ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE LİDERLİK İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: KOLUMAN HOLDİNG A. Ş. DE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Mustafa Erol Özkal

19 11 56 103

Orcid: 0000-0002-2281-553X

DOKTORA TEZİ

Maltepe Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı

Danışman: Prof. Dr. Erhan Eroğlu

İstanbul

T. C. Maltepe Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ocak, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu uzun ve zorlu süreç boyunca, bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren, süreçte desteğini esirgemeyen, çalışmama farklı bakış açıları katan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Erhan Eroğlu'na en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamım her aşamasında bana katkı veren, tezimin izleme komitesinde yer alarak bana ufuk açıcı önerilerde bulunan hocalarım Sayın Doç.Dr. Şafak Gündüz'e ve Sayın Dr. İhsan Gülay'a şükranlarımı sunarım.

Beni akademik çalışmalar yapmaya teşvik eden çok değerli hocalarım Sayın Prof.Dr. Şahin Karasar ve Sayın Dr. Mürşide Özgeldi'ye özellikle çok teşekkür ederim.

Tüm eğitim yaşamım boyunca en büyük destekçim olan annem Aynur Özkal'a ve bu süreçte yanımda olamasa da bilgi ve tecrübesiyle her zaman yoluma ışık olan benimle gurur duyduğunu hissettiğim babam İsmet Özkal'a şükranlarımı sunarım.

Doktora sürecimin sonuna kadar özveriyle beni destekleyen eşim Yurdagül Özkal'a çok teşekkür ediyorum ve bu çalışmamı onlara da bir ufuk açması amacıyla kızlarım Eylül Özkal ve Ela Özkal'a armağan ediyorum

Mustafa Erol Özkal

Ocak, 2022

ÖZ

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE LİDERLİK İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: KOLUMAN HOLDİNG A.Ş. DE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Mustafa Erol Özkal
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman Prof. Dr. Erhan Eroğlu
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

1965 senesinde Koluman ithalat ve mümessillik sahalarında çalışmak üzere yola çıkmıştır. Günümüzde gelinmiş olan nokta üzerinde mühendislik ve inşaat, dış ticaret ve pazarlama, motorlu araçları da bünyesinde barındıran geniş bir alanda faaliyet göstermektedir. Türkiye'de Mercedes-Benz firmasının tekrardan yapılanma süreçlerinde, 1984 senesinde kurulmuş olan Otomarsan ile ortaklık şeklinde, söz konusu yapılanma içerisinde Türkiye'nin otomotiv sektörünün gelişimi konusunda dikkate değer bir sorumluluğa sahip olmuştur. Kurumun temel idealleri arasında kuruluştan itibaren her daim, çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar adına farklılık ve değer üretilmesi olmuştur.

Sürekli gelişme gösteren bir kurumsal iletişim sistemi temelinde tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş olan örgütsel kültür çalışanlar ile yöneticileri arasında oldukça önemli bir köprü görevi gören liderlik özellikler ve meziyetleri kurumların başarılı olmasında önemli bir role sahip olmaktadır. İşleyişi sürekli devam eden bir "örgütsel kültür" ile kuruma uygun özellikleri olan "liderlere" sahip olan örgütlerde bilgi akışıyla ilgili sorun olmaması, ortak değer ve hedeflerin paylaşılıyor olması çalışanların iş tatmini ile örgütsel kültüre olan uyumlarını olumlu düzeyde etkilemek suretiyle örgüte rekabet alanında üstün bir pozisyon sağlamaktadır. Bu tez çalışmasında örgütsel kültür ile liderlik arasında olan ilişkiyle ilgili bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket iki ayrı ölçeğin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu ölçeklerden birincisi "Değer Temelli Liderlik Ölçeği" ve ikincisi de "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği"dir. Katılımcıların

kurumdaki liderlik ile ilgili algıları “Değer Temelli Liderlik Ölçeği” ile ölçülürken; Katılımcıların kurumun örgütsel kültürü ile ilgili algıları ise “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği” ile ölçülmüştür. Literatür bölümünde de belirtildiği gibi bu çalışmada örgüt kültürünü şu 3 alt boyutun şekillendirdiği varsayılmıştır: Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara Katılım. Yapılan uygulama sonucunda ankete 589 çalışan katılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Koluman Holding A.Ş., Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Liderlik, Örgütsel Adalet, Kararlara Katılım.

ABSTRACT

EVALUATING THE CORRELATION BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP ASSETS: AN APPLICATION IN KOLUMAN INC.

Mustafa Erol Özkal
Ph.D. Thesis
Department of Business Adminitration
Business Administration Programme
Thesis Advisor: Prof. Dr. Erhan Eroğlu
Maltepe University, January, 2022

Koluman started business in 1965 to labor in the fields of importation and agentship. Today, the company is carrying on the business on engineering and construction, foreign trade and marketing and motor vehicles. Koluman took the responsibility in the process of restructuring Mercedes-Benz firm's acts in Turkey and has contributed a lot for the development of automotive sector in Turkey with the Otomarsan partnership founded in 1984. Among the foundation objectives of the company making difference and creating values for the employees and customers are vital.

The reason why an organizational communication system has a sustainable development roots in organizational culture adopted by the whole human resources and the executives' leadership merits acting as a bridge between the staff and all levels. Organizational cultures which functions well at all times and executives having amicable features in terms of the organizations' structures have no barriers in the flow of information, share common goals and values and create job satisfaction assets throughout the organization and they all confirm the organizations' positions in the rivalry arena. This study is aiming to search the correlation between the organizational culture and the leadership assets.

The questionnaire used for the study is the combination of two scales, one of which is “Assets Based Leadership Scale” and the other is “Organizational Commitment, Organizational Equity and Participation in Decision Making Process Scale”. To survey the participants’ perceptions on organizational leadership “Assets Based Leadership Scale” has been used and to survey their perceptions on the organization’s culture “Organizational Commitment, Organizational Equity and Participation in Decision Making Process Scale” has been used. As stated in the literature review part of the study, it has been assumed in this research that three sub-dimensions have a lot to do in shaping the organizational culture, which are organizational commitment, organizational equity and participation in decision making process. The survey has been done with 589 participants.

Keywords: Koluman Holding Inc., Organizational Culture, Organizational Commitment, Leadership, Organizational Equity, Participation in Decision Making.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vii
İÇİNDEKİLER ix
TABLOLAR LİSTESİ xi
ÖZGEÇMİŞ xiii
BÖLÜM 1. GİRİŞ 1
1.1. Problem 1
1.2. Amaç 4
1.3. Önem 4
1.4. Varsayım 5
1.5. Sınırlılıklar 5
BÖLÜM 2. YÖNTEM 6
2.1. Araştırma Modeli 6
2.2. Çalışma Kümesi 6
2.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlenmesi 6
2.3.1. Değer Temelli Liderlik Ölçeği 7
2.3.2. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği 10
2.4. Araştırma Modeli 17
2.5. Hipotezler 17
BÖLÜM 3.LİTERATÜR TARAMASI 19
3.1. Örgütsel Kültür 19
3.1.1. Kültür ve Örgütsel Kültür Kavramı 19
3.1.2. Örgütsel Kültürün Oluşum ve Değişimi 22
3.1.3. Örgüt Kültürünün Yerleşmesinde Sosyalleşme 24
3.1.4. Örgütsel Kültürünün Unsurları 25
3.1.5. Örgütsel Kültür Sınıflandırmaları 28
3.1.6. Örgütsel Kültürün Önemi 30
3.1.7. Uyumlu ve Güçlü Örgütsel Kültür 31
3.1.8. Örgütsel Kültür Teorileri 33
3.2. Liderlik 60
3.2.1. Liderlik Kavramı 60
3.2.2. Etkili Liderlik 62
3.2.3. Güç ve Güç Kaynakları 64
3.2.4. Yöneticilik ve Liderlik 66
3.2.5. Liderlik Teorileri 67

3.3. KURUM KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ..... 83
BÖLÜM 4.BULGULAR VE YORUM..... 90
4.1. Demografik Özelliklere Göre Frekans Dağılımları..... 90
4.2. "Değer Temelli Liderlik Ölçeği" Sorularının Frekans Dağılımları 92
4.3. "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği" Sorularının Frekans Dağılımları..... 100
4.4. Korelasyon ve Anova Testlerine Ait Tablolar 114
BÖLÜM 5.ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER 140
EKLER..... 151
KAYNAKÇA..... 158

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.Ölçek, Betimsel İstatistik Bulguları, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Değerleri Ve Faktör Yükleri 10
Tablo 2.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 13
Tablo 3.Örgütsel Adalete İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 14
Tablo 4.Kararlara Katılıma İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 15
Tablo 5.Ölçek İçsel Tutarlılık Katsayıları 17
Tablo 6.Örgüt Kültürü Tanımları 22
Tablo 7.Uyumlu ve Uyumlu Olmayan Örgüt Kültürü 32
Tablo 8.Güç Mesafesinin Az veya Çok Olduğu Toplumlar Arasındaki Farklılıklar 36
Tablo 9.Belirsizlikten Kaçınmanın Güçlü ve Zayıf Olduğu Toplumlar Arasındaki Farklılıklar 38
Tablo 10.Bireyci ve Kolektivist Toplumlar Arasındaki Farklılıklar 41
Tablo 11.Eril ve Dişil Toplumlar Arasındaki Farklılıklar 43
Tablo 12.Kısa ve Uzun Dönem Yönelimli Toplumlar Arasındaki Farklılıklar 45
Tablo 13.Müsamahalı (Hoşgörülü) ve Baskıcı (Kısıtlayıcı) Toplumlar Arasındaki Farklılıklar 47
Tablo 14.Rekabetçi Değerler Modeli 49
Tablo 15.Katılımcılarının Demografik Özellikleri 90
Tablo 16.Katılımcıların Kurumda Bulunma Sürelerine ve Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Frekans Dağılımları 91
Tablo 17.Değer Temelli Liderlik Ölçeğini Oluşturan 31 Ayrı Soruya Verilen Yanıtların Frekans Dağılımları 93
Tablo 18.Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği Sorularının Frekans Dağılımları 101
Tablo 19.Liderlik Boyutlarının Birbiriyle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Sonuçları 114
Tablo 20.Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Birbiriyle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Sonuçları 115
Tablo 21. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbiriyle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Sonuçları 116
Tablo 22. Örgütsel Katılım Boyutlarının Birbiriyle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Sonuçları 116
Tablo 23.Araştırma Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkilere Yönelik t-Testi Ortalama Sonuçları 117
Tablo 24. Araştırma Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkilere Yönelik t-Testi Anlamlılık Sonuçları 118
Tablo 25.Araştırma Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki İlişkilere Yönelik t-Testi Ortalama Sonuçları 119
Tablo 26.Araştırma Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki İlişkilere Yönelik t-Testi Anlamlılık Sonuçları 120

Tablo 27.Araştırma Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkilere Yönelik Anova Sonuçları 121
Tablo 28.Araştırma Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkilere Yönelik Anova Anlamlılık Sonuçları 123
Tablo 29.Araştırma Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkilere Yönelik Post-hoc Sonuçları 124
Tablo 30.Araştırma Boyutları ile Örgütte Bulunma Süreleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Anova Sonuçları 129
Tablo 31.Araştırma Boyutları ile Örgütte Bulunma Süreleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Anova Anlamlılık Sonuçları 131
Tablo 32.Araştırma Boyutları ile Örgütte Bulunma Süreleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Post-hoc Sonuçları 132
Tablo 33.Katılımcıların Örgütteki Pozisyonlarına Göre Araştırma Boyutları Ortalama Sonuçları 135
Tablo 34.Hipotez Testi Sonuçları 142

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Erol ÖZKAL

İşletme Anabilim Dalı

Eğitim	***Yıl***	
Derece		*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2008	Maltepe Üniversitesi/İşletme
Ls.	1998	Orta Doğu Teknik Üniversitesi/Siyaset B.ve Kamu Y.
Lise	1985	Kdz.Ereğli Lisesi

İş/İstihdam

Yıl	***Görev***
1997-1999	Vergi Denetçisi
1999-Halen	Mali ve İdari İşler Direktörü-Bilgi Sistemleri Direktörü (CIO)

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

Yıl	***Kurum***
1994	SMMM Odası
1999	ODTÜ Mezunlar Derneği

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

Örgütsel Kültür ve Liderlik İlişkisinin Değerlendirilmesi: Koluman Holding A.Ş. de Bir Uygulama Örneği, e-Kurgu, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Hakemli Dergisi, Haziran 2021 Cilt 29, Sayı 2

BÖLÜM 1. GİRİŞ

1.1. Problem

Bugünün küresel hale gelen dünya anlayışında rekabet, artık uluslararası düzeyde tartışılır hale gelmiştir. Ortaya çıkan söz konusu çevresel faktörler kurumların köklü değişiklikler yapması zorunlu hale getirmektedir. Halihazırda var olan durumun korunmasına yönelik yaklaşımların yerine değişime hazır hale gelmek, küresel seviyede fırsatların yakalanması ve karmaşık bir yapıdaki çevreye yanıt verilebilmesi gerekli olmaktadır. Bugünün koşulları altında artık gözler liderlere dönmüş olup, başarının ve değişimin temel aktörü, geleceğin tasarımcısı olan birey şeklinde de düşünülmektedir. Liderler kendilerine itaat bekleyen, kurumsal hedefler belirlemek suretiyle bunlara belirli bir seviyede erişmeye çalışan geleneksel liderlik tarzının yerine ortaya çıkmış olan söz konusu değişim ile çevresel koşullara yanıt verebilen bir anlayış içerisinde olmalıdır.

Teknolojik gelişmeler, değişen çevre, artış gösteren enformasyon seviyesi, toplumsal yaşam içerisindeki dönüşüm, liderlik davranışlarının bu unsurlarla uyumlu hale getirilmesine sebep olmaktadır. "Dönüşümcü liderlik" şeklinde görülmüş olan bu yeni stil, değişimlerin ana faktörü şeklinde anlaşılmakta olup kurumun başarı yapısını en üst seviyeye eriştirmektedir. Buna karşılık, kurumun karşı karşıya kaldığı ve risk almadan bulunduğu konumu koruma çabası içerisinde olan, yeniliklere kapalı "etkileşimci liderlik" bugün artık beklentilere yeterli düzeyde yanıt verememektedir. "Dönüşümcü liderler; çalışanlara vizyon kazandırma, yenilik ve değişime inandırma yoluyla onların çalışma arzularını kamçılayarak orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkartırken" (Eren, 2010:464) "etkileşimci liderler; bugüne yönelik, dikey iletişimin olduğu, ben merkezci, sert, mevkiden güç alan bir özelliktedir" (Çelik ve Sünbül, 2008:5). Genel olarak dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik alanının da bir alternatifi olarak görülmektedir. Bu çalışma kapsamında da bu iki liderlik anlayışı temel alınarak liderlik kavramı irdelenmeye çalışılmıştır.

Kurumları çevresel gelişmeler bağlamında hazır hale getirmek liderlerin ana uğraşları arasında görülmektedir. Liderlerin çevrelerine yönelik olarak verecekleri tepkiler içinde bulundukları kurum kültürü ile yakın bir ilişki içerisindedir. Personelin ortak değerler çevresinde birleşmeleri konusunda dikkate değer bir rolü olan örgüt kültürü, hem içte hem de dıştaki değişimler tarafından oluşturulan belirsizliklerle baş edilmesi ve değişen çevreye uyum sağlanması konusunda da dikkate değer bir role sahiptir. Örgüt kültürü, bir kurumu diğer kurumlardan ayrı bir yere konumlandıran (Robbins ve Judge, 2013: 512) "personelin birbirlerine ve kurum dışındakilere karşı duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen" (Jennifer ve Gareth, 2008: 567); "paylaşılan değerler, normlar, anlayışlar ve inançlar zinciri" olarak ortaya çıkmaktadır (Daft, 2015: 336). Kurumların rekabet güçlerinin artırılması konusunda değişimi takip edemeyen ve yeniliği destekleyen bir örgüt kültürünün oluşması liderlerce temel şeklinde görülmektedir.

Müşterilerin beklentilerinde değişimler olması, pazarın yeni yapısıyla ürünlerin daha kısa hale gelen kullanım ömürleri vb. pek çok unsur düşünüldüğü zaman kurumların varoluşunu sürdürmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajını ele geçirmelerinde yenilikçi olmaları oldukça dikkate değer bir hal almıştır. Ortaya çıkan yenilikler yalnızca hizmet ve ürün konusunda değil kurumların bütün yapılarında kendini hissettirmektedir. "Güçlü bir rekabet aracı olan yenilik"; değişimi arzulayan, girişimci ve yenilikçi bir kurum kültürü ile olası hale gelebilmektedir. Ayrıca "yenilik, yeni bir ürünün bulunması, yeni bir üretim metodu geliştirmek, yeni bir pazar kurmak, yeni kaynaklar geliştirmek ve herhangi bir endüstride yeni bir örgüt oluşturmak" vb. çeşitli etkinlikleri kapsayan bir yapıya sahiptir (Işık ve Kılınç, 2011: 14). Yenilik süreçleri süresince görülen "yeni hizmet ya da ürünlere, yeni teknolojilere, yeni organizasyon yapılarına ya da yeni yönetim yaklaşımlarına" dönüştürülmektedir (Azar ve Ciabuschi, 2017: 325). Kurumların yenilik performansları içerisinde, oluşturulan örgüt kültürünün yenilikçi yapıyı ne boyutta desteklediği ile liderlerin yeniliklere bakış açıları tespit edici olmaktadır. Liderliğin kurum kültürünün desteklenmesi ve oluşumundaki rolüyle bu durumun yenilik performansının geliştirilmesi konusunda etkisi düşünüldüğünde araştırmanın uygulayıcılar ile alanyazın için dikkate değer olduğu hesaba katılmalıdır. Bu yüzden çalışmada liderlik stillerinin kurum kültürüyle yenilik performansı üstüne etkilerini araştırma amacı şeklinde belirlenmiştir. Bu bağlamda amaçlı hipotezler oluşturulmuştur.

Bu durumun yanı sıra genel olarak bugünün toplum yapısında "lider tipi yönetici" olmanın gereklilik durumu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilik rollerini üstlenen kişiler yalnızca makamlarından kaynaklı olan yetkileri kullanmak suretiyle etkili olamamaktadır. Bu durumla beraber, "izleyenlerini etkilemek için uzmanlık bilgisi, karizmatik kişilik özellikleri ve insan ilişkilerinde beceri gibi liderlik vasıflarına sahip olmaları" gerekli olmaktadır (Koçel, 2013: 570-571). Dolayısıyla, özellikle karmaşık yapısı olan işletmelerin yönetimleri çok zor olduğu için, söz konusu örgütlerin hızlıca gelişen ve değişen çevrelerde varlıklarını sürdürebilmeleri adına liderlik özelliğine sahip yöneticilere gereksinim bulunmaktadır. Liderlik teorileri içerisindeyse en fazla kabul edilen ve en önemli olan daha öncede ifade edildiği üzere "dönüştürücü liderlik teorisi" olarak öne çıkmaktadır. "Dönüştürücü liderlik adından da anlaşılacağı üzere insanlarda değişim ve dönüşüm yaratan bir süreç" olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kişiler ardından gelenlerin üstünde öyle bir etki oluşturmaktadır ki, ardından gelen kişilerin kendilerinden beklenenden daha çok başarı göstermektedirler. Bir diğer ifadeyle, liderleri takip edenler potansiyellerini üst derecede kullanıma yönelik şekilde motive olmaktadırlar. Bununla beraber, "dönüştürücü liderlik" liderlerde ve onların takipçilerinde ahlak seviyesi ve motivasyonu artıran bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Northouse, 2013: 185, 186).

Örgütler arasındaki rekabetin hızlıca arttığı günümüz işletme ortamlarında, rekabetle ilgili üstünlük durumunun dayandığı yapıların temelinde değişmeler ortaya çıkmaktadır. Örgütler rekabetin söz konusu olduğu durumlarda başarılı olabilmenin sadece; teknoloji, AR-GE (Araştırma Geliştirme) ve pazarlama yöntemleri gibi unsurlar vasıtasıyla olası olamayacağının, başarılı olmanın temelinde insanın diğer bir ifadeyle çalışanların dikkate değer bir hale gelmeye başlamış olmasıyla birlikte "liderlik ve örgütsel kültür" gibi kavramlar işletmelerin daha çok ilgilendiği sahalar halini almıştır. Sürekli gelişme gösteren bir kurumsal iletişim sistemi temelinde tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş olan örgütsel kültür çalışanlar ile yöneticileri arasında oldukça önemli bir köprü görevi gören liderlik özellikler ve meziyetleri kurumların başarılı olmasında önemli bir role sahip olmaktadır. İşleyişi sürekli devam eden bir "örgütsel kültür" ile kuruma uygun özellikleri olan "liderlere" sahip olan örgütlerde bilgi akışıyla ilgili sorun olmaması, ortak değer ve hedeflerin paylaşılıyor olması çalışanların iş tatmini ile örgütsel kültüre olan uyumlarını olumlu düzeyde etkilemek suretiyle örgüte rekabet alanında üstün

bir pozisyon sağlamaktadır. Bu tez çalışmasında örgütsel kültür ile liderlik arasında olan ilişkiyle ilgili bir araştırma yapılacaktır.

1.2. Amaç

Bu çalışmada genel olarak Koluman Holding A.Ş. bünyesindeki örgütsel kültürle liderlik arasındaki ilişkilerin araştırılması hedeflenmiştir. Ayrıca, holding bünyesinde çalışan yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel kültür üstündeki etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır. Alan yazın araştırmasının sonucunda, çalışma konusuyla alakalı Türkiye'de Koluman Holding ile ilgili gerçekleştirilmiş bir çalışma görülmemiştir. Bu nedenle bu araştırmanın holding özelinde literatüre bir örnek olay sunması amaçlanmıştır.

Bütün bunların yanı sıra bu araştırmayla hem çalışanların hem de kurumdaki liderlerin durumları liderlik ve örgütsel kültür kapsamında incelenmektedir. Ortaya çıkan etkilerin ve etkileşimlerin ne seviyede olduğunun anlaşılması araştırma kapsamında amaçlanmaktadır. Genel olarak örgütsel kültür ile liderlik arasında bir ilişki olduğunun düşünülmesi araştırmanın temel amaçları arasındadır. Diğer yandan, liderliğin örgütsel kültür üstündeki etkisi bağlamında ortaya çıkan rolün belirlenmesi de çalışma kapsamında değerlendirilmesi gereken bir diğer olgudur.

1.3. Önem

Bütün alanlarda olduğu gibi holding anlayışıyla yönetilen kurumların da sorunlarının çözümünün zor olmasının ana sebebi yönetimdeki etkisizliklerdir. Genel olarak etkili yönetimin liderlikle sağlandığı düşünülmektedir. Bu bağlamda liderlikle ilgili gerçekleştirilmiş olan araştırmalar etkili liderlik anlayışlarının ve çeşitlerinin bulunmasına odaklanmıştır. Fakat genel olarak bütün lider türleri kurumlarında uyumlu ve güçlü bir kültür şekillendirebilmektedir. Liderlerin etkili olmasının temel yapısında da bu konuda başarılı olmaları bulunmaktadır. Böylece, bu çalışma pek çok kurum için hem liderlik hem de örgütsel kültür alanında bilgi sağlaması bakımından katkı sağlayacağı için önemli görülmektedir.

1.4. Varsayım

Bu araştırma, aşağı kısımda sıralanmış olan fikirlerin ve düşüncelerin doğru olup olmadığının incelenmesine gerek duyulmadan doğru kabul edilme suretiyle yapılmıştır:

- Koluman Holding A.Ş. örgütsel kültürün geliştirilebilmesi için çeşitli çalışmalar yapmaktadır.
- Koluman Holding A.Ş. çalışanın örgütsel kültürle olan ilişkilerinde gelişme ve ilerlemeler sağlanabilmesi pek çok uygulama yapmaktadır.
- Koluman Holding A.Ş. örgütsel kültürü çalışanlar ve liderler arasında belirli bir denge kurmak suretiyle gerçekleştirme ve bunu devamlı olarak geliştirmektedir.
- Bu çalışmada Koluman Holding A.Ş.'nin örgüt kültürünün,
    - Örgütsel bağlılık,
    - Örgütsel adalet ve
    - Kararlara Katılım alt boyutlarından oluştuğu varsayılmaktadır.

  Ankete katılanların samimiyetle yanıtladıkları varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu tez çalışması aşağı kısımda bulunan sınırlılıklar dahilinde gerçekleştirilmiştir:

- Bu tez çalışması Koluman Holding A. Ş.'nin Türkiye genelinde bulunan 5 farklı şubesiyle 11 showroomunda çalışan toplam 766 çalışan ile sınırlandırılmıştır.
- Çalışma örgütsel kültür ve liderlik kavramları temelinde gerçekleştiği için bu kavramlarla sınırlandırılmıştır.

BÖLÜM 2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada da nicel araştırma yöntemi ile çalışılacaktır. Kullanılacak nicel araştırma yöntemleri ile çalışanların yöneticilerine bakış açıları, şirkette kararlara katılım süreçleri, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenerek, şirket kültürü ve yöneticilerinin şirket kültürü üzerindeki etkileri değerlendirilecektir.

Bu araştırmada araştırma modeli olarak tarama modeli kullanılmıştır. Genel olarak "tarama modeli" herhangi bir konuyla alakalı var olan bir durumun olduğu şekliyle araştırılmasını hedefleyen çalışmalarda kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Araştırmada Koluman Holding A.Ş. bünyesinde çalışmaya devam eden personelin örgütlerinin kurumsal kültürüyle liderlik arasındaki ilişkiyi ne şekilde değerlendirdikleri olduğu şekliyle araştırılmıştır.

2.2. Çalışma Kümesi

Bu araştırmada çalışma evreni aynı zamanda örneklemi de oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma kümesini 5 şube ve 11 showroom da görev yapan 776 personel oluşturmaktadır.

2.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlenmesi

Araştırmada verilerin toplanması için iki ayrı yöntem kullanılacak olup, ilki ikincil verilerin toplanma sürecidir. Bu süreçte liderlik ve şirket kültürü konularında yazılmış olan kitaplar, dergiler ve makaleler taranarak araştırmaya temeli sayılabilecek literatür bölümü oluşturulacaktır. Araştırmada kullanılacak olan ikinci veri toplama yöntemi ise anket yöntemidir

Araştırma temelde nicel bir araştırmadır. Verilerin toplanması esnasında önceden geliştirilmiş olan kurum kültürü ölçeğiyle liderlik ölçeği kullanılacaktır. Ölçeklerin hangileri olacağının seçilmesinin ardından ölçeklerin içerisindeki sorular Koluman Holding A.Ş. bağlamında uyarlanacaktır. Sonrasındaysa uyarlanmış olan ölçeğin güvenilirlik ile geçerlilik testleri yapılacak ve örgüt personeline uygulanacaktır.

Tamamlanan anketler de amaçlar doğrultusunda SPSS programında çözümlenerek araştırma sonuca ulaştırılacaktır.

Bu araştırmada iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi "Değer Temelli Liderlik Ölçeği" ikincisi ise "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği"dir.

2.3.1. Değer Temelli Liderlik Ölçeği

Değer temelli liderlik ölçeğinin geliştirilmesi çalışmasında veriler taslak ölçekten elde edilen bir deneme formu yardımıyla toplanmıştır. Taslak ölçek ve deneme formunun oluşturulmasında izlenen aşamalar "İşlem" başlığı altında açıklanmıştır. Taslak ölçek ve deneme formunda yer alan her bir maddenin değerlendirilmesi için 5'li Likert tipinde bir skala hazırlanmıştır. Buna göre ''1= hiç katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 4= katılıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum'' şeklindedir. Ölçeğe ait psikometrik bilgiler araştırmanın bulguları kısmında verilmiştir.

Rokeach (1973), Hofstede (1980), Schwartz (1992) ve Inglehart (1997) gibi değerler konusunda önemli çalışmaları bulunan araştırmacıların eserleri dikkatle incelenmiş ve bu çalışmalarda ifade edilen teorik temele uygun bir madde havuzu oluşturulmuştur. İlk aşamada oluşturulan madde havuzunda 200 madde yer almıştır. Bu 200 maddelik havuzdan 72 maddelik taslak ölçek oluşturulmuştur. Geçerlik çalışması kapsamında öncelikle içerik geçerliğini sağlamak için akademik çalışmaları liderlik konusu üzerine yoğunlaşmış olan 3 uzmanın görüşleri alınmıştır. İçerik geçerliği ile ilgili olarak uzmanların formdaki her bir maddeyi okumaları ve her bir maddenin değer temelli liderliği ölçebilme derecesine göre ''Uygun'', ''Kısmen Uygun'' veya ''Uygun Değil'' şeklinde görüş bildirmeleri istenmiştir. Uzmanların maddeler ile Araştırmada ilk olarak değerler konusuna ilişkin kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Uzmanların maddeler ile ilgili görüş ve önerilerini form üzerinde belirtebilmeleri için yeterli alan bırakılmıştır. Elde edilen dönütler çerçevesinde ölçeğin yapı geçerliğini sınamak için AFA ve DFA yapılmıştır. Bu kapsamda 54 maddelik deneme formu 654 gönüllü katılımcı üzerinde uygulanmıştır. Katılımcı sayısı belirlenirken, Tavşancıl'ın (2005) faktör analizi yapabilmek için ölçekteki madde sayısının 5- 10 katı kadar bir örneklem büyüklüğüne ihtiyaç vardır, önerisi dikkate alınmıştır. Çalışmanın bu aşamasında deneme ölçeğe ilişkin

yapı geçerliği, madde analizleri ve güvenirlik analizleri yapılarak ölçeğin geçerlik ve güvenirlik düzeyleri incelenmiştir. Yine bu aşamada ölçek toplam puanı ile uyumlu olmayan maddelerden bir kısmı ölçekten çıkarılmış ve bir kısmı da yeniden düzenlenmiştir. Elde edilen ölçek Pilot çalışma sonrasında tekrardan 525 Katılımcıya uygulanmıştır. Bu çalışma kapsamında da ölçeğin yapı geçerliği, madde ve güvenirlik analizleri yapılarak geçerlik ve güvenirlik düzeyleri incelenmiştir. Ölçek geliştirme çalışmalarında çok değişkenli analizlere geçmeden önce verilerin bazı şartları sağlaması gerekmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir; uç değerler, normallik, homojenlik ve doğrusallık (Mertler ve Vannatta, 2005). Bu çalışmada uç değerler ‘‘Outliers Labeling’’ yöntemi ile belirlenmiştir. Normallik için ‘‘Saphiro-Wilk testi’’ ve homojenlik için ise ‘‘Levene’nin testi’’ kullanılmıştır. Doğrusallık için ‘‘saçılma diyagramı matrisinden’’ yararlanılmıştır. Verilere ilk olarak AFA sonrasında ise DFA uygulanmıştır.

Değer Temelli Liderlik Ölçeği maddelerine faktör analizi yapılıp yapılamayacağına karar vermek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’in Küresellik Testi’nden yararlanılmıştır. KMO ile faktör analizi için pilot çalışma grubundaki veri yapısının uygunluğu örneklem büyüklüğü açısından sınanmıştır. KMO ile gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğü karşılaştırılmaktadır (Kalaycı, 2005). Leech, Barrett ve Morgan’a (2005) göre KMO sonucunda elde edilen değer 0.50’den düşük ise faktör analizi yapılmaz. Bu değerler 0.50 - 0.60 ‘‘kötü’’; 0.60 - 0.70 ‘‘zayıf’’; 0.70 - 0.80 ‘‘iyi’’ ve 0.90 ile üzeri ise ‘‘mükemmel’’ olarak değerlendirilir. Bartlett’in Küresellik Testi verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini ortaya koymaktadır (Tavşancıl, 2005). Bartlett’in Küresellik Testi sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olması gerekmektedir. Bu değerin 0.05’ten küçük olması korelasyon matrisinden faktör çıkarılabileceği anlamını taşımaktadır (Şencan, 2005). Araştırma kapsamında ele alınan Değer Temelli Liderlik Ölçeği’ne ilişkin KMO değeri 0.950 ve Bartlett’in Küresellik Testi p= 0.000 ($\chi 2$= 7604.708, sd= 465) düzeyinde anlamlıdır. Faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinin amacı veri setinden en yüksek varyansı çıkarmaktır. Çok sayıda değişken daha küçük sayıda bileşen altında azaltılarak toplanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2001). Faktör yükü maddelerin ilgili faktörle ilişkisini açıklayan bir katsayıdır (Kline, 1994). Tabachnick ve Fidell’e (2001) göre faktör yük değerinin 0.32 ve üzerinde olması gerekir. Comrey ve Lee (1992) faktör yük değerini

‘‘0.32 - 0.44’’ zayıf, ‘‘0.45 - 0.54’’ vasat, ‘‘0.55 - 0.62’’ iyi, ‘‘0.63 - 0.70’’ çok iyi ve ‘‘0.71 ile üzeri’’ mükemmel olarak değerlendirmektedirler. Bir maddenin binişik olması için birden fazla faktörde 0.32’den yüksek yük değerine sahip olması ve iki ya da daha fazla faktördeki yük değerleri arasındaki farkın 0.1’den küçük olması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Temel bileşenler analizi sonucunda bileşen matrisinde binişik madde sayısı fazla olduğu için eksen döndürme işlemi yapılmıştır. Eksenlerin döndürülmesi sonrasında maddelerin bir faktördeki yükü artarken diğer faktörlerdeki yükleri azalarak faktörler, kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulurlar ve daha kolay yorumlanabilir hale gelirler. Faktörler arasında herhangi bir ilişki olmadığı için Varimax dik döndürme tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Elde edilen bu istatistiksel sonuçta toplam açıklanan varyans % 67.11 olarak bulunmuştur. Faktör sayısına karar vermek için öz değeri 1’den büyük olan faktörler dikkate alındığında ölçek 4 faktörlü olarak görülmektedir. Bu çalışma sonrasında 31 maddeli 4 faktörlü bir ölçek elde edilmiştir (bkz. Ek 1). Ölçekteki faktörlerin adlandırılması; “Evrensel Değerler”, “Bireysel Değerler”, “Manevi Değerler” ve “Milli Değerler” şeklinde yapılmıştır. Ölçekteki maddelerin betimsel istatistik bulguları, madde-toplam korelasyonları, Cronbach Alfa değerleri ve faktör yükleri aşağıda verilmiştir (Baloğlu, 2017).

Tablo 1.Ölçek, Betimsel İstatistik Bulguları, Madde-Toplam Korelasyonları, Cronbach Alfa Değerleri Ve Faktör Yükleri

Faktörler	Maddeler	n	Ort.	ss	Madde-Toplam	Cronbach Alfa	Faktör Yükleri			
							1	2	3	4
Evrensel Değerler	DTL17	365	4.17	1.08	0.56	0.95	0.71			
	DTL18	365	4.08	1.02	0.54	0.95	0.62			
	DTL19	365	4.37	0.88	0.69	0.94	0.76			
	DTL20	365	4.53	0.72	0.73	0.94	0.78			
	DTL21	365	4.48	0.84	0.63	0.94	0.76			
	DTL22	365	4.56	0.67	0.71	0.94	0.71			
	DTL23	365	4.51	0.69	0.70	0.94	0.70			
	DTL24	365	4.58	0.70	0.71	0.94	0.75			
	DTL25	365	4.62	0.71	0.74	0.94	0.75			
	DTL26	365	4.53	0.83	0.68	0.94	0.72			
	DTL27	365	4.44	0.81	0.59	0.94	0.62			
Bireysel Değerler	DTL45	365	4.58	0.65	0.59	0.94		0.68		
	DTL46	365	4.58	0.65	0.61	0.94		0.71		
	DTL47	365	4.67	0.59	0.71	0.94		0.76		
	DTL48	365	4.59	0.68	0.61	0.94		0.71		
	DTL49	365	4.60	0.66	0.68	0.94		0.74		
	DTL51	365	4.62	0.66	0.52	0.94		0.59		
	DTL52	365	4.35	0.79	0.59	0.94		0.56		
	DTL53	365	4.62	0.61	0.65	0.94		0.70		
	DTL54	365	4.60	0.63	0.67	0.94		0.58		
Manevi Değerler	DTL34	365	4.44	0.73	0.58	0.94			0.59	
	DTL35	365	4.36	0.75	0.51	0.95			0.54	
	DTL36	365	4.11	0.93	0.47	0.95			0.77	
	DTL37	365	4.37	0.77	0.55	0.95			0.56	
	DTL41	365	4.21	0.80	0.45	0.95			0.64	
	DTL42	365	4.15	0.88	0.43	0.95			0.78	
	DTL43	365	4.51	0.62	0.60	0.94			0.61	
	DTL44	365	4.36	0.80	0.56	0.94			0.54	
Milli Değerler	DTL29	365	4.34	0.81	0.37	0.95				0.71
	DTL31	365	4.74	0.51	0.57	0.95				0.71
	DTL32	365	4.70	0.57	0.58	0.95				0.79

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

2.3.2. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği

Çalışanların örgütsel bağlılıkları, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını ölçmek için literatürde yaygın bir şekilde kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) kullanılmıştır. Ölçek toplam 23 önermeden oluşmakta olup 8 ifade duygusal bağlılığı, 7 ifade devamlılık bağlılığını ve 8 ifade normatif bağlılığı ölçmeye ilişkindir. Ölçekteki önermelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır. Orijinali İngilizce olan ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması sürecinde önce yönetim bilimleri alanında ve her iki dili de iyi düzeyde bilen iki akademisyen tarafından ayrı ayrı Türkçe çevirileri yapılmış, daha sonra her iki çeviri akademik İngilizce konusunda bir yargıcının görüşüne sunulmuştur. İfadeler üzerinde uzlaşı sağlanması için her bir önerme için farklı ifadelerin olup olmadığı değerlendirilmiş ve önermeyi en iyi temsil ettiği düşünülen çeviri seçilmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi yapıldıktan sonra ise anadili İngilizce olan bir dil bilimci ile başka bir akademisyen

tarafından Türkçe'den İngilizce'ye çevirisi yapılmış ve orijinal ölçekle benzer olup olmadığı karşılaştırılmıştır. Madde ifadelerinin benzer olduğu görüldükten sonra, soruların araştırma kapsamındaki doktorlar tarafından anlaşılır olup olmadığını belirlemek için ölçeğin asıl araştırma kapsamında olmayan ve 10 doktordan oluşan bir ön çalışmada anlaşılabilirliği test edilmiş ve sonuçta ifadelerin katılımcılar tarafından rahatlıkla anlaşılacağının düşünülmesiyle ölçeğe son şekli verilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde iş görenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 17 maddeden oluşan ve Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve Ambrose vd.'leri (2007) tarafından uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan bir madde ise İşcan ve Naktiyok'un (2004) çalışmasından alınmıştır. Bu ölçek, örgütsel adalet algısının dört boyutunu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir. İşlemsel adalet algısını ölçmeye yönelik 5 ifade, dağıtım adaleti algısını ölçmek için geliştirilmiş 4 ifade, kişiler arası adalet algısı için 3 ifade ve bilgisel adalet algılarını ölçmeye yönelik 5 ifade bulunmaktadır. Ölçekteki önermelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır.

Coulquitt'in ölçeği Özmen ve ark. (2005) tarafından İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye aktarımı yapılmıştır. Araştırmacıların yaptıkları faktör analizi dört boyutu doğrulamış ve her boyut ile ilgili yüksek güvenilirlikte bulunmuştur. (Cronbach alpha değerleri; işlemsel adalet için 0,86, dağıtım adaleti için 0,94, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet için 0,88). Bu araştırmada da Coulquitt'in ölçeği yazarların Türkçeye aktardığı biçimde aynen kullanılmıştır. İş yerindeki adalete algısına ait ifadeler için 1 skoru hiçbir zaman ve 5 skoru her zaman şeklinde derecelendirilmiştir. Anketin dördüncü bölümünde iş görenlerin kararlara katılım atmosferi hakkındaki algılarını ve katılıma yönelik tutumlarını ölçmek için Stale ve Vogel (1997) tarafından geliştirilen Katılım Atmosferi ve Katılıma Yönelik Tutum Ölçekleri kullanılmıştır. Çalışanların katılım atmosferine ilişkin algıları 5 ifade ile katılıma yönelik tutumları 5 ifade ile ölçülmüştür. Ölçekteki önermelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır.

Örgütsel bağlılık anketinin geçerliliğini test etmek için 23 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük

olan 3 ayrı faktör tanımlanmıştır. Bu faktörler Meyer ve Allen (1991) tarafından belirlenen duygusal, normatif ve süreklilik bağlılığı faktörleriyle benzerlik göstermektedir. Soru kağıdındaki faktörler kümülatif olarak varyansın % 58,9'unu açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyansın faktörlere göre dağılımı incelendiğinde; toplam varyansın %22,10'u duygusal bağlılık, %19,73'ü devam bağlılığı ve %16,76'sı normatif bağlılık tarafından açıklanmaktadır. Soru formunun, veri tabana betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,92 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı ise (Bartlett test of sphericity) 5072,033'dür. Bu değerler örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığa ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda özetlenmektedir.

Tablo 2.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Anket Soru No	**Fl**	**F2**	**F3**
Duygusal Bağlılık			
06 Kuruma karşı duygusal bağlılık hissetme	0,83		
08 Kuruma karşı güçlü aidiyet	0,82		
05 Kendini kurumun parçası gibi hissetme	0,76		
07 Kurumun kişisel anlama sahip olması	0,69		
04 Kurumla bütünleşme	0,64		
01 Kurumda çalışmaktan duyulan mutluluk	0,63		
03 Kurumun problemlerini kendi problemleri gibi görme	0,61		
02 Kurumu diğer insanlara övme	0,60		
Devamlılık Bağlılığı			
13 Kurumdan kalmaya zorunlu olma		0,62	
11 Kurumdan ayrılmanın bireyin hayatını alt üst etmesi		0,78	
09 Kurumdan ayrılmadan duyulan korku		0,74	
15 Kurumdan ayrılmadan doğacak fayda kaybı		0,64	
10 Kurumdan ayrılmanın zor olması		0,62	
14 Kurum dışında çalışacak alternatife sahip olmama		0,60	
12 Kurumdan ayrılmanın maliyetli oluşu		0,51	
Normatif Bağlılık			
17 Kuruma bağlı olmak zorunda hissetme			0,70
22 Meslek hayatım bir kurumda geçirmeyi doğru bulma			0,64
18 Kurum değiştirmeyi ahlaki bulmama			0,63
19 Ahlaki zorun tuluk lan dolayı kurumda kalma			0,62
21 Bir kuruma bağlı olmanın değerli olduğuna inanma			0,61
20 İyi bir teklif alsa bile kurumdan ayrılmayı doğru bulmama			0,60
16 İnsanların çok sık kurum değiştirdiğini düşünme			0,52
23 Kurumla özdeşleşmeyi doğru bulma			0,51
Açıklanan Varyans Yüzdesi	**22,1**	**19,73**	**16,76**
Toplam Varyans Yüzdesi	**22,1**	**41,83**	**59,59**

Örgütsel adalet anketinin geçerliliğini test etmek için 17 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük olan 4 ayrı faktör tanımlanmıştır. Soru kağıdındaki faktörler kümülatif olarak varyansın %58.67'sini açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyansın faktörlere göre dağılımı incelendiğinde; toplam varyansın %17,28'i bilgisel adalet, %15,56'sı kişilerarası ilişkide adalet, %13,84'ü işlemsel adalet ve %11,99'u dağıtımsal adalet tarafından açıklanmaktadır. Soru formunun, veri tabana betimleyici faktör analizi uygulayabilme

koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,94 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı (Bartlett test değeri) 6241,601'dir. Bu değerler örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel adalete ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda özetlenmektedir.

Tablo 3.Örgütsel Adalete İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Anket Soru No	**Fl**	**F2**	**F3**	**F4**
Bilgisel Adalet				
36 Yöneticilerin iletişimde dürüstlüğü	0,84			
38 İstek ya da şikayetlerle ilgili alınan kararların makul olması	0,83			
39 İstek ya da şikayetlerle ilgili kararların zamanında alınması	0,82			
37 İstek ya da şikayetlerle ilgili kararların gerekçelerinin açıklanması	0,81			
40 İstek ya da şikayetlerle ilgili kararlarda ilgili çalışanın ihtiyaçlarının dikkate alınması	0,80			
Kişilerarası İlişkide Adalet				
34 İstek ya da şikayetle ilgili süreçte çalışana saygı gösterilmesi		0,81		
33 İstek ya da şikayetle ilgili süreçte çalışana nazik davranması		0,75		
35 İstek ya da şikayetle ilgili eleştiri ve uyanların nezaket ile yapılması		0,64		
İşlemsel Adalet				
31 Kurumun kural ve politikalarının tutarlı olması			0,74	
30 Kurumda verilen yanlış kararların düzeltilebilmesi			0,66	
29 Karar verme mekanizmasına ilgili herkesin kablabilmesi			0,61	
32 Kurumda kararların tarafsızca alınması			0,57	
Dagıtımsal Adalet				
27 Kurumun ücretlendirme politikasının adil olması				0,65
26 Kurumda ödül ve ceza dağıtımında adaletin varlığı				0,62
25 Kurumda işe alma kararlarının adil olması				0,58
28 Kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanlarının adil olması				0,55
24 Kurumda terfi kararlarının adil bir şekilde alınması				0,52
Açıklanan Varyans Yüzdesi	**17,28**	**15,56**	**13,84**	**11,99**
Toplam Varyans Yüzdesi	**17,28**	**32,84**	**46,68**	**58,67**

Kararlara katılım anketinin yapı geçerliliğini test etmek için 10 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük olan 2 ayrı faktör tanımlanmıştır. Soru kağıdındaki faktörler kümülatif olarak varyansın %67,96'sını açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyansın faktörlere göre dağılımı

incelendiğinde; toplam varyansın %43,35'i katılıma yönelik tutum ve %24,61'i katılım atmosferi tarafından açıklanmaktadır. Soru formunun, veri tabana betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,86 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı Bartlett test değeri ise 4081,521'dir. Bu değerler kararlara katılma ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu ortaya koymaktadır. Kararlara katılıma ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda özetlenmektedir.

Tablo 4. Kararlara Katılıma İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Anket Soru No	**F1**	**F2**
Katılıma Yönelik Tutum		
49 Kararlara katılımın çalışanın kendisini takımın bir parçası olarak görmesine sebep olması	0,96	
47 Kararlara katılımın çalışanın kendisini daha iyi hissetmesine yol açması	0,95	
48 Kararlara katılımın çalışanın kurumda söz sahibi olduğunu hissetmesine sebep olması	0,95	
46 Kararlara katılımın artmasının kararın kalitesini de artırması	0,89	
50 Çalışana kendini etkileyen kararlara katılma hakkının Verilmesi	0,88	
Katılım Atmosferi		
42 İşyerinde görüşlerin ifade edilmesini teşvik eden bir ortamın Varlığı		0,84
41 Çalışanın işini yapmasını etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkının olması		0,77
43 Çalışanın uzmanlık alanına giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkının varlığı		0,71
45 İşi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımlarının Sağlanması		0,58
44 Yöneticilerin çalışanların sözlerine tatmin edici cevaplar Vermesi		0,55
Açıklanan Varyans Yüzdesi	**43,35**	**24,61**
Toplam Varyans Yüzdesi	**43,35**	**67,96**

Faktör analizinden sonra ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan Cronbach Alpha katsayısı bulunmuştur. Alpha katsayısı 0.00 ile 1.00 arasında bir değer alır. Değer 1'e yaklaştıkça verilerin güvenirliği artar. Alpha katsayısı, ölçülmek istenen bir değişkenin sürekli aynı ölçülerin kullanılması halinde, sonuçlarının birbirine yakınlık derecesini ortaya çıkarmada önemli bir veridir. Verilerin güvenirliği bilimsel çalışmanın

ilk şartı olduğu için anket güvenirlik testine tabi tutulmuş, sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Buna göre; Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin boyutlarına ilişkin içsel tutarlılık katsayısının 0,77-0,82 arasında değiştiği ve ölçeğin genel güvenirlik katsayısının 0,88 olarak gerçekleştiği, Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin içsel tutarlılık katsayısının 0,63-0,93 arasında olduğu ve ölçeğin genel güvenirlik katsayısının 0,91 olarak gerçekleştiği, Kararlara Katılım Ölçeğinin katılım atmosferi boyutuna ilişkin içsel tutarlılık katsayısının 0,65 ve katılıma yönelik tutum boyutunun içsel tutarlılık katsayısının 0,96 olduğu, ölçeğin genel güvenirlik katsayının ise 0,70 olarak gerçekleştiği bulunmuştur. Bu sonuçlara göre; Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin hem boyutlar hem de genel örgütsel bağlılık açısından kabul edilebilir güvenirlik sınırı olan 0,70'in üzerinde güvenirlik katsayının olduğu, Örgütsel Adalet Ölçeği'nde ise dağıtımsal adalet boyutu dışında diğer boyutların ve genel örgütsel adaletin kabul edilebilir güvenirlik sınırı olan 0,70'in üzerinde olduğu, Kararlara Katılım Ölçeği'nde ise katılım atmosferi boyutunun güvenirlik katsayısının 0,70'in altında olmakla birlikte ölçeğin genel güvenirlik katsayısının kabul edilebilir 0,70 değerinde olduğu görülmüştür (Cihangiroğlu, 2009).

Tablo 5.Ölçek İçsel Tutarlılık Katsayıları

Boyutlar	İçsel Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa)	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	**0,88**	**23**
Duygusal Bağlılık Boyutu	0,80	8
Devamlılık Bağlılığı Boyutu	0,82	7
Normatif Bağlılık Boyutu	0,77	8
Örgütsel Adalet Ölçeği	**0,91**	**17**
Dağıtımsal Adalet Boyutu	0,63	5
İşlemse Adalet Boyutu	0,77	4
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	0,74	3
Bilgisel Adalet Boyutu	0,93	5
Kararlara Katılım Ölçeği	**0,70**	**10**
Katılım Atmosferi Boyutu	0,65	5
Katılıma Yönelik Tutum Boyutu	0,96	5

2.4. Araştırma Modeli

Belirlediğimiz konuda mevcut durumu araştırarak ilerlenen bir çalışma olduğu için bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden "Betimsel Model" kullanılacaktır.

2.5. Hipotezler

Hipotez 1 Liderlik türleri, birbirleriyle olumlu bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 2 Örgütsel bağlılık türleri, birbirleriyle olumlu bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 3 Örgütsel adalet boyutları, birbirleriyle olumlu bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 4 Örgütsel katılım boyutları, birbirleriyle olumlu bir ilişkiye sahiptir.

Hipotez 5 Liderlik türlerine yönelik görüşler cinsiyet açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 6 Örgütsel bağlılığa yönelik görüşler cinsiyet açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 7 Örgütsel adalete yönelik görüşler cinsiyet açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 8 Örgütsel katılıma yönelik görüşler cinsiyet açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 9 Liderlik türlerine yönelik görüşler medeni durum açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 10 Örgütsel bağlılığa yönelik görüşler medeni durum açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 11 Örgütsel adalete yönelik görüşler medeni durum açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 12 Örgütsel katılıma yönelik görüşler medeni durum açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 13 Liderlik türlerine yönelik görüşler eğitim durumu açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 14 Örgütsel bağlılığa yönelik görüşler eğitim durumu açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 15 Örgütsel adalete yönelik görüşler eğitim durumu açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 16 Örgütsel katılıma yönelik görüşler eğitim durumu açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 17 Liderlik türlerine yönelik görüşler örgütte bulunma süreleri açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 18 Örgütsel bağlılığa yönelik görüşler örgütte bulunma süreleri açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 19 Örgütsel adalete yönelik görüşler örgütte bulunma süreleri açısından farklılaşmaktadır.

Hipotez 20 Örgütsel katılıma yönelik görüşler örgütte bulunma süreleri açısından farklılaşmaktadır.

.

BÖLÜM 3.LİTERATÜR TARAMASI

3.1. Örgütsel Kültür

Kurumsal davranış bilimlerinde dikkati çeken ilgi alanları arasında bulunan örgütsel kültür 1980 senelerinin ilk seneleri itibariyle gelişmeye başlamış olup örgütsel çerçeve bakımından gittikçe yaygın hale gelmiştir (Özkalp ve Kırel, 2011:157). Japon ve Güney Kore örgütleri arasında ortaya çıkan başarılı senaryolarda kurumsal bağlılığın etkilerinin ortaya çıkmasıyla beraber örgütsel kültürün önemi artış göstermeye başlamıştır (Güney, 2012: 183).

1982 senesinde Peters ile Waterman tarafından kurumsal başarının anahtarlarının güçlü bir kültüre bağlı olduğunun ifade edilmesinin ardından örgütsel kültür tanımlanmaya, ana teması anlaşılmaya ve kurumsal etkinlik üstündeki rolü açıklanmaya çalışılmaktadır (Lewis, 1998: 251). 1980'li yıllarda "Deal ve Kennedy, Hofstede, Van Maanen ve Barley, Ouchi, Schein" vb. pek çok teoristen örgütsel kültürle ilgili çalışmalar yapmıştır (Moorhead ve Griffin, 1998: 512).

Bir sonraki bölümde örgütsel kültürün daha açık olabilmesi adına ilk olarak kültür ifadesi açıklanacak ve sonrasındaysa örgütsel kültürden bahsedilecektir.

3.1.1. Kültür ve Örgütsel Kültür Kavramı

Alan yazında yaklaşık 160 tanımlama yapılmış olup, kültür kavramına 1750'li yıllarda "insanın yaşama tarzı" biçiminde manalar yüklenmiştir. Aynı dönemlerde en fazla referans alınan isimler arasında Taylor bulunmakta olup onun görüşü bağlamında kültür; "bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, insanın toplumun üyesi olarak kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetlerini kapsayan karmaşık bir bütün" olarak tanımlanmıştır (Nişancı, 2012: 1281). Bu tanımın yanı sıra kültür; "toplumsal yaşamın dil, düşünce, gelenek, işaret sistemleri, kurumlar, yasalar, araçlar, teknikler, sanat yapıtları gibi maddi ve manevi ürünleri olan kültür, bireyin tutum ve davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemi" şeklinde de tanımlanmıştır (Dursun, 2013: 44).

Reimann ile Goodenough'ın (1986) görüşü bağlamındaysa kültür kavramı; "geçmişten aktarılanlar ile bugünkü durumun analizlerinden yola çıkarak geleceğe

yönelik senteze gitmek" analamında kullanılmıştır. Diğer bir ifadeyle; "olan durumların, olabilecek durumların ve bunların yansımalarıyla ilgili kararları aldıracak standartlar" ortaya çıkmaktadır (Ültanır, 2003: 297). Son olarak Tayeb (1992) kültür kavramını "bir topluluk tarafından öğrenilmiş, paylaşılmış, onların maddi ve maddi olmayan yaşam tarzlarını etkileyen, tarih boyunca gelişmiş değerler, tutumlar ve anlamlar bütünü" şeklinde" tanımlamaktadır (Yeşil, 2013: 54).

Örgütsel kültür ise, bir kurumu diğerlerinden ayrı tutan, takipçiler tarafından ortak mana taşıyan bir sistemden bahseden (Robbins ve Judge, 2013: 512) personelin birbirlerine ve dışarıdakilere karşı davranış, duygu ve düşüncelerini etkileyen (Jennifer ve Gareth, 2008: 567), kurumda paylaşılan anlayışlar, inançlar, normlar ve değerler zinciri olarak ortaya çıkmaktadır (Daft, 2015: 336).

Hofstede'in (1998) görüşleri bağlamında kurum üyelerini diğerlerinden ayıran kafa yapısının ortak programlanması (Genç, 2013: 533) olarak ortaya çıkan örgütsel kültür; "inançlar, değerler, kabul gören ya da görmeyen davranış normları, yazılı politikalar, üst yönetimin baskısı ve beklentiler, formal ve informal sistem-süreç ve yöntemlerin" bir araya gelmesi anlamına gelmektedir (Erkmen, 2010: 3). Ayrıca, "bir grubu birbirine bağlayan ve grup tarafından paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, varsayımlar, değerler ve ideolojilerin birleşimi" olarak da ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 99).

Örgütsel kültür, kişilerin kurumsal işleyişleri anlamaları ve kurumda davranış normlarının oluşturulmalarına yardımcı olan paylaşılan inançlar ve değerler kalıbı olarak ortaya çıkmaktadır (Deshpande ve Webster, 1989: 4).

Schein'in (2009: 27) görüşü bağlamındaysa kültür, "bir grup tarafından öğrenilen, dışa uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözdüğü için geçerli kabul edilecek kadar iyi çalışan ve bu nedenle yeni üyelere doğru yolu öğretmek üzere paylaşılan örtük varsayımların bir modeli" şeklinde tanımlanmaktadır. Schein yapmış olduğu tanımlama içerisinde kullanmış olduğu iç entegrasyon ile dışa uyumu açıklamada yarar görmektedir.

"Dışsal uyum," başarılması gerekli görevler, hedeflere erişmek adına kullanılan yöntemler ile, başarıya ve başarısızlığa karşı başa çıkma yöntemleri olarak ifade

edilirken; “iç entegrasyon,” birlikte çalışma ve yaşama, kimlik oluşturulması yöntemlerini uyarlama yöntemlerini ortaya koymaktadır (Schermerhorn vd., 2002: 44).

“Örgüt kültürü, çalışanların paylaştığı duygular, düşünceler, fikirler, faaliyetler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapı” (Güney, 2012: 184) olmakla beraber temelde aşağıda sıralanan yedi özelliğe sahiptir (Robbins ve Judge, 2013: 512):

1. “Yenilik ve risk alma”: Personelin yenilikçi seviyesi ile risk alma dereceleri,
2. “Detaylara dikkat etme”: Personelin analiz, hassasiyet ve detaylara olan dikkat seviyesi,
3. “Sonuçlara yönelim”: Yönetimin çıktı ve sonuçlarına odaklanma derecesi,
4. “İnsan Odaklılık”: Yönetim kararlarının kişileri ne seviyede etkileyebileceğini dikkate alma seviyesi,
5. “Takım odaklılık”: Etkinliklerin kişinin yerine takım halinde organize edilme seviyesi,
6. “Agresiflik”: Rekabetçi ve saldırgan olma seviyesi,
7. “Kararlılık”: Kurumsal etkinliklerin büyümenin tersine var olan durumun sürdürülmesine yoğunlaşmasıdır.

Aşağıda bulunan tabloda pek çok araştırmacının yapmış olduğu kurum kültürü ile ilişkili tanımlamalar bulunmaktadır.

Tablo 6.Örgüt Kültürü Tanımları

Tanım	Kaynak
- "Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç sistemidir".	J. C. Spender
- "Güçlü ve yaygın bir şekilde paylaşılan çekirdek değerlerdir".	C.O'Relly
- "Bir yerde işin yapılma biçimidir".	T.E. Deal ve A. Kennedy
- "Zihnin ortak programlanmasıdır".	G. Hofstede
- "Ortak anlayıştır".	Van Maanen ve S. R. Barley
- "İnsanların iş yaşamında yarattığı anlamların sembolik medya araçlarıyla iletilmesidir".	J.M. Kouzes, D.F. Caldwell, B.Z. Posner
- "Örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlarına ileten bir dizi sembol, tören ve mitlerdir".	W. G. Ouchi.
- "Öyküler, mitler, efsaneler, sloganlar, anekdotlar ve masallar gibi sembolik araçlar tarafından aktarılan baskın ve tutarlı paylaşılan değerler dizisidir".	T.J. Peters ve R. H. Waterman
- "Belirli bir grubun dışsal uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla baş etmeyi öğrenmede keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımların kalıbıdır".	E. H. Schein

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 1998: 512'den uyarlanmıştır.

3.1.2. Örgütsel Kültürün Oluşum ve Değişimi

Örgütsel kültür çoğunlukla bir lider veya kurunun ifade etmiş olduğu felsefe, iş stratejisi ya da vizyon gibi fikirlerin belirlenmesi ile ortaya çıkmaktadır (Daft, 2015: 338). Kurumlarda mal veya hizmet üretildiği esnada "bir takım örf, adet, gelenek, efsane ve törenler" ortaya çıkarılmaktadır (Erkmen, 2010: 31).

Örgütsel kültür çoğunlukla ortak vizyonu paylaşan kurucu ya da üst düzey yönetici gruplarının desteğiyle biçimlendirilmektedir. Söz konusu grup vizyonunun sürdürülmesini sağlayan "sürdüren kültürel değerler, normlar ve iklimi" oluşturmak adına toplanmaktadır (Luthans, 2011: 83).

Gelenek ile ideoloji bir örgütsel kültürünün temel unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. "Kurucu üyelerin vizyonu, sıkı çalışması, rekabetçi ruhu ile yaşam tarzı ve örgütün çeşitli işlevleri kültürel değerlerin oluşmasında" dikkate değer bir yere sahiptir (Kondalkar, 2007: 337).

Kilit liderlerle kurucuların değerleri örgütsel kültürü oluşturmakla beraber söz konusu kültürlerin sıradan kişilerin etkiliyor olması paylaşılan uygulamalar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Liderlerin ve kurucuların değerleri çalışanların etkinlikleri halini almaktadır (Hofstede vd., 1984: 311).

Kurum harici etkinlikler kimi zaman kurumsal değişimleri zorunlu hale getirmektedir. Kurumlar değişimlere uyum sağlayabilme yoluna gidebilmekte, kurumun liderleri diğer bir ifadeyle taleplerin karşılanması üzerine örgütsel kültürün değiştirilmesi yoluna başvurabilmektedirler (Özkalp ve Kırel, 2011:177). Söz konusu değişim kurumlardaki çalışanların davranışları, yetenekleri, inanaçları, değerleri, tutumları ve beklentilerinde ortaya çıkan değişimlerdir. Kültürel değişim; "teknoloji, yapı veya ürünlerden daha çok çalışanların zihniyetleri ve nasıl düşündükleriyle" alakalıdır (Daft, 2015: 373).

Örgütsel kültürü değiştirmeye çalışan yöneticiler, kurumlarda uygün ve uygun olmayan davranışlarla ilgili kişilerin ana varsayımlarını değiştirmek için çaba harcamaktadırlar. Geleneksel bir kurumdan ekip temeline sahip bir işletmeye geçilmesi, bir kurumun kültürünü değiştirmek için örnek oluşturmaktadır (Moorhead ve Griffin, 1998: 530).

Çoğunlukla hızlı bir şekilde değişiklerin yaşandığı küresel dünyada, kültürel değişimler liderlere göre rekabet gücünün temeli şeklinde düşünülmektedir. Değişimle ilgili faaliyetler yaygın hale geldikçe örgütsel kültürdeki değişim daha dikkat çekici bir hal almıştır. Bununla beraber örgütteki değişimle kültürel değişim yakından ilişkili görünmektedir (Erkmen, 2010: 112).

Örgütsel kültür belirli bir istikrara sahip olan niteliklerin bir kombinasyonu olmakla beraber kurum içinde derinlikli kökler oluşturmaktadır. Kurum içindeki pek çok unsur değişim söz konusu olduğunda direniş göstermektedir. Aşağıda yer alan koşullardan bir kısmı veya hepsinin kurum içinde bulunmasıyla kültürel değişimin önünün açılması mümkün olabilecektir (Robbins ve Judge, 2015: 543).

- Dikkate değer bir müşteri kaybı şeklinde hali hazırda var olan durumu zayıf hale getiren ve var olan kültürle ilgili sorgulama yapılmasına yol açan "dramatik bir kriz",

- Dikkate değer “alternatif değerler sunan yeni bir liderlik, krizlere cevap vermeye daha yetkin” şekilde algılanmaktadır,
- “Genç örgütlerin daha az yerleşik kültürü olacağından dolayı yeni değerleri yerleştirmek daha kolay olabilmektedir”,
- “Zayıf kültürlerin değişimi güçlü kültürlerle” kıyaslandığında daha yaygın olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel kültürün değiştirilmesinin istenmesi durumunda aşağıdaki maddelere dikkat edilmesi önemlidir (Genç, 2013: 577):

- Halihazırda geçerli olan kültürün iyi derecede değerlendirilmesi gerekmektedir,
- Kültürle ilgili değişim başlatan kişiler var olan kültürün ana ilkeleri ile saygı uyandıran kısımlarına saldırgan davranışlar sergilememelidirler,
- Kültürle ilgili değişimlerin hızlandırılmasına yönelik girişimler desteklenmelidir,
- Değişim olgusunun zaman alan bir süreç olduğu hesaba katılmalıdır.
- Değişimin başlamasının ardından ilgi görmeye devam eden eski kültürel unsurların yenileri ile değiştirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel kültürün yeni personelin kısa zamanda benimseniyor olması oldukça dikkate değerdir. Konuyla ilgili olarak sosyalleşme dikkate değer bir role sahiptir. Bu bağlamda bir sonraki başlıkta sosyalleşmeden bahsedilmektedir.

3.1.3. Örgüt Kültürünün Yerleşmesinde Sosyalleşme

İşlerine yeni başlayanlar örgütsel kültür hakkında bilgi sahibi değildirler. Kurumlarda işlerine yeni başlayanlara kültürün öğretilmesi onların uyumlu olmasına yardım etmektedir. Personelin örgütsel kültürünü öğrenerek diğerlerine aktarmasına ya da uyum süreçlerine “örgütsel sosyalleşme” denmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 183).

Örgütün kültürü ilk zamanlarda normların oluşturulmasıyla, kurucu lider ile özdeşleşmenin sağlanması rol model geliştirilmesi suretiyle oluşturulmakla beraber, gruba sonradan katılan üyelerin sosyalleşmesi ile devam etmektedir (Erkmen, 2010: 38).

Kuruma dışarıdan gelen herşey örgütün değerini öğrenerek ve normlarla uyumlu bir şekilde hareket ettiklerinde çalışanlar tarafından içeriden kabul edilmektedir. Yeni gelen çalışanlar kurumun kültürel değerleriyle ilgili enformasyon alabilmekte ve "resmi sosyalleşme programına" katılım göstermektedir (Jennifer ve Gareth, 2008: 570).

Judge ile Robbins'in 2015 yılında yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarına göre sosyalleşme üç aşamalı olarak gelişmektedir:

- "Ön-erişim: Bu aşama, her bireyin hem yapacağı işe hem de örgüte ilişkin bazı değerler, tutumlar ve beklentiler ile geldiğini kabul etmektir".
- "Karşılaşma: İşe yeni giren üyenin iş, iş arkadaşları, patron ve genel olarak örgüt hakkındaki beklentileriyle gerçeklerin nasıl olduğu konusunda yüz yüze gelmesidir".
- "Başkalaşım: Yeni çalışanın değiştiği ve işe, çalışma ekibine ve örgüte uyum sağladığı sosyalleşme sürecidir".

Bir kurumun başlangıç aşamasında yöneticilerinin belirlemiş olduğu kültür veya ilerleyen dönemlerde gelişme gösteren kültürün çeşitli belirleyici unsurları bulunmaktadır. Söz konusu unsurlar vasıtasıyla kurumun kültürel yapısına yönelik görüşleri oluşmaktadır. Bu bağlamda bir sonraki bölümde alan yazında yaygın şekilde ifade edilen örgütsel kültürün unsurlarından bahsedilmektedir.

3.1.4. Örgütsel Kültürünün Unsurları

Örgütsel kültürün temel noktasında kurum içerisinde ya da dışında olup biten herşeyin kavranmasına yardımcı olan çeşitli ana faktörler bulunmaktadır (Güney, 2012: 185). Örgütsel kültürünün personelin verimliliğiyle motivasyonunun artırılması, onların kurum değerlerinin öğrenilmesi ile direkt olarak ilişkilidir. Örgütsel kültürün ilkeleri arasında; "örgütün resmi sosyalleşme uygulamaları ve gayri resmi olarak gelişen değerler, işaretler, semboller, hikâyeler, törenler ve örgütsel dil" bulunmakta olup aşağı kısımda başlıklar ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır (Jennifer ve Gareth, 2008: 570).

Değerler

Kurumdaki kişilerin birbirlerine bağlanmasını ve çalışanların güdülenmesini sağlayan kültürel faktörler arasında sayılan değerler (Genç, 2013: 554) kurumdaki faaliyet, tutum, davranışla nesnelerin önemlilik derecelerini ortaya koyan standartlar olarak görülmektedir (Güney, 2012: 188). Bilinçsiz ya da bilinçli olsun, çalışanların ne şekilde davranmaları gerektiğiyle ilgili bir şablon oluşturan değerler (Erkmen, 2010: 49) kişilerin pek çok durumlar karşısında ne şekilde davranacaklarını, nelerin istenip istenmediğini belirleyebilmek adına kullanılan standartlar, genel ilkeler ya da genel ölçütlerdir (Jennifer ve Gareth, 2008: 567).

Normlar

Kurum içerisindeki "herkesin uymakla yükümlü olduğu denetim, birlik, dayanışma ve beraberliği sağlayan kurallar bütünü olarak görülen normlar" (Güney, 2012: 188) çoğunlukla değerlerin yansımaları olmakla beraber, yaptırımlar ile desteklenmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 4). "Çalışanlar tarafından benimsenen davranışların kural ve ölçütleri olan normlar, örgüt kültürü içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren unsurlar" olarak ortaya çıkmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).

Seremoniler ve Törenler

"Törenler, kişiler için nelerin daha dikkate değer olduğunu, hangilerinin geliştirilebileceğini gösteren, örgütün temel değerlerini ifade eden ve güçlendiren yineleyici faaliyetler dizisi" olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 1998: 610).

Törenler ile seremoniler, gruplara ve kişilere istenilen kültürel değerleriyle normları güçlendirmek ile aktarmak adına fırsat şeklinde kullanılmaktadır. Pek çok kurumun kültürel değerlerinin kutlanmasıyla paylaşılması adına "emeklilerin bir araya getirilmesi, piknik gibi sosyal etkinlikler yapılması, üst düzey yöneticilerin yönetim dışı çalışanlara katılması, örgütlerin değer ve hedefleri konusunda yöneticilerin vizyonunu doğrudan iletmenin" bir vasıtası şeklinde kullanılmaktadır (Gutterman, 2015:7).

Hikâye ve Mitler

"Organizasyon ile ilgili zaman içerisinde geçirilen ve kuruluşun temel değerlerinin bir hikâyesini anlatan efsane ve öyküler" olarak bilinmektedir (Gibson vd., 2012: 40). Hikâye ve mitler; "kurucuların işten çıkarmaları, yer değiştirmeleri, önceden yapılmış hatalara karşı reaksiyonlar gibi öyküsel olayları kapsamakta olup, hikâyelerle mevcut uygulamalar" meşrulaştırılmakta ve açıklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 531). Kısmi olarak veya tamamiyle doğru olarak kabul edilen hikayeler yaygın bir şekildedir. İnsanlara bireylere temel değerleri hatırlatma konusunda hikayeler dikkate değer bir etkiye sahiptir (Örücü ve Üngüren, 2013: 555).

Semboller

Kültür içerisinde belli bir manaya sahip olan (Hofstede vd., 1990:7) kurumda kullanılmaya devam edilen "kelimeler, şekiller, giysiler, dil, logo gibi bütün obje ve nesneler" sembolleri ifade etmekte olup, aynı zamanda normlar ve değerler bunlar ile soyuttan somut hale dönüştürülmesi suretiyle daha iyi bir şekilde ortaya konulmaktadır (Güney, 2012:188). Semboller kurumun doğasının kısa bir temsili olarak ortaya çıkmaktadır (Mullins, 2010: 744).

Dil

Örgütler belli bir kısaltma, jargon ya da dile sahiptirler. "Çalışanlar" ifadesinin yerine "ekip üyesi" ifadesinin kullanılması, örgütsel kültürün yeni gelen kişilere ne şekilde aktarılacağı konusunda bir örnek teşkil etmektedir (Scandura, 2016: 376).

Kahramanlar

"Kahramanlar canlı veya ölü, hayali ya da gerçek, kültürde son derece değerli karakterlere sahip olan ve bu nedenle davranış modelleri olarak sunulan kişiler" olarak tanımlanmaktadır (Hofstede vd., 1990: 7).

Kahraman ve liderler örgütsel kültürünü kişilikleri üzerinde "yansıtan model veya temsilciler" olarak ortaya çıkmaktadır. Kahramanlar kurumun değerlerini kişisel hale getirmekte ve diğerleri adına rol model oluşturmaktadır (Köse vd., 2001: 229).

Kurumlar bünyelerinde bulunan kültürler bağlamında diğer kurumlardan ayrılabilmektedir. Buna karşılık, kurumun içinde de kültür alt kategorilere ayrılmaktadır. Bir sonraki başlıkta alan yazında yaygın olarak yer alan örgütsel kültüre yönelik gruplandırmalar bulunmaktadır.

3.1.5. Örgütsel Kültür Sınıflandırmaları

Bir kurumun tutum, değer ve inançları kurumun dış ve iç çevresinin özellikleriyle kurumun tarihi bağlamında gelişme göstermektedir. Kurumların kültüre bağlı özellikleri bakımından birbirleri ile olan farklılıklar ve benzerlikleri hem iç hem de dış unsurlar tarafından ifade edilmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35). Örgütsel kültüre ait gruplandırmalar aşağıda sıralanmaktadır.

3.1.5.1. Baskın Kültür-Alt Kültür-Karşıt Kültür

"Bir organizasyonun kültüründen bahsedildiğinde kastedilen baskın kültür" olarak ortaya çıkmakta olup (Robbins, 1998: 596) kurum üyelerinin önemli bir bölümünün paylaşmış olduğu değerleri ortaya koymaktadır. Çoğunlukla, küçük kurumlar; inanç, değer ve eylemlerin birlikte bulunmuş olduğu tek bir baskın kültüre sahip olmakla beraber, çeşitli büyük organizasyonlar felsefesiyle değerleri tutarsız şekilde çeşitli alt kültürleri bünyesinde taşıyabilmektedir. Genellikle güçlü alt kültürler yüksek performansla çalışan personel, ekipler ile özel proje grupları içerisinde bulunabilmektedir (Schermerhorn vd., 2002: 58).

Bir kurumun çeşitli işlerini yapan "proje grupları veya informal arkadaşlık grupları alt kültür özelliği" ortaya koyabilmektedir. Kurumdaki çeşitli birimler alt kültür özelliğine sahip olan merkezdeki birimlerin "baskın kültür özelliği" gösterebilmektedir (Erkmen, 2010: 16). Kurumun pazarlama departmanı risk alma düşüncesi bağlamında oluşurken, "muhasabe departmanı istikrar konusuna değer verebilmekte olup, bu durum pazarlama biriminin esnek olmasını engelleyebilmektedir". Kurumlar, genel kültürlerini kaybetmeksizin alt kültürleri teşvik etmek suretiyle esneklikleri artırılabilmektedir (Scandura, 2016: 371).

Kurumun varsayım ve değerlerini karşıt kültür reddetmektedir. Çoğunlukla, karşıt kültür karizmatik bir liderin çabalarıyla geliştirilmiş olan muhalif düşüncelerden

oluşmaktadır. Söz konusu kültürlerin kurumsal kültüre karşı çıkan bir felsefe ve değerler modeli bulunmaktadır (Örücü ve Üngüren, 2013: 547).

3.1.5.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür

"Güçlü bir kültür, çalışanlarca paylaşılan temel değerlerle nitelendirilmektedir". Temel değerler ne kadar fazla personel tarafından kabul edilip paylaşılıyorsa kültür o derece davranışlar üstünde etkili ve güçlü olabilmektedir (Gibson vd., 2012: 34).

Personelin değer vermiş olduğu şeyler ile kurumun genel yapısında yüksek seviyede uyum bulunuyorsa (Scandura, 2016: 370) ve kurumların temel değerleri yoğunlukla sahiplenilirse ve yaygın olarak paylaşılırsa güçlü bir kültürden bahsedilmektedir. Tersine, değerlerle ilgili düşüncelerde çeşitlilik bulunuyorsa zayıf kültür yapısından bahsedilebilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 522).

Yaygın şekilde güçlü kültürler paylaşımı gerçekleştiren bir felsefenin olmasının yanı sıra, çoğunlukla aşağıda sıralanan dört özelliğe sahip olmaktadır:

1. "İnsanları kritik bir beşerî kaynak olarak görme",
2. "Karizmatik liderler ve kahramanlar",
3. "Ritüeller ve törenler",
4. "Örgütün yönü hakkında net beklentiler" (Stroh vd., 2002: 299).

Güçlü bir örgütsel kültüre sahip olan işletmelerde, personel kurumla ileri seviyede bütünleşerek, görevlerini sorumluluk duygusuyla dikkate değer bir özveri ile gerçekleştirmektedir. Personel kurumsal kahramanlara hayran davranışlar göstermekte ve onlar ile benzeyen şeyleri yaşamayı istemektedirler (Genç, 2013: 551).

Zayıf kültürel yapılarda, değerler ile alakalı uzlaşı sağlanması mümkün olmamış olup alt kültürleri arasında bulunan bağlar gevşek görünmektedir. Alt kültür grupları ile üyeler arasında ortaya çıkan diyalog eksikliği ile düşmanlık hissiyatı, kuşku ve gerilime dayalı örgütsel iklim oluşturulmakta, negatif örgütsel kültür ortaya çıkmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35).

3.1.6. Örgütsel Kültürün Önemi

Güçlü kültür yapısına sahip olan kurumlarda, çalışanların ne şekilde davranmaları gerektiğini ifade eden yerleşmiş bir kültürel yapı bulunmaktadır. Bu yüzden ne doğru ya da ne yanlışsa ilgili konuda akıllarda netlik bırakmaktadır. Bu duruma rağmen, zayıf kültürel yapıya sahip olan kurumlarsa yerleşik bir kültürel yapıya sahip olmadıkları için ne şekilde davranış sergilemeleri gerektiğine yönelik karar verme aşamasında vakit kaybetmektedirler. Bu bağlamda, zayıf kültürler güçlü kültürlerle kıyaslandığında davranışa yönelik ataklık ve çabukluk gösteremedikleri için rakiplerine karşı geride kalmaktadırlar (Eren, 2010: 448).

Kurumun yetenekleriyle çalışma yaşamının taleplerinin arasında bir "boşluk" olduğu zaman, pek çok kurum söz konusu açıklığı "geniş yapısal değişiklikler ya da değişim mühendisliğiyle" kapatmaya çalışmaktadırlar. Bahsi geçen değişiklikler çoğunlukla yararlı görünmekle beraber başarılı kurumsal değişikliklerin neredeyse hepsi, kurum çalışanlarından zihinlerinde, davranışlarında ve değerlerinde de değişikliklerin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu değişiklikler yapılmaksızın, organizasyondaki ana yeteneklerde bulunan değişikliklerin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Kurumların çoğu, eğer kurumların inançlarında ve değerlerinde değişiklik yapılabilirse, değişimlerin başarı olacağına inanmaktadır (Denison & Neale, 1996: 3).

Genel olarak kültür kişilere ikincil bir kimlik kazandırmakta olup, bu kimliğin ismi de örgütsel kimlik olarak ifade edilmektedir. Bu kimlik, o kişilerde kendi sahip olduklarından daha ileri seviyede değerlere ve inançlara bağlanma duygusunu geliştirmektedir. Ayrıca, kurum içerisinde kültür iki tane dikkate değer işleve sahiptir;

1. Kurum çalışanlarının arasında iyi ilişkileri gelişebilmesini ve onların birbirleri ile kaynaşarak sonuç olarak "içsel bütünleşmenin" ortaya çıkmasını sağlamaktadır. "İçsel bütünleşme, üyelerin ortak kimlik geliştirmesi ve birlikte nasıl verimli çalışılacağının öğrenilmesi" manasına gelmektedir. Bununla birlikte kültür, personel arasında ortaya çıkan iletişimin ya da ilişkilerin ne şekilde olması gerektiği, davranışlarının hangisinin doğru ya da yanlış olduğunu ve statüyle gücün kurum içerisinde ne şekilde paylaştırılması gerektiğiyle ilgili yol gösterici bir konuma sahiptir.

2. Kurumun dış çevreye uyumuna yardımcı olmaktadır. “Dışsal uyum, örgütün amaçlarına ulaşmak için dış çevreyle uyumlu ilişkiler geliştirmesi” manasında kullanılmaktadır. Kurumun hedeflerine erişebilmesi için kültür, pek çok faaliyetin ne şekilde yapılması gerektiğiyle ilgili adeta rehber konumundadır. “Doğru kültür, çalışanlara müşteri odaklı ve rekabetçi bir yaklaşım kazandırabilir ve böylece örgütün performansında iyileşme sağlayabilir” (Daft, 2015: 338).

3.1.7. Uyumlu ve Güçlü Örgütsel Kültür

Kültürdeki güç, kurum çalışanlarının kültür hakkındaki görüş birliğinin derecesiyle orantılı şekilde ifade edilmektedir. Çalışanlar arasında kültürle ilgili geniş bir görüşe bağlık birlik bulunuyorsa kültürün güçlü olduğu; görüş birliği düşük seviyedeyse kültürün zayıf olduğuna yönelik görüşler bulunmaktadır (Daft, 2015: 347). Bir başka deyişle, kurum çalışanlarının ezici çoğunluğunun kültürü benimsemiş ya da içsel hale getirilmiş ve davranışlara yansıtılmışsa kültür güçlü şekilde; tersi durumda kültür zayıf şekilde ortaya konulmaktadır. Kurumun başarılı olabilmesi adına yalnızca güçlü olabilmesi yeterli değildir. Güçlü ve bununla beraber uyumlu kültürler kurumsal performans üzerinde artırıcı etkide bulunmaktadır. Uyum teşvikinde bulunmayan güçlü kültürler zaman içerisinde kurumun başarılı olmasını engelleyebilmektedir. Kurumların başarıya erişmesine yardımcı olan kültür zaman içerisinde kurumsallaşmaktadır. Kurumsal hale gelen kültür değişiklik gösteren çevreyle uyumlu hale gelmezse kuruma zararlı olabilir. Belirli bir uyuma sahip olmayan güçlü kültürel yapılarda “sabit fikirlilik, katılık ve durağanlık” bulunmaktadır. Bu durumun bir nedeni olarak, güçlü kültürel yapıların her daim kurumlara faydalı olduğu söylenememektedir. Sağlıklı kültürler uyumlu ve güçlü kültürler olarak ortaya çıkmaktadır. Uyumlu ve güçlü kültürlerin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Daft, 2015: 349):

1. Kurum içerisinde bütüne yönelik bir bakış açısı bulunmaktadır. Kişiler kurumun bütününde bulunan sistem yapısının ne şekilde işlerlik gösterdiğini iyi şekilde bilmektedir. Kurumun birimleri arasında ne şekilde bir ilişki olduğunun, yaptıkları işin diğer birimler üzerinde ne şekilde etkili olduğunun ve kurumun hedef ve amaçlarına ne seviyede katkı sağladığının bilincindedirler. Söz konusu bilinç durumu, kurumun içerisinde ve dışında bulunan diğer kurumlar ile olan sınırlar en düşük seviyeye indirgenmektedir. Kurum içerisinde alt kültürler

olmasına karşın, herkes de kurumun baskın kültürünü yansıtan davranış, tutum ve düşünceler hâkim bulunmaktadır. Diğer yandan, kişiler arasında enformasyon ve görüş alışverişi yaygın olarak gerçekleşmekte olup, bu durum da devamlı öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır.

2. Güven ve eşitlik değerlerine dayalı bir kültürel anlayış bulunmaktadır: Söz konusu kurumlarda kişilerin risk alabilmelerine ve potansiyellerini ortaya koyabilmelerine olanak sağlanmaktadır. Saygı ve sevgiye dayanan, kişilerin yanlış yapmaktan korku duymadığı, "yaparak yaşayarak öğrenmenin" özendirildiği, kişilerin kendisini güvende hissettikleri bir iş ortamı bulunmaktadır. Ayrıca, üst yönetim dürüstlüğü ve açık iletişimi tercih etmektedir.
3. Gelişimi, değişimi ve risk almayı özendiren bir kültürel anlayış bulunmaktadır: Statükonun sorgulandığı ve değiştirilme isteğinin daim olması ana değer olarak ortaya çıkmaktadır. Hali hazırda var olan kültürel anlayışı yansıtan varsayımların devam olarak sorgulanması, gelişim ve değişimden taraf olmak temeldir. Kurum çalışanlarının geliştirmiş olduğu yeni ürünlerle görüşler ödüllendirilmektedir. Birbiriyle uyumlu kültürel yapılarda, çalışanların risk almasının teşvik edilebilmesi adına, yeni bir şeyler ortaya çıkarabilmek ve öğrenebilmek için çaba harcayanlar başarılı olamasalar bile ödüllendirilmektedir.

Tablo 7. Uyumlu ve Uyumlu Olmayan Örgüt Kültürü

	Uyumlu Olan Örgüt Kültürü	**Uyumlu Olmayan Örgüt kültürü**
Temel Değerler	"Yöneticiler; müşteri, paydaş ve çalışanlara içten ilgi gösterir. Yöneticiler aynı zamanda, yararlı değişimi başlatabilecek insan ve süreçlere yüksek değer verir (örneğin, yönetim hiyerarşisinde aşağı-yukarı liderlik inisiyatifleri)".	"Yöneticiler ağırlıklı olarak; kendilerine yakın olan iş gruplarına veya bu iş grupları ile ilgili bazı ürünlere (veya teknolojiye) ilgi gösterir. Yöneticiler düzenli ve risk azaltıcı yönetim süreçlerine, liderlik inisiyatiflerinden daha fazla değer verir".
Ortak Davranış	"Yöneticiler, özellikle müşteriler olmak üzere, tüm paydaşlarına yakın ilgi gösterir ve bazı riskler içerse bile, meşru çıkarlarına hizmet edecek değişimi başlatırlar".	"Yöneticiler kısmen yalıtılmış, politik ve bürokratik olma eğilimindedir. Sonuç itibariyle, iş çevresindeki değişimleri avantaja çeviremez ve uyum için stratejilerini hızlı bir şekilde değiştiremezler".

Kaynak: Daft, R. L. (2015). Çeviri Editörü: Ömür N. Timurcanday Özmen, Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak, Nobel Yayınevi. (John P. Kotter ve James L. Heskett'in Corporate Culture and Performance isimli Kotter Associates, Inc. 1992 basımlı kitabından alınarak uyarlanmıştır.)

3.1.8. Örgütsel Kültür Teorileri

Geçmiş dönemlerden bugüne kurumlarda kültürün anlaşılabilmesi, çeşitli kültür yapıları birbirleri ile karşılaştırılabilmek ve üst yönetim için rehber olabilecek önerilerin geliştirilmesi adına pek çok araştırmacı çok fazla örgütsel kültür teorisi ortaya atmıştır. Söz konusu teorilerin tabi ki her biri tek başına değerlendirildiğinde örgütsel kültürün anlaşılabilmesi için yeterli olmamaktadır. Ancak bu teorilerin hepsi çeşitli bakış açıları sunduğundan kültürün anlaşılabilmesine yardımcı niteliğine sahiptir (Sığrı ve Tabak, 2015).

Tarihi sürecin içinde örgütsel kültürle ilgili geliştirilmiş olan teorilerin arasında akademik araştırmalarda popüler kabul edilen ve en çok kullanılanlar ise "Hofstede'in Kültür Modeli, Cameron & Quinn'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı ve Denison'un Örgüt Kültürü Modeli" olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu modeller ayrıntılı bir şekilde bir sonraki başlıklarda ele alınmıştır.

3.1.8.1. Hofstede'in Kültür Yaklaşımı

"Profesör Geert Hofstede" tarafından kültürle ilgili olarak yapılan çalışma alandaki en kapsamlı çalışmalar arasında kabul edilmektedir. Kültür kavramı Hofstede tarafından, "bir grubun üyelerini veya bir insan topluluğunu diğerlerinden ayıran ortak akıl programlaması" şeklinde ifade edilmektedir. "Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov" ile onlar tarafından oluşturulmuş olan bir araştırma grubuyla beraber yetmişin üzerinde ülkede yürütmüş oldukları araştırmaların sonucunda toplumsal kültürün altı farklı boyutta ele alınabileceği bir model geliştirilmiştir. Söz konusu model profesyonel ve akademik ortamlarda bütün dünya tarafından yaygınlıkla kullanılmaya devam etmektedir. Çeşitli ülkelerin toplumlarının kültürler bu modelde altı boyut bakımından değerlendirilmiş olup sonuçta elde edilen ülke puanları birbirleri ile kıyaslanmıştır. Bu model aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmış olan "güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik & kolektivizm, erkeksilik & kadınsılık, uzun dönemli

& kısa dönemli yönelim, müsamahalı & baskıcı" boyutlarını kapsamaktadır (https://www.hofstedeinsights.com/models/national-culture: 20.07.2020).

3.1.8.1.1. Kültürün Boyutları

Güç Mesafesi:

"Güç mesafesi, insanların toplumda var olan gücün eşit olmayan biçimdeki dağılımını ne derece kabul ettiklerini" ortaya koymaktadır. Eşitsizliğin az veya çok olduğu durumlar güç mesafesi kavramıyla ifade edilse dahi, patronların ya da liderlerin değil, astların tutumları bağlamında güç mesafesinin az veya çok olup olmadığı belirlenmektedir. Bahsi geçen durum, toplum içerisindeki eşitsizliklerin liderlerde olduğu kadar onların astlarının onaylamadığı bir durum olduğunu ifade etmektedir. Eşitsizlik ve güç, tabi ki bütün toplumlar için temel gerçekler arasında kabul edilmektedir. Bütün toplumlarda eşitsizlik bulunmakla beraber toplumların bazılarında eşitsizlik diğerlerinden çok daha fazla olarak ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 2011: 9).

Güç mesafesinin üst seviyede olduğu toplumlardaysa, kişiler eşit bir şekilde dağıtılmamış olan gücü kabul etmektedirler ve dağılımın bu şekilde olmasının gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Çünkü otoriter yapıya boyun eğilmesi onlara göre önemli bir durumdur (McShane ve Von Glinow, 2016: 41). Bu tarz toplum yapılarında, kurumun prosedürler ve kurallara daha fazla dayalı olması, çalışanların karar alma süreçlerinden çok fazla aktif olmaması, itaate daha yakın davranış kalıbı göstermeleri, sorgulamaksızın yöneticilerinin emirlerini yerine getirmeleri istenmektedir (Fiş ve Wasti, 2009: 138).

Çalışanların yönetimin emirlerini sorgulamaları, kendi görüş ve önerilerini ifade etmeleri otoriter yapıya olan bir saygısızlık olarak görüldüğü için işten çıkarma sebebi dahi olabilmektedir. Bu duruma karşılık, güç mesafesinin yüksek olmadığı toplumlarda kişiler, güç olgusunun daha adaletli bir biçimde paylaşılmasını desteklemektedir. Yöneticileriyle ilişkileri tek taraflı olmayıp karşılıklı bağımlılık esaslarına dayanmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak, çalışanlar kendileriyle ilgili bir karar almanın öncesinde danışılmasını beklemektedirler (McShane ve Von Glinow, 2016: 42).

Ülkelerin bazılarının toplumlarında, personelin patronlarıyla ilişkileri korku temelli olmamakla beraber yöneticiler de çoğunlukla babacan ve otokrat olmamaktadır.

Personel kendisinin kararlara katılmasına imkân sağlayan yönetim anlayışını tercih etmektedir. Yöneticiler çoğunlukla karalarını almanın öncesinde çalışanlarına danışmaktadır (Hofstede vd., 2010: 60). Bu tarz toplum yapılarında, personel yöneticilerinden gelen emirleri uymak zorunda olduğu emirler şeklinde görmemekte, söz konusu emirlerin neden takip etmeleri gerektiğini sorgulamaktadır (Gudykunst, 2015: 79).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaysa personel sık bir şekilde yöneticileriyle ters düşmekten korkmakta ve bu tarz toplumlarda yöneticiler babacan ya da otokratik görünmektedirler. Personelin astlarına danışmak suretiyle karar verdiği bir yöneticiyi tercih etmeleri ihtimalleri çok düşüktür. Buna karşılık, personelin çoğunluk bir kısmı yöneticilerin babacan ya da otokrat olmalarını tercih etmektedir. Ayrıca, pek çok kurumun gerçek dünyada bulunan uygulamaları içerisinde, demokratik yönetim tarzının uygulanması zor olmakla beraber oldukça az sayıdaki çalışan, yöneticilerinin gerçekten söz konusu tarzı uygulayacağını düşünmektedir (Hofstede vd., 2010: 61).

Kısaca, "Güç Mesafesi İndeks (PDI) skorları" bir ülkede bulunan bağımlılık ilişkileriyle ilgili bilgi vermektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, astların üstlerine olan bağımlılığı sınırlı olmaktadır ve "demokratik yönetim anlayışı" tercih etmektedir. Diğer bir deyişle, astıyla patron arasında karşılıklı olan bir bağımlılık bulunmaktadır. Aralarında bulunan "duygusal mesafe" nispeten küçük olmaktadır. Bununla beraber astları yöneticilerine kolaylıkla yaklaşmakta ve ters düşebilmektedir. Güç mesafelerinin yüksek olduğu ülkelerdeyse, astların yöneticilerine önemli seviyede bağımlılığı bulunmaktadır. Çalışanlar ya babacan veya otokratik bir patron şeklinde bağımlılığı kabul etmekte ya da tamamıyla reddetmektedirler. Psikolojik olarak bu durum "karşı bağımlılık" şeklinde bilinmekte olup diğer bir ifadeyle bu "negatif bağımlılık" olarak adlandırılmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar, "bağımlılık ve karşı bağımlılık arasında bir kutuplaşma modeli" sergilemektedir. Bu tarz durumlar söz konusu olduğunda yöneticilerle çalışanlar arasında bulunan "duygusal mesafe" oldukça fazla olmakta, çalışanların direkt olarak yöneticilerine yaklaşabilmesi ve ters düşmeleri olası olmamaktadır (Hofstede vd., 2010: 61).

Tablo 8.Güç Mesafesinin Az veya Çok Olduğu Toplumlar Arasındaki Farklılıklar

Güç Mesafesi (Az)	**Güç Mesafesi (Fazla)**
1. "Güç kullanımının sınırları yasalarla belirlenmeli ve iyi ve kötü kriterlerine bağlı olmalıdır".	**1. "**Güç toplumun temel bir gerçeğidir, iyi ve kötü kriterlerine tabi tutulması ve gücün kullanımının yasal zemine oturtulması gereksizdir".
2. "Güç sadece meşru olduğunda kullanılmalıdır", "güç akla uygun ve uzman tarafından uygulanan güç olmalıdır" anlayışı hakimdir".	**2. "**Zorlayıcı/karizmatik güce vurgu vardır".
3. "Astlar ve üstler bağımsızdır".	**3. "**Astlar üstlerine bağımlıdır".
4. "Toplumda bireyler eşit olarak görülür".	**4. "**Toplumda bireyler eşit olarak görülmez".
5. "Ebeveynler çocuklarına eşit davranırlar".	**5. "**Ebeveynler çocuklarına itaat etmeyi öğretirler".
6. "Yaşça büyüklere ne saygı duyulur ne de onlardan korkulur".	**6. "**Yaşça büyüklere hem saygı duyulur hem de onlardan korkulur".
7. "Öğrenci merkezli eğitim vardır".	**7. "**Öğretmen merkezli eğitim vardır".
8. "Hiyerarşi farklı rollerin doğal bir sonucudur ve rollerin birbirine üstünlüğü yoktur" anlayışı hakimdir".	**8. "**Hiyerarşinin varoluşsal bir anlamı vardır, eşitsizlik doğuştandır anlayışı hakimdir".
9. "Astlar kendilerine danışılarak karar verilmesini beklerler".	**9. "**Astlar kendilerine ne yapacaklarının söylenmesini beklerler".
10. "Çoğunluğun oyuna dayalı olarak, seçimle gelen bir yönetim vardır ve yönetimler demokratik yollarla değişir".	**10. "**Atama usulüne dayanan otokratik bir yönetim vardır ve yönetimler ancak devrimle değişir".
11. "Yolsuzluk ve yozlaşma nadiren görülür; politikacıların adları skandala karıştığında kariyerleri sona erer".	**11. "**Yolsuzluk ve yozlaşma sıklıkla görülür; skandallar örtbas edilir".
12. "Toplumda gelir dağılımı düzgündür".	**12. "**Toplumda gelir dağılımı düzgün değildir".
13. "Toplumda var olan dinler inananların tümünün eşit olduğunu vurgularlar".	**13. "**Dinler, rahipler ve din adamlarının diğerlerinden üstün olduğunu vurgularlar".

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in pysocology and culture, 2(1), 9.; Gudykunst, W. B. (2015). Farklılıklar Arasında Köprü Kurmak. Çeviren: Kadir Asar. Kırmızı Yayınları, Eylül, İstanbul, s.80.

Tablo 8 aracılığıyla ortaya konan farklılıklara 76 ülkede gerçekleştirilmiş olan incelemelerin sonucunda ulaşılmıştır (Hofstede vd., 2010: 57-59). Araştırmaların sonucunda "Doğu Avrupa, Latin Amerika, Asya ve Afrika ülkelerinde güç mesafesi fazla iken, Germen ve İngilizce konuşan Batılı ülkelerde güç mesafesinin az olduğuna" erişilmiştir (Hofstede, 2011: 9).

Belirsizlikten Kaçınma:

"Belirsizlikten kaçınma", kişilerin belirsizlikle ilgili "sahip olduğu tolerans düzeyi (belirsizlikten kaçınma düşük düzeyde) veya belirsizliğe yönelik korkularının derecesini (belirsizlikten kaçınma yüksek düzeyde)" ortaya konulmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2016: 42). "Belirsizlikten kaçınma" ifadesi Amerika'nın kurum sosyolojisi alanında öne çıkan James G. Mart tarafından gerçekleştirilen araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu durum Mart ve arkadaşlarının Amerikan örgüt yapısında dikkatlerini çekmiştir. Genel olarak belirsiz durumlarla başa çıkabilme, tabi ki sadece Amerika'daki kurumların değil, bütün ülkelerdeki kurumların bir sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Dünyada yaşayan herkesi yarın ne olacağını bilemediğimiz gerçeği ile yüzleşmek durumundadır. Gelecek belirsiz olmasına rağmen bütün insanlık onunla yaşamını sürdürmek durumundadır (Hofstede vd., 2010: 189).

Belirsizliğin aşırı olduğu durumlar, dayanılamayacak bir kaygı yaratmaktadır. Bütün toplumlar söz konusu kaygının azaltılması adına yöntemler geliştirmektedir. Bu yöntemler din, hukuk ve teknoloji gibi alanlarda kendisini göstermektedir. En ilkel olandan en gelişmiş olana dek teknoloji, bireylerin doğa kaynaklı belirsizlerden uzaklaşabilmesi yardımcı olmaktadır. Kurallarla kanunlar, kişilerin davranışları üzerindeki belirsizlikleri önlemek için çaba harcamaktadır. Din, kişilerin bireysel geleceklerini kontrol edebildiği düşünülen aşkın güçler ile bağlantı kurabilmenin bir yolu olarak ortaya çıkmaktadır. Takipçilerinin başa çıkmakta zorlandıkları belirsiz durumları kabul etmelerine yardımcı olduğuna inanılan din olgusu bazı durumlarda da öldükten sonra yeni bir yaşamın olduğunu sunduğu için öldükten sonra oluşabilecek belirsizlikleri dahi ortadan kaldırmayı başarmaktadır (Hofstede vd., 2010: 189).

Risk almaktan kaçınmayla belirsizlikten kaçınma benzer anlamlarda kullanılmaktadır. Bu durum toplumların belirsizliklere olan katlanma seviyeleriyle ilişkilidir. Toplumların belirsiz koşullar söz konusu olduğunda rahata olup olmadıklarını göstermektedir. Yeni olan ve bilinmeyen belirsiz koşullar sürprizlere de açık olduğu için alışılmış durumların dışında kabul edilmektedir. Belirsiz durumlardan kaçınma eğilimi gösteren yüksek toplumlar, belirsiz durumları en aza indirebilmek adına, yasalar ve katı kurallar koymaktadır. Kendi düşüncelerinin haricinde olanları dışlamaktadır ve "tek bir mutlak doğru vardır ve o doğruya da sadece biz sahibiz" anlayışı ile hareket etmektedirler

(Hofstede, 2011: 10). Bu tarz toplumların içerisinde yaşamlarını sürdüren kişiler, "davranış kurallarının net ve açık olduğu ve kararların yazı belgelerle ifade edildiği resmi ortamlarda çalışmayı tercih ederler" (McShane ve Von Glinow, 2016: 42).

Tablo 9. Belirsizlikten Kaçınmanın Güçlü ve Zayıf Olduğu Toplumlar Arasındaki Farklılıklar

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	**Güçlü Belirsizlikten Kaçınma**
1. "Belirsizliğin yaşamın doğasında olduğu kabul edilir ve her yeni gün olduğu gibi kabul edilir".	**1. "**Yaşamdaki belirsizlik sürekli mücadele edilmesi gereken bir tehdit olarak algılanır".
2. "Toplumda rahatlık, düşük stres, öz-kontrol ve düşük seviyede kaygı hakimdir".	**2. "**Toplumda yüksek stres, hassas yapı, kaygı ve duygusal dengesizlik hakimdir".
3. "Yüksek seviyede risk alma eğilimi vardır".	**3. "**Risk almaktan kaçınılır".
4. "Toplumda az sayıda ritüel vardır".	**4. "**Toplumda çok sayıda ritüel vardır".
5. "Toplumda yüksek seviyede sağlık, mutluluk ve iyilik hali vardır".	**5. "**Toplumda düşük seviyede sağlık, mutluluk ve iyilik hali vardır".
6. "Farklı fikirlere hoşgörü ve merak ile yaklaşılır".	**6. "**Farklı fikirler tehlikeli olarak görülür ve hoşgörüsüz bir yaklaşım vardır".
7. "Yabancıların yönetimi kolaylıkla kabul edilir".	**7. "**Yabancıların yönetimi şüpheyle karşılanır".
8. "Belirsiz ve kaotik koşullarda rahattırlar".	**8. "**Belirsizlikte rahat değillerdir ve netliğe ihtiyaç hissederler".
9. "Öğretmenler "bilmiyorum" diyebilirler".	**9. "**Öğretmenler her şeyi bildiklerini zannederler".
10. "Kolaylıkla iş değişikliği yapabilirler".	**10. "**İşlerini severek yapmasalar bile iş değişikliği yapmaktan kaçınırlar".
11. "Yazılı ve yazılı olmayan kuralları sevmezler".	**11. "**Uymasalar bile kuralların olmasına ihtiyaç hissederler".
12. "Siyasette, vatandaşlar yöneticilere karşı kendilerini yetkin ve ehil olarak görürler".	**12. "**Siyasette, vatandaşlar yöneticilere karşı kendilerini yetkin olarak görmezler".
13. "Dinde, felsefede ve bilimde görecelilik kuramına ve deneye dayanan bilgi kabul edilir".	**13. "**Dinde, felsefede ve bilimde mutlak doğruya ve geleneksel teorilere sorgulamadan inanç vardır".

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 10; Gudykunst, W. B. (2015). Farklılıklar Arasında Köprü Kurmak. Çeviren: Kadir Asar. Kırmızı Yayınları, Eylül, İstanbul, s.77.

İncelemeler, belirsiz durumlardan kaçınma davranışı gösteren ülkelerdeki toplumların çok daha hassas bir yapıya sahip olduklarını ve içe dönük enerji ile motivasyona sahip olduklarını göstermektedir. Belirsiz durumlardan kaçınma eğilimleri az olan toplumlarsa alışılmış olanın haricindeki görüşlere daha fazla hoşgörü içerisinde yaklaşmaktadır. Ayrıca hayatlarında daha az kurallara yer vermekte, felsefeyle din alanında görecelilik ile deney kuramlarına dayalı bilgileri kabul etmekler beraber akımlar ile farklı fikirlerin bir arada bulunmasına olanak tanımaktadırlar. Tablo 9'da "belirsizlikten kaçınma eğilimi zayıf ve güçlü olan toplumlar arasındaki farklılıklar" ortaya konmuştur. Tabloda ortaya konan farklılıklar 76 ülkede gerçekleştirilen incelemelerin sonucunda bulunmuştur (Hofstede vd., 2010: 192-194). Araştırmanın sonuçları arasında, "belirsizlikten kaçınma eğiliminin Doğu ve Merkez Avrupa ülkelerinde, Japonya'da, Latin Amerika ülkelerinde ve Almanca konuşan ülkelerde yüksek iken, İskandinav ülkeleri ve Çin'de düşük" olduğu verileri bulunmaktadır (Hofstede, 2011: 11).

Bireycilik ve Kollektivizm (Toplulukçuluk):

"Bireycilik ve kollektivizm", kültürlerin arasında bulunan davranış farklılıklarının açıklanabilmesi için kullanılagelen en dikkate değer kültürel boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kültürel boyut, çeşitli kültürlere üye ve çeşitli disiplinlerden gelmiş olan pek çok teorisyenin çalışmalarıyla kavramsal hale gelmiştir (Gudykunst, 2015: 61).

"Bireycilik, bağımsızlık ve kişisel alana önem verme derecesini" ortaya koymaktadır. Yüksek seviyede bireyci olan kişiler, "özgürlüklerine, bireysel başarılarına, başkalarına bağımlı olmadan yaşamlarına yönlendirebilmeye, hayatları üzerinde kontrol sahibi olabilmeye ve başkalarından kendilerini ayıran özelliklere" önem vermektedirler (McShane ve Von Glinow, 2016: 40). Bununla beraber bireyci olan toplum yapılarında; "bağımsızlık, başarı odaklılık, dışa dönüklük ve normlara uyumsuzluk gibi yenilikçiliği desteklediği düşünülen bazı psikolojik karakter özelliklerinin görülme sıklığı yüksek" olarak saptanmıştır (Fiş ve Wasti, 2009: 136). Diğer yandan, kolektivizm, ", ait olunan gruba karşı görevlere ve grup uyumuna önem verme derecesini" ortaya koymaktadır. Kolektivist olan toplum yapılarında, kişiler kendisini bir grup ya da sosyal topluluğa ait

hissetmekle beraber aidiyetleri bağlamında kendi kişiliklerini tanımlamaktadırlar (McShane ve Von Glinow, 2016: 40).

Grup içerisinde farklı bireylerle olan uzlaşmaya, ilişkilerine ve iş birliğine, grubun hedeflerine ve mutluluğuna değer vermektedirler (Jones & George, 2012: 519). Dünya üzerinde sayısı oldukça az olan insanlar, kişilerin çıkarlarının, gruplarının çıkarlarının üstünde egemen oldukları toplum yapılarında yaşamlarını sürdürmektedir. Bu tarz toplumlar "bireyci toplumlar" biçiminde isimlendirilmektedir (Hofstede vd., 2010: 91). Bireycilik, kişiler arasında bulunan bağların zayıfladığı "herkes kendinden ve en yakın ailesinden sorumludur" bakış açısının hâkim olduğum toplum yapılarında geçerli olmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 400). Bu tarz toplum yapılarında yaşamlarını sürdüren kişiler, anne, baba ve çocuklardan oluşmuş olan "çekirdek aileler" içerisinde yetişmektedirler. Akrabaların pek çoğu farklı yerlerde yaşamlarını sürdürmekte olup nadir zamanlarda bir araya gelinmektedir. Bu tarz aile yapılarında yetişmiş olan çocuklar ise, yaşamlarının ilerisinde kendilerini "ben" şeklinde düşünebilmeyi öğrenmektedirler. Ortaya çıkan bu "ben" kavramı, bireysel kimlikleri, diğerlerinin "ben" kavramlarından farklı bir şekilde konumlanmaktadır. Örneğin, bu tarz çocuklar oyun arkadaşlarını bile bireysel tercihleri bağlamında seçmektedirler. Eğitimde amaç çocukların kendi ayaklarının üstünde durmalarının sağlanmasıdır. Bu durumun gerçekleşmesinin ardından çocuklardan aileleriyle yaşadıkları evlerini terk etmeleri beklenmektedir. Doğup büyüdükleri evlerinden ayrılmalarının ardından çocuklar ebeveynleri ile olan ilişkilerini kimi zaman oldukça azaltmakta kimi zamanda tamamıyla koparmaktadırlar (Hofstede vd., 2010: 91).

Kolektivizme olan bağlılık bir diğer ifadeyle "toplulukçuluk", kişilerin doğumları itibariyle güçlü, uyumlu olabilecekleri gruplara, çoğunlukla "geniş ailelere (amcalar, teyzeler, büyükbabalar ve büyük annelerin olduğu aileler) bağlı olduğu ve bu bağlılığın yaşam boyunca, sorgulanmayan bir sadakat karşılığında var olduğu toplumlarda" bulunmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 400). Bu tarz toplumların çalışma yaşamında, ortak davranış sergileme, beraber çalışma, iş birliğine açık olma ve bilgi alışverişi gibi davranışları göstermesi doğal karşılanmaktadır. Ayrıca, üstünde durulması gerekli olan bir diğer durum ise, toplumların kolektivist veya bireyci şeklinde tanımlanması esnasında, özelliklerden hangisinin daha baskın olduğunun irdelenmesi gerekmektedir. Genellikle, kişiler kendisini birey şeklinde ve ait hissettikleri toplum ya da gruplar bağlamında

tanımlamakta ve konumlandırmaktadır. Bu durum, bireyin temel doğasında bulunmaktadır. Kültürlerin bazıları kişisel kimlikleri, bazılarıysa kolektif sorumlulukları çok daha fazla önemsemekte olmasına karşın iki durumda bütün insanlığın benliğinde varlık göstermektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 41).

Tablo 10. Bireyci ve Kolektivist Toplumlar Arasındaki Farklılıklar

Bireyci Toplumlar	**Kolektivist Toplumlar**
1. "Herkesin kendisiyle ya da yalnızca yakın ailesiyle ilgilenmesi gerekir" anlayışı hakimdir.	**1. "**İnsanlar doğuştan itibaren sadakatleri karşılığında onları koruyan geniş ailelere veya klanlara katılırlar".
2. "Ben" bilinci hakimdir.	**2.** "Biz" bilinci hakimdir.
3. "Özel ve bireysel hayata vurgu vardır".	**3. "**Aidiyete vurgu vardır".
4. "Düşündüğünü açıkça söylemek sağlıklıdır" anlayışı vardır.	**4.** "Uyum her zaman korunmalıdır" anlayışı vardır.
5. "İnsanların her birinin bir birey olarak görüldüğü bir bakış açısı vardır".	**5. "**İnsanların gruba dahil olanlar ve olmayanlar olarak sınıflandırıldığı bir bakış açısı vardır".
6. "İnsanların bireysel görüşleri vardır, bireysel kararlar alırlar ve bireysel oy kullanırlar".	**6. "**İnsanlar grup içinde alınan kararlara uyarlar ve grup kararı yönünde oylarını kullanırlar, bireysel görüş yerine grubun görüşü önemlidir".
7. "İnsanlar kuralları ihlal ettiklerinde suçluluk duyarlar".	**7. "**İnsanlar kuralları ihlal ettiklerinde utanç duyarlar".
8. "Ben" dili hakimdir.	**8.** İnsanlar "Ben" dilini kullanmaktan kaçınırlar.
9. "Eğitimin amacı öğrenmeyi öğrenmektir".	**9**. "Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir".
10. "Görev veya iş, insanlarla ilişki kurmaktan daha önceliklidir".	**10. "**İnsanlarla ilişki kurmak, görev veya işten daha önceliklidir".

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 11.

Tablo 10'da ortaya konmuş olan farklılık aynı şekilde 76 ülkedeki gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda ortaya konmuştur (Hofstede vd., 2010: 95-97). Araştırmanın sonunda, Avrupalı ülkelerin "çok daha bireyci buna karşın, Doğuda olan ülkelerin ve az gelişmiş ülkelerin daha kolektivist, Japonya'nın ise ortada bir pozisyon aldığı" sonucuna ulaşılmıştır (Hofstede, 2011: 12).

Erillik ve Dişillik:

Erkeklerin ve kadınların rollerinin belirgin bir biçimde ayrılmış olduğu toplumlara "eril toplumlar" denmektedir. Bu tarz toplum yapılarında; "erkekler iddialı, rekabetçi, sert ve maddi başarıya odaklanırken, buna karşın, kadınlar daha mütevazi ve yumuşaktırlar ve yaşam kalitesiyle ilgilenirler". Bu duruma karşılık, erkeklerin ve kadınların aynı rollere sahip olduğu toplumlarsa "dişil toplumlar" şeklinde isimlendirilmiştir. Bu tarz toplum yapılarında; "hem erkek hem de kadın mütevazi ve yumuşaktır, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmaya ve onların mutluluğuna önem verirler ve yaşam kalitesiyle ilgilenirler" (Hofstede vd., 2010: 140).

Kişisel başarıya erişme ve rekabet etmenin yerine kişilerarası ilişkileri önemsemektedirler (McShane ve Von Glinow, 2016: 42). Toplumların bir özelliği şeklinde "erillik ve dişillik", "değerlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını" ortaya koymaktadır. "Uluslararası bir şirket olan IBM'de (International Business Machines)" personel üstünde gerçekleştirilen bir çalışmanın (Hofstede vd. 2010: 30) sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. "Kadınların değerleri, bir toplumdan diğerine, erkeklerin değerlerinden daha az farklılık göstermektedir".
2. "Erkeklerin değerlerinin, "çok iddialı" ve "rekabetçi" olduğu, diğer tarafta ise kadınların değerlerinin "mütevazi" ve "şefkatli" olduğu" ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan dolayı, "iddialı kutup "eril" olarak, mütevazi ve şefkatli kutup "dişil" şeklinde isimlendirilmiştir (Hofstede, 2011: 12).

Tablo 11. Eril ve Dişil Toplumlar Arasındaki Farklılıklar

Eril Toplumlar	**Dişil Toplumlar**
1. "Cinsiyetler arasında yüksek düzeyde duygusal ve sosyal rol farklılaşması vardır".	**1. "**Cinsiyetler arasında asgari düzeyde duygusal ve sosyal rol farklılaşması vardır".
2. "Ailede hangi sayıda çocuk sahibi olunacağına babalar karar verir".	**2. "**Ailede hangi sayıda çocuk sahibi olunacağına anneler karar verir".
3. "Güç, iddialı olmak ve performans değerlidir".	**3. "**Yaşam kalitesi, hizmet ve bakım değerlidir".
4. "Çalışmak için yaşa" anlayışı hâkimdir.	**4.** "Yaşamak için çalış" anlayışı hâkimdir.
5. "Erkekler iddialı ve tutkulu olmalı, kadınlarda olabilir" anlayışı hâkimdir.	**5.** "Erkekler ve kadınlar mütevazı ve şefkatli olmalı" anlayışı hâkimdir.
6. "İş, aileden daha önceliklidir".	**6. "**İş ve aile hayatı arasında dengeye önem verilir".
7. "Güçlü olan takdir edilir".	**7.** "Zayıf olana sempati duyulur".
8. "Anneler duygular ile buna karşın babalar gerçekler ile ilgilenir".	**8.** "Hem annelerin hem de babaların gerçekler ve duygular arasında denge kuran bakış açıları vardır".
9. "Erkekler kavga edebilir fakat kızlar değil, kızlar ağlayabilir fakat erkekler asla" anlayışı hâkimdir.	**9.** "Hem erkekler hem de kızların ağlamaları normaldir fakat kavga etmeleri normal değildir" anlayışı hâkimdir.
10. "Az sayıda kadın aktif siyasetin içindedir ve seçilerek önemli pozisyonlara gelebilen az sayıda kadın vardır".	**10.** "Çok sayıda kadın aktif siyasetin içindedir ve seçilerek önemli pozisyonlara gelebilmektedirler".
11. "Din Tanrı odaklıdır".	**11.** "Din insan odaklıdır".
12. "Cinsellik, becerikli olduğunu göstermenin yollarından biri olarak görülür".	**12.** "Cinsellik, duygudan yoksun bir aktivite ve ilişki kurmanın yollarından biri olarak görülür".

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 12; Gudykunst, W. B. (2015). Farklılıklar Arasında Köprü Kurmak. Çeviren: Kadir Asar. Kırmızı Yayınları, Eylül, İstanbul, s.81.

"Erillik ve dişillik" konusu bütün kültürler içerisinde bulunmaktadır. Diğer yandan, "bu eğilimlerden biri diğerine göre daha baskındır" (Gudykunst, 2015: 81). Tablo 11'de ortaya konmuş olan farklılıklar diğer tablolarda olduğu gibi 76 ülkede yapılmış olan çalışmaların sonucunda biçimlendirilmiştir (Hofstede vd., 2010: 95-97). Araştırmanın sonucunda, "dişillik, Japonya da Almanca konuşulan ülkelerde, bazı Latin ülkelerde, İtalya ve Meksika gibi, yüksek; İngilizce konuşan Batılı ülkelerde orta derecede yüksek; İskandinavya ülkelerinde ve Hollanda da düşük, bazı Latin ve Asya ülkelerinde, Fransa, İspanya, Portekiz, Şili, Kore ve Tayland gibi, orta derecede düşük bulunmuştur" (Hofstede, 2011:13).

Uzun Dönemli ve Kısa Dönemli Yönelim:

"Uzun dönemli yönelim, gelecekte bazı erdemlere (özellikle tasarruflu, azimli, sabırlı, kararlı olmak gibi) ulaşma yönünde insanların teşvik edilmesi" manasında kullanılmaktadır (Hofstede vd., 2010: 239). Uzun dönemli yönelimlerde bugünden daha fazla geleceğe odaklı şekilde hareket edilmektedir. Bu tarz toplumlar, halihazırda var olan davranışların ve hareketlerin gelecek nesillere olan etkilerini dikkate almaktadırlar. Bu nedenle geleneksel yapılarını çok daha modern bir yapıya dönüştürmeye çalışmaktadırlar (Can vd., 2006: 417).

Kişiler gelecek odaklı oldukları zaman parayla diğer kaynakları biriktirmeyi istemektedirler. "Stratejik planlama yapmanın gerekliliğine inanırlar ve ekonomik başarı elde etmeyi" önemsemektedirler (Koester & Lustig, 2013: 121). Karşıt manada olan "kısa dönemli yönelimse", günümüz ve geçmişle alakalı bilhassa "geleneğe saygı duymak ve korumak, sosyal sorumlulukları yerine getirmek gibi" erdemlere sahip bulunmak ile bunların korunması yönünde kişilerin teşvik edilebilmesi manasına gelmektedir. Bu tarz kültürlerde gelenekler önemsenmektedir (Can vd., 2006: 417). Kişiler, birikim yapabilmenin yerine paralarını harcamayı tercih etmektedirler (Koester & Lustig, 2013: 121).

Tablo 12.Kısa ve Uzun Dönem Yönelimli Toplumlar Arasındaki Farklılıklar

Kısa Dönemli Yönelim	**Uzun Dönemli Yönelim**
1. "Hayattaki en önemli olaylar geçmişte gerçekleşti veya şimdi gerçekleşiyor, yaşanacak önemli bir şey kalmadı" anlayışı hâkimdir".	**1.**"Hayattaki en önemli olaylar gelecekte gerçekleşecek, daha yaşanacak ve yapılacak çok şey var" anlayışı hâkimdir.
2. "İdeal insan, koşullara göre veya zamanla değişmez, her zaman aynıdır" anlayışı hâkimdir.	**2.** "İdeal insan koşullara uyum sağlar ve zamanla değişir" anlayışı hâkimdir.
3. "Neyin iyi ve kötü veya doğru ve yanlış olduğuna dair evrensel değerler vardır" anlayışı hâkimdir.	**3.** "Neyin iyi ve kötü veya doğru ve yanlış olduğu koşullara göre değişir" anlayışı hâkimdir.
4. "Gelenekler kutsal ve dokunulmazdır, zamanla değişmez".	**4.** "Gelenekler değişen koşullara göre uyarlanabilir".
5. "Aile hayatında emir ve komuta hâkimdir".	**5.** "Aile hayatı iş bölümü yapılarak sürdürülür".
6. "Yalnızca kendi ülkeleriyle gurur duyarlar".	**6.** "Diğer ülkelerden de bir şeyler öğrenmeye çalışırlar".
7. "Başkalarına hizmet etmek önemli bir amaçtır".	**7.** "Tasarruflu, azimli ve kararlı olmak ulaşılması gereken önemli amaçlar olarak görülür".
8. "Sosyal harcamalar ve tüketim yaygındır".	**8.** "Yatırım yapmak için büyük miktarlarda birikimler ve fonlar mevcuttur".
9. "Öğrenciler başarı ve başarısızlığı şansa bağlarlar".	**9.** "Öğrenciler başarıyı çalışmaya ve başarısızlığı ise çalışmamaya bağlarlar".
10. "Yavaş gelişen veya hiç gelişmeyen ekonomiye sahip fakir ülkeler bu kategoridedir".	**10.** "Zenginliğe ulaşana kadar hızlı büyüyen ekonomiye sahip olan ülkeler bu kategoridedir".

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 15

Tabloda 12'de ortaya konulan farklılıklar 93 ülkede gerçekleştirilmiş olan incelemelerin sonunda ortaya konmuştur (Hofstede vd., 2010: 255-258). Araştırmanın sonucunda, "Doğu Asya ülkeleri ve Doğu ve Orta Avrupa ülkelerinin uzun-dönem yönelimli; Güney ve Kuzey Avrupa ülkeleri ve Güney Asya ülkeleri orta-dönem yönelimli ve Birleşik Amerika (ABD), Avustralya, Latin Amerika ve Afrika ülkelerinin ve Müslüman ülkelerin kısa-dönem yönelimli oldukları" bilgisine ulaşılmıştır (Hofstede, 2011:15).

Müsamaha ve Baskı:

"Müsamahalı (hoşgörülü) toplumlar, hayattan zevk alma ve eğlenme gibi temel ve doğal insani arzuların nispeten özgürce tatmin edilmesine izin veren toplumlar" manasında kullanılmaktadır (Hofstede, 2011:15). Bu tarz kültürlerin dünyaya yönelik fikirleri "hedonizm (hazcılık) felsefesi" ile de örtüşmektedir. Yaşamın sunmuş olduğu hazların özgür bir şekilde tadılabilmesine olanak tanıyan sosyal bir ortam bulunmaktadır. Mutluluğun yakalanması hayatlarının ana amacı olarak ortaya çıkmaktadır (Koester & Lustig, 2013: 112). Bu duruma karşılık, "baskıcı (kısıtlayıcı) toplumlar ise, insanların yaşam tarzını kontrol eden, katı kurallar koyarak sosyal hayatı düzenleyen toplumlar" manasında kullanılmaktadır (Hofstede, 2011:15). Bu tarz kültür tarzlarında yaşamını sürdüren kişilerde öz disiplin gelişmiş olup toplumların düzenlerini bozan, aşırı dürtü ve arzuların baskılanması gerektiğiyle ilgili inanç bulunmaktadır. "Öz kontrol, haya, irade, ölçülü olma gibi değerler" bu tarz kültürler içerisinde önemsenmektedir (Koester & Lustig, 2013: 112).

Tablo 13.Müsamahalı (Hoşgörülü) ve Baskıcı (Kısıtlayıcı) Toplumlar Arasındaki Farklılıklar

Müsamahalı (Hoşgörülü) Toplumlar	**Baskıcı (Kısıtlayıcı) Toplumlar**
1. "Toplumun büyük çoğunluğu kendilerini mutlu olarak ifade etmektedir".	**1.** "Toplumun azınlık kısmı mutludur".
2. "Hayatımı ben kontrol ediyorum" algısı vardır.	**2.** Çaresizlik vardır: "hayatım başkaları tarafından kontrol ediliyor" algısı vardır.
3. "İfade özgürlüğü önemli görülür".	**3.** "İfade özgürlüğü temel bir sorun olarak görülmez".
4. "Boş zaman aktivitelerine oldukça fazla önem verilir".	**4.** "Boş zaman aktivitelerine oldukça az önem verilir".
5. İnsanların yaşamlarında olumlu (pozitif) duygular hâkimdir.	**5.** İnsanların yaşamlarında olumsuz (negatif) duygular hâkimdir.
6. "Eğitimli insanların oranının yüksek olduğu ülkelerde, doğum oranı yüksektir".	**6.** "Eğitimli insanların oranının yüksek olduğu ülkelerde, doğum oranı düşüktür".
7. "İnsanların çoğunluğu sportif aktiviteler yapmaktadır".	**7.** "Toplumun azınlık kısmı spor yapmaktadır".
8. "Besin kıtlığının olmadığı ülkelerde, yüksek oranda obez insanlar vardır".	**8.** "Besin kıtlığının olmadığı ülkelerde, düşük oranda obez insanlar vardır".
9. "Zengin ülkelerde, cinselliğin özgürce yaşanmasına yönelik yumuşak kurallar vardır".	**9.** "Zengin ülkelerde, cinsel yaşamı kısıtlamaya yönelik sert kurallar vardır".
10. "Toplumda asayiş ve düzeni sağlamak yüksek düzeyde öncelikli değildir".	**10.** "Toplumda çok sayıda polis görev yapmaktadır, 100,000 kişiye ortalama bir polis düşmektedir".

Kaynak: Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 16.

Tablo 13'de ortaya konmuş olan farklılıklar 93 ülkede gerçekleştirilen çalışmaların sonunda ortaya konmuştur (Hofstede vd., 2010: 282-285). Araştırmanın sonucunda, "Kuzey ve Güney Amerika, Batı Avrupa ve Sahra altı Afrika, müsamahalı (hoşgörülü) toplumlar oldukları, buna karşın, Doğu Avrupa ve Asya ülkeleri ve Müslüman ülkeler baskıcı (kısıtlayıcı) toplumlar oldukları ve Akdeniz'e kıyısı olan Avrupa ülkelerinin ise ortada bir pozisyon aldıkları" bilgisine ulaşılmıştır (Hofstede, 2011:16).

Hofstede tarafından ortaya konmuş olan araştırmalar, toplumsal kültür literatürüne dikkate değer bir katkı sağlamasına karşın kimi sorunları da bünyesinde barındırmaktadır. İlk sorun, bahsi geçen araştırma, "kolayda örneklem" vasıtasıyla küçük gruplarla gerçekleştirilmesine karşın, kültürün tamamına genelleme yapılmıştır. Bu tarz

yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen araştırmaların genellenebilme seviyesi düşük olmaktadır. İkinci sorun ise, araştırmanın "her ülkenin sadece bir kültürü vardır" varsayımı üstüne kurulmuş olmasıdır. Halbuki pek çok ülkede kültürel çeşitlilik bulunmaktadır. Küreselleşmeyle beraber çok kültürlü yapılarda artış olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, pek çok ülkenin yalnızca bir kültürel yapıya sahipmiş şeklinde değerlendirilmesi doğru değildir. Son sorun da araştırmanın gerçekleştirildiği dönemden bugüne toplumların kültürel yapılarında dikkate değer bir değişim olduğu gerçeğidir. Kültürler arası etkileşimlerin artışıyla, ülkelerin kültürel değerleri içerisinde adeta bir dönüşüm olmuştur. Bu durumun bir sonucu olarak da ilk zamanlar "başucu niteliği" taşıyan bu araştırma geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır (McShane ve Von Glinow, 2016: 43).

3.1.8.2. Cameron ve Quinn'in Örgütsel Kültür Modeli

Cameron ve Quinn (1999) tarafından kodlanan örgütsel kültür modeli bağlamında; "Adhokrasi, Klan, Hiyerarşi ve Pazar kültürü adları ile dört ayrı kültür tipi" vardır (Acar, 2013: 11). "Adhokrasi; dışsal odaklı ve esnek kültürü, Klan; içsel odaklı ve esnek kültürü, Hiyerarşi; içsel odaklı ve durağan kültürü ve Pazar; dışsal odaklı ve durağan kültürü" ifade etmektedir. Söz konusu kültür tiplerinin hepsi çeşitli yönlerden kurumun başarısına katkı sağlamaktadır (Schein, 2004: 195).

"Rekabetçi değerler modeli" şeklinde isimlendirilmiş olan modelde bulunan değerler diğer bir ifadeyle boyutlar birbirleri ile karşıt özellikleri bünyesinde taşımasına karşın kurumun bahsi geçen değerlerin hepsini sahip olması istenmektedir. Kurumun çevre ile uyumlu ve esnek olması istenirken diğer yandan kontrol edilebilir ve istikrarlı olması da istenmektedir. Kurumun gelişimi ve büyümesi istenirken, resmi bir iletişim sistemiyle sıkı bir bilgi yönetimi de istenmektedir. Kurum çalışanlarının hepsinin değerli oldukları vurgulanırken, hedeflerin belirlenmesi ve planlama yapılmasının önemine de dikkat çekilmektedir (Quinn vd., 1991: 217).

Aşağı kısımda Tablo 14 aracılığıyla gösterilmiş olan "rekabetçi değerler modeli" içerisinde kurum kültürünün boyutlarının özellikleri de özetlenmiş bir şekilde ortaya konmuştur.

Tablo 14. Rekabetçi Değerler Modeli

<table>
<tr><th colspan="2">Organik Süreçler</th></tr>
<tr><td>Tip: KLAN

Baskın Özellikler: Dayanışma, Katılımcılık, takım çalışması ve aileye benzer çalışma ortamı.
Lider Stili: Danışman, kolaylaştıran, babacan
Kaynaştırma: Sadakat, gelenekler ve kişilerarası uyum
Stratejik Vurgu: Kişilerin geliştirilmesine, bağlılıklarını güçlendirmeye ve morallerinin yükseltilmesine öncelik verilir.</td><td>Tip: ADHOKRASİ

Baskın Özellikler: Girişimcilik, yenilikçilik ve çevreye uyum
Lider Stili: Girişimci, yenilikçi ve risk alabilen
Kaynaştırma: Girişimcilik, esneklik ve risk
Stratejik Vurgu: Yeniliğe, büyümeye ve yeni kaynaklar edinmeye öncelik verilir.</td></tr>
<tr><td>Örgüt içi odaklanma</td><td>Örgüt dışı odaklanma</td></tr>
<tr><td>Tip: HİYERARŞİ

Baskın Özellikler: Düzen, kurallar, yönetmelikler ve tekdüzelik
Lider Stili: Koordinatör ve yönetici
Kaynaştırma: Kurallar, politikalar ve prosedürler
Stratejik vurgu: İstikrara, öngörülebilir olabilmeye ve işlerin sorunsuz ve düzgün bir şekilde ilerlemesine öncelik verilir.</td><td>Tip: PAZAR

Baskın Özellikler: Rekabet, hedefe ulaşabilme
Lider Stili: Kararlı, başarı odaklı
Kaynaştırma: Hedef odaklılık, rekabet ve üretim
Stratejik Vurgu: Rekabet avantajı elde edebilmeye, pazar üstünlüğüne ulaşabilmeye öncelik verilir.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Mekanik Süreçler</td></tr>
</table>

Kaynak: Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. Journal of marketting, 57(1), 23-37, p. 25.

3.1.8.2.1. Kültürün Boyutları

Hiyerarşi Kültürü:

Modernizm sonrasında kurumlarla ilgili gerçekleştirilmiş olan en eski yaklaşım, 1900'lü yılların başlangıcında Avrupa'da devlet kurumlarıyla ilgili incelemeler gerçekleştiren "Alman sosyolog olan Max Weber" tarafından ortaya konmuştur. Yirminci yüzyılın ilk çeyreğinde kurumların karşılaşmış olduğu en önemli zorluk gittikçe karmaşık hale gelen bir toplum için verimli bir biçimde hizmet ve malların üretimlerinin gerçekleştirilmesiydi. Bunun başarılabilmesi adına Max Weber (1947) bürokrasi bünyesinde "klasik nitelikler" şeklinde de bilinen "Kurallar, uzmanlaşma, liyakate dayanan atama sistemi, hiyerarşi, ayrı mülkiyet, gayri şahsilik ve hesap verebilirlik" olarak yedi özelliği öne atmıştır. Söz konusu özellikler, kurumların hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda çok etkili olmuştur. Bu özellikler en büyük zorlukları tahmin edilebilen, verimli, akıcı ve güvenilir çıktıların üretilmesi olan örgütlerde yaygın bir şekilde benimsenmiştir. Gerçekte, 1960'lı yıllara dek, kurumsal ve yönetimsel araştırmalara yönelik bütün çalışmalar, Weber tarafından ortaya atılmış olan hiyerarşinin ya da bürokrasinin; verimli, istikrarlı ve oldukça tutarlı olan hizmet ve ürünlere yol açabildiğinden dolayı "ideal bir organizasyon şekli" olduğunun varsayımını yapmıştır. Çevre nispeten durağan olduğundan dolayı; işlevlerle görevler kolayca kontrol ve entegre edilebilmekteydi. Bununla beraber hizmetlerin ve ürünlerin birbirleriyle benzer olması problem teşkil etmemekle beraber işlerle işçiler kolay bir şekilde kontrol edilebiliyordu. Belirli bir standarda sahip olan prosedürler ile kuralların hesap verilebilirlik ve kontrol edilebilirlik mekanizmalarıyla karar verme yetkilerinin kimde olduğunun da net bir şekilde belirli olması bir bakıma "başarının anahtarı" biçiminde değerlendirilmekteydi (Cameron & Quinn, 2006: 37).

Bugün değişken ve rekabetin yoğun olduğu çevre koşullarında, Weber tarafından önerilmiş olan bu tarz hiyerarşiye dayalı kültürlere sahip kurumlar halihazırda varlıklarını devam ettirmektedir. Hiyerarşi kültürünün egemen olduğu kurumlarda şu özelliklere sahip olarak bilinmektedir: Net ve resmi çizgiler aracılığıyla belirli bir yapı bulunmakta olup, kişilerin yapacakları önceden belirlenmiş olan prosedürler aracılığıyla belirlenmektedir. Bu tarz kurumlarda etkiye sahip olan liderler organizatörler ile iyi koordinatörler olmakla beraber kurumdaki işleyişin sorunsuz ve düzgün olması ilk olarak önemli görülen taraftır. Verimlilik, istikrar ve öngörülebilirlik kurumun uzun vadeli

öncelikleri arasında yer almaktadır. Politikalar ile resmi kurallar kurumu bir arada tutabilmek için vardır (Cameron & Quinn, 2006: 38). Bu tarz kültürler çoğunlukla devletin temsil edildiği örgütlerde görülmektedir. Çevredeki koşulların hızlı ve devamlı olarak değişiklik gösterdiği bugünün yapılarında, yavaş ve katı bir şekilde değişebilen bir durumsallık egemen olduğundan söz konusu tipteki kurumların varlıklarını sürdürmesi zorlaşmaktadır (Zencirkıran, 2012: 253). Bugün yöneticilerin pek çoğu, esnek yapıdaki olmanın gerekli olması nedeniyle hiyerarşi kültürüne sıcak bakmamaktadır (Daft, 2015: 346).

Pazar Kültürü:

Kurumsal yapılanmanın bir diğer şekli ise, kurumlar yeni rekabet güçlükleri ile karşılaştıkça 1960'lı yılların son çeyreğinde beğenilir hale gelmeye başlamıştır. Söz konusu tarz, hiyerarşinin ötesinden çeşitli varsayımlara dayanmakta olup kurumun rekabet edebilmesi adına "pazar odaklı olması" gerekliliğini savunmaktadır. Bu yeni tarz bağlamında, Pazar kavramı, pazarlama işlevi ile ya da pazarda bulunan tüketiciler ile eş anlamlı şekilde görülmemektedir. Tersine, "bir pazarın kendisi olarak işlev göre bir kurum türünü" ortaya koymaktadır. İçişlerinin yerine dış çevreye yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. "Tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, lisans verenler, sendikalar ve düzenleyiciler gibi (çoğunlukla)" dış kuruluşlar ile gerçekleştirilen işlemlere odaklanmakta olup, "iç kontrolün kurallar, uzmanlaşmış işler ve merkezi kararlarla sürdürüldüğü bir hiyerarşi kültüründen farklı olarak paranın döndüğü pazara" odaklanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle pazara odaklı kurumlar rekabet konusunda avantaja sahip olabilmek adına satışlar, sözleşmeler ve borsalar gibi işlemlere odaklanmaktadır. "Karlılık pazarda güç elde etme, zorlayıcı hedefler belirleme, sadık müşteri kazanma öncelikli hedefleridir ve hâkim olan değerleri rekabetçilik ve üretkenlik" olarak ortaya çıkmaktadır. Kurum ne derece büyük bir Pazar payına sahipse ne derece fazla pazara girebilmişse o derece başarılı görülmektedir. Rakiplerin geride bırakılarak pazarda liderliğin ele geçirilmesi önemli görülmektedir (Cameron & Quinn, 2006: 39, 40).

Klan Kültürü:

Üçüncü ideal bir kurum formuysa, “aile tipi bir örgüte benzerliğinden dolayı “klan” şeklinde isimlendirilmiştir. Kişilerin kendisini dostça bir ortam içerisinde hissederek, diğer kişilerle çok fazla şeyi paylaşmış oldukları kültürler klan kültürü içerisinde sayılabilmektedir. Bu durum bir bakıma geniş bir aile yapısına da benzemektedir. Bu durumda “Liderler akıl hocası ve hatta belki de ebeveyn” şeklinde de düşünülebilmektedir. Kurum gelenek ve sadakatle bir arada tutulmakta olup buradaki bağlılık seviyesi oldukça yüksektir. Kurum uzun vadede kişisel gelişime, kişilerin morallerinin yüksek olmasına ve uyumlu bir çalışma ortamını önemsemektedir. Klan kültürü söz konusu olduğunda, kurum içi iklimin iyi olduğu ve birey odaklı bakış açısının benimsenmiş olduğu kurumlar başarı şekilde kabul edilmekte olup bu tarz kurumlar katılım, uzlaşma ve takım çalışmasını önemli görmektedir (Cameron & Quinn, 2006: 41-43). Ayrıca, klan kültürü içerisinde personel ile kurum arasında ortaya çıkan maneviyat temelli bir alışverişe dayalı ilişki öne çıkmaktadır. Buna karşılık, hiyerarşi kültüründeyse alışveriş maddi ödüllere dayalı şekilde oluşmaktadır. Klan kültürü içerisinde, kurumun uzman bir yönetim ortaya koyması, katılımcı davranışı teşvik etmekte olup, aitlik duygusunu hissettirmesinin karşılığında personel de kurumuna sadakat ile bağlılık gösterir ve güvenilir bir çalışan olmaya devam etmektedir (Richard vd., 2009: 820).

Klan kültürü içerisinde kişiler arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesi konusu ilk sırada yer almaktadır. Bu kültür tarzında esnek olma durumuna vurgu yapılmakta olup kurumun dışından çok iç organizasyon yapısına odaklanılmaktadır. Katılımcılık, gruba aitlik ve karşılıklı güven bu kültür tarzında ana değerler arasında kabul edilmektedir. Kişilerin kuruma bağlılık hissiyatlarının güçlü olması, iş birliği ve uyum içerisinde çalışmalarıyla gruba üyeliklerini önemli görmeleri motivasyonlarının sebebi sayılmaktadır. Bununla birlikte yöneticiler ya da liderler, klan tarzı kurumlarda, kişi odaklı, katılımcı ve destekleyici yönetim stilini uygulamakta ve takım çalışmalarını desteklemektedir (Denison & Spreitzer, 1991: 5).

Adhokrasi Kültürü:

Zaman içerisinde enformasyona çağına geçildikçe, "dördüncü ideal bir örgütlenme" tarzından bahsedilmeye başlanmıştır. Bu örgütlenme tarzına "adhokrasi" denilmektedir. Bu kavramın temelleri "geçici, uzmanlaşmış ve dinamik bir şeyi ima eden ad hoc" ifadesine dayanmaktadır. "Geçici" kelimesiyle "adhokrasi" benzer anlamlara sahiptir. Temelde adhokrasi kültür tarzının ana amacı, "belirsiz ve bilgi bombardımanının olduğu koşullarda uyum sağlamayı, esnekliği ve yaratıcılığı güçlendirmeyi teşvik etmektir". Yirmi birinci yüzyılın kurumsal dünyası içerisinde adhokrasi, gittikçe daha çok belirleyen "hiper-türbülanslı" ve devamlı değişiklik gösteren şartlara en duyarlı olarak kabul edilen kurumsal şekildir. Zaman içerisinde ürünlerdeki kullanım zamanlarında hızlı azalma ile devamlı hizmet ya da yeni ürünün üretilmesi gereksinimiyle beraber, diğer örgütlenme şekillerinden farklı olan pek çok varsayım geliştirilmiştir. Söz konusu varsayımlar arasında; "yenilikçi ve öncü girişimlerin başarıya yol açtığı, örgütlerin temel olarak yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve geleceğe hazırlanma işinde olması gerektiği ve yönetimin ana görevinin girişimciliği, yaratıcılığı ve yeni teknolojiyi üretmeyi teşvik etmek" bulunmaktadır. Genel görüş olarak yenilikçilik ile çevreyle uyumlu olmanın hem karlılığa hem de yeni kaynaklara erişmeyi sağladığı düşünülmüştür. Bu nedenle gelecekle ilgili hayallere ve vizyona sahip olmak önemli görülmüştür (Cameron & Quinn, 2006: 43).

"Havacılık, yazılım geliştirme, düşünce kuruluşu danışmanlığı ve film yapımcılığı" gibi alanlarda adhokrasi kültürü sık bir şekilde bulunabilmektedir. Bu kurumların karşılaştığı dikkate değer bir zorluk, devamlı yeniliği destekleyen hizmetler ve ürünler üreterek yeni fırsatlara hızlıca uyum sağlayabilmeyi başarabilmektedir. Hiyerarşi ya da Pazar kültürlerinin tersine, bu kültür yapısında otorite ilişkileri ya da merkezi güç bulunmamaktadır. Bu durumun yerine, o an içerisinde ortaya çıkan sorunu kimlerin çözebileceğiyle ilişkili olarak, otorite ve güç bir bireyden diğerine ya da bir çalışma grubundan diğerine geçebilmektedir. Bir başka ifadeyle yetki, güç ya da otorite bir grupta ya da tek bir kişide toplanmamıştır. Bu kültür tarzına sahip kurumlarda personelin neredeyse tamamı risk almanın, kişiselliğin ve gelecek vizyonuna sahip olmanın önemini kavramış durumdadır. "Örneğin, bir danışmanlık şirketindeki her bir farklı müşteri talebi bağımsız bir proje olarak ele alınır ve görevi yerine getirmek için

geçici bir örgütsel tasarım oluşturulur. Proje bittiğinde ise, oluşturulan geçici yapı ortadan kaldırılır (Cameron & Quinn, 2006: 43-44).

Kısaca, adhokrasi kültürü; yaratıcı, girişimci ve dinamik bir çalışma ortamıyla karakterize edilmektedir (Cameron & Quinn, 2006: 45). Değişim ile esneklik öne çıkarılmakla beraber kurumun içerisinden çok dışarısına odaklanılmaktadır (Denison & Spreitzer, 1991: 5). Bu tarz kültürel yapılarda, kişiler hem risk almakta hem de kendisini tehlikeye atmaktan kaçınmamaktadır. Çünkü "etkin liderlik, vizyoner, yenilikçi, girişimci ve risk odaklıdır". Kurumun bir arada tutulmasını sağlayan yapıştırıcının; yenilik ve yeni deneyimlere olan bağlılık olduğu düşünülmektedir. Hizmet, ürün ve yeni bilgi üretilmesi konusunda lider konuma sahip olmak önemli görülmektedir. Kurumun uzun vadeli hedefleri arasında yeni kaynakların edinilmesiyle hızlı büyüme bulunmaktadır. Özgün hizmet ve ürün üretilmesi başarı manasına gelmektedir (Cameron & Quinn, 2006: 45).

3.1.8.3. Denison'un Örgütsel Kültür Yaklaşımı

1984 senesinde Denison tarafından gerçekleştirilen ayrıntılı bir araştırmayla örgütsel kültür modelinin temelleri atılmıştır. Bu araştırma Amerika'da bulunan 25 farklı işletmedeki 34 büyük işletme içerisinde, 6671 farklı birimde çalışan 43747 kişiyle yapılmıştır. Çalışmanın sonunda, personelin katılımlarını destekleyen ve onlara iyi organize olmuş bir iş ortamