- Eğitim durumlarındaki farklılıkları ve başka işletmede çalışıp çalışmamış olmalarına bağlı olarak *rekabetçi kültürü* ölçen önermelere farklı yanıtlar vermişlerdir.
- Mezun oldukları bölümleri, cinsiyetleri ve başka işletmede çalışıp çalışmamış olmalarına bağlı olarak *toplumcu kültürü* ölçen önermelere farklı yanıtlar vermişlerdir.

Liderlik Tarzları ve Demografik Özellikler:

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; mezun olunan bölüm ile her üç liderlik tarzı (katılımcı, destekleyici ve yönlendirici) arasında, başka işletmede çalışmış olmakla katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı arasında, cinsiyet ile destekleyici ve yönlendirici liderlik arasında, yöneticilik tecrübesi ile sadece yönlendirici liderlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda, anketi yanıtlayan yöneticiler;

- Mezun oldukları bölümleri ve başka işletmede çalışıp çalışmamış olmalarına bağlı olarak *katılımcı liderlik tarzını* ölçen önermelere farklı yanıtlar vermişlerdir.
- Mezun oldukları bölümleri, cinsiyetleri ve başka işletmede çalışıp çalışmamış olmalarına bağlı olarak *destekleyici liderlik tarzını* ölçen önermelere farklı yanıtlar vermişlerdir.
- Mezun oldukları bölümleri, cinsiyetleri ve yöneticilik tecrübelerine bağlı olarak *yönlendirici liderlik tarzını* ölçen önermelere farklı yanıtlar vermişlerdir.

Araştırmada 10 tane demografik özellik (görev unvanı, eğitim durumu, mezun olunan bölüm, yaş, cinsiyet, medeni durum, sektördeki çalışma süresi, başka işletmede çalışmış olmak, başka işletmedeki çalışma süresi ve yöneticilik tecrübesi) analiz kapsamına alınmış olup, araştırmanın iki temel değişkeni olan örgüt kültürü türleri ile liderlik tarzlarıyla anlamlı ilişkiler içerisinde bulunmaları

Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması

açısından “mezun olunan bölüm”, “cinsiyet” ve “başka işletmede çalışmış olmak” en dominant demografik özellikler olarak ortaya çıkmışlardır. Bunları “yöneticilik tecrübesi”, “eğitim durumu” ve “sektördeki çalışma süresi” takip etmektedir. Demografik özelliklerden “görev unvanı”, “yaş”, “medeni durum” ve “başka işletmede çalışma süresi” ile örgüt kültürü/liderlik tarzları değişkenleri arasında anlamlı ilişkilere rastlanılmamıştır.

Katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik tarzlarının kendi çalıştıkları işletmelerdeki yöneticiler tarafından uygulanma durumlarına ilişkin algılamalarına başvuru yöneticiler içerisinde, işletme mezunu olanlar diğer bölüm mezunlarına kıyasla daha olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bunun nedenlerini ortaya çıkaracak yönde gelecekte yeni çalışmalara gereksinim duyulmaktadır. Ancak, burada bir yorum yapılması gerekirse, liderlik konusunda diğer bölüm mezunlarına oranla daha yoğun eğitim almış olan işletme bölümü mezunları, günümüz modern liderlik tarzları olarak kabul edilen katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik tarzlarının kendi yöneticileri tarafından kısmi olarak uygulandığını ancak aslında daha yoğun bir şekilde uygulamaya aktarılması gerektiğine dikkat çekmiş olabilirler. Aynı durum örgüt kültürü açısından da geçerlidir. Çalıştıkları işletmelerde hakim olan kültür anlayışının yenilikçi ve toplumcu kültürler olduğu konusunda işletme mezunları diğer bölüm mezunlarına oranla daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Yine burada da, işletme mezunları günümüz rekabet ve değişim ortamında yenilikçi ve toplumcu anlayışın işletme sorunlarını daha etkili bir biçimde çözebileceği ve benzer işletmelerden farklılık yaratarak rekabet üstünlüğü kazandırıcı etkiler ortaya koyabileceği anlayışından yola çıkarak, diğer bölüm mezunlarına oranla işletmelerindeki yenilikçi ve toplumcu kültür anlayışının yeterince olgunlaşmadığı görüşünü rapor etmiş olabilirler. Erkekler, kadınlara oranla işletmelerindeki örgüt kültürünü daha yenilikçi ve toplumcu, liderlik tarzlarını da daha destekleyici ve yönlendirici olarak tanımlamışlardır. Anketi yanıtlayan yöneticilerin sektördeki çalışma süreleri ve yöneticilik tecrübeleri arttıkça, işletmelerindeki örgüt kültürünü daha yenilikçi olarak tanımlama eğilimleri de artmaktadır. Lisans mezunu olmayanlar, lisans mezunu olanlara oranla işletmelerindeki örgüt kültürünü daha rekabetçi olarak tanımlamışlardır. Bunun nedeni de, lisans mezunu olanların çevresel şartları ve meydana gelen gelişme ve değişimleri daha iyi algılayabildiklerinden, işletmelerindeki rekabetçi kültür yapısını yeterli bulmamış olabilirler. Daha önce başka işletmede çalışmayanlar, çalışmış olanlara oranla işletmelerindeki örgüt kültürünü daha rekabetçi ve toplumcu, liderlik tarzını ise daha katılımcı ve destekleyici olarak tanımlamışlardır. Daha önce başka işletmelerde çalışmış olanlar, çalıştıkları sektörün iç dinamiklerini

daha iyi bildiklerinden örgüt kültürünün ve liderlik tarzının iyileştirilebileceği konusundaki deneyimlerini anket sorularına aktarmış olabilirler. O halde, çalışanlar yönetim konusunda eğitildikçe; eğitim seviyeleri, çalışma süreleri, iş deneyimleri ve yöneticilik tecrübeleri arttıkça; örgüt kültürü açısından daha yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu, liderlik tarzları açısından da daha katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderliği savunmaya başladıkları söylenilebilir. Ancak, bu araştırmada “örgüt kültürü türleri” ve “liderlik tarzları” ile bireylerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiler ele alınmış olup, ilişkilerin varlığı veya yokluğu ortaya çıkarılmış fakat ilişkilerin yönü ve neden-sonuç ilişkisi araştırma kapsamına alınmamıştır. Bu bağlamda, gelecekte yapılacak yeni araştırmalarla bu çalışmada değişkenler arasında bulunan anlamlı ilişkilerin yönünün ve neden-sonuç ilişkisinin ortaya çıkartılması faydalı olacaktır.

Günümüz küresel iş dünyasında her şey hızla değişmekte ve bu değişime yenilikçi ve rekabetçi anlayışla karşılık veremeyen işletmeler kalite, maliyet, müşteri tatmini ve pazar payı gibi performans göstergelerinde sektörel ortalamanın çok altında kalarak başarısız olmaktadır. İşletmelerin gerek ulusal gerekse global anlamda ortaya koydukları amaçlarına ulaşarak başarılı olabilmeleri için rekabet üstünlüğünü ele geçirecek faaliyetler içerisinde olmaları gerekmektedir. Rekabet üstünlüğünün kazanılmasında ise işletmelerin yaratıcı ve yenilikçi bir anlayışla aynı faaliyet alanında uğraş veren rakiplere oranla bir fark yaratmaları gerekmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçiliği temel işletme değerleri olarak kabul edip rekabet avantajı kazanabilmeleri için işletmelerde bütün çalışanların katılımının gönüllü olarak sağlandığı, işletmenin bir aile ve çalışanların da bu ailenin birer fertleri olarak kabul edildiği toplumcu bir kültür anlayışının benimsenmesi ve uygulanması önem kazanmaktadır. Yine lider-yöneticilere olan gereksinimin arttığı günümüz iş yaşamında, katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik tarzlarının işletmelerde uygulanması da kalite, maliyet, pazar payı ve yaratılan katma değer açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu bağlamda, araştırmanın yapıldığı işletmelerde yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür anlayışlarını bir arada tutan, her üç kültür türünün de özelliklerine sahip bir kültürel yapının varlığının ortaya çıkmış olması, ayrıca katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik tarzlarına ilişkin olumlu yargıların ileri sürülmüş olması, en azından araştırmanın yapıldığı işletmeler açısından olumlu bir gelişme olarak yorumlanabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (1997). “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Tuzla, İstanbul.
- Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). “Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik”. *Yönetim ve Ekonomi*, Sayı 6, ss.1-12.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). Manual for the multifactor leadership questionnaire (Form 5X). Mindgarden, Redwood City. CA.
- 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. ve Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage, Thousand Oaks CA.
- Bass, B.M. (1965). Leadership, Psychology and Organizational Behaviour. John Weatherhill Inc., Tokyo.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press. New York.
- Baysal, C.A. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım, İstanbul.
- 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, ss.238-263.
- Brush, D.H., Moch, M. K. ve Pooyan, A. (1987). “Individual demographic differences and job satisfaction”. *Journal of Occupational Behaviour*. 8, ss.139-155.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (1997). Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists. London: Routledge.
- Campbell, J. P. ve Freeman, S. J. (1991). “Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness”. In Woodman, R. W. And Passmore, W. A. (eds.) Research in Organizational Change and Development, Vol:5, Greenwich, CT: JAI Press.
- Can, H. (1992). Organizasyon ve Yönetimi. Adım Yayıncılık, Ankara.
- Clugston, M., Howell, J. P. ve Dorfman, P. W. (2000). “Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?” *Journal of Management*, 26, ss.5-30.
- Cohen, A. (2006). “The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behaviour in Arab and Jewish culture”. *Journal of Vocational Behaviour*, 69, ss.105-118.

- 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), ss.245-273.
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. New York: Ballinger.
- Deal, P. ve Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deshpande, R., Farley, J. U. And Webster, F. E. (1993). "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis". *Journal of Marketing*, 57(January), ss.23-27.
- DuBrin, A. J. (1997). *Essentials of Management*. South-Western College Publishing, Ohio.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İşletme Fakültesi Yayın No: 236, 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". In Stogdill, R. M. and Coons, A. E. (eds.) *Leader Behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: The Ohio State University Bureau of Business Research.
- Gardner, J.W., (1990). *On Leadership*. The Free Press, New York.
- Handy, C. B. (1981). *Understanding Organization*. 2. Ed. Hazell Watson Ltd., Aylesbury.
- Heifetz, R. A. ve Laurie, D. L. (1997). "The Work of Leadership". *Harvard Business Review*, January-February, ss.124-135.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.
- House, R. J. (1971). "A path goal theory of leader effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 16, ss.321-338.
- House, R. J. ve Dessler, G. (1974). "The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests". In Hunt, J. G. And Larson, L. L. (eds.). *Contingency approaches to leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE". *Journal of World Business*, 37, ss.3-10.
- Jung, D. (2001). "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups". *Creativity Research Journal*. 13, ss.185-195.

Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin
Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması

- Ke, W. ve Wei, K. K. (2007). “Organizational culture and leadership in ERP implementation”. *Decision Support Systems*, ss.1-11.
- Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. L. (2001). “The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance”. *Academy of Management Journal*, 44, ss.557-569.
- Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği. İstanbul.
- 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), ss.40-50.
- Korte, R. F. ve Chermack, T. J. (2006). “Changing organizational culture with scenario planning”. *Futures*, ss.1-12.
- Lee, R. ve Wilbur, E. R. (1985), “Age, education, job tenure, salary, job characteristics and job satisfaction: A multivariate analysis”. *Human Relations*, 38, ss.781-791.
- McGregor D. (1970). Örgütün İnsan İlişkileri Yönü. Çeviren: D. Energin. ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını , No:16, Ankara.
- Mullins, L. J. (1999). Management and organizational behavior. London: Financial Times.
- Norusis, M. J. (1992). SPSS for windows professional statistics, release 5. Chicago: SPSS Inc.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). “Organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies”. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), ss.766-788.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001). Temel İşletmecilik Bilgisi. Nobel Kitabevi, Adana.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4356, Çantay Yayın, İstanbul.
- Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management. San Francisco: Jossey-Bass.
- Roberts, K. H., ve Hunt, D. M. (1991). Organizational Behaviour. PWS-Kent Publishing Company, Boston, USA.
- Saleh, S. D. ve Otis, J. L. (1964), “Age and Levels of Job Satisfaction.” *Personnel Psychology*, 17, ss.425-430
- Savaş, B. (1998). “Değişen Liderlik”. *Excellence*, Nisan, s.9.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. 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.

- Stogdill, R. M. (1963). Manual for leadership description questionnaire form XII, Columbus, OH: The Ohio State University Bureau of Business Research.
- Stoner, J. A. F. ve Freeman, R. E. (1992). Management (Fifth Edition), Prentice Hall International, Inc., London.
- Şimşek, H. (2002). *Liderlik*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları, MEB Yayınevi, Ankara, ss.90-98.
- Teas, R. K. (1981). "An empirical test of salesperson's job expectancy and instrumentality perceptions". *Journal of Marketing Research*, 18(May), ss.209-226.
- Triandis, H. C. (1994). Culture and social behaviour. New York, NY: McGraw-Hill.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1993). The culture of work organizations. Englewood Cliff, 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, ss.113-137.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, P., Bentein, K., ve Delhaise, T. (2001). "An examination of the cross-cultural validity of multidimensional model of commitment in Europe". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, ss.322-347.
- Vries, D. K. M. ve Miller, D. (1986). "Personality, culture and organization". *Academy of Management Review*, 11(2), ss.266-279.
- Weinrich, H. ve Koontz, H. (1993). Management: Global perspective. 10th. ed. McGraw Hill Int.
- Xenikou, A., ve Furnham, A. (1996). "A correlational and factor analysis study of four questionnaire measures of organizational culture". *Human Relations*, 49(3), ss.349-371.
- Zeits, G. (1990), "Age and work satisfaction in a government agency: A situational perspective." *Human Relations*. 43, ss.419-438.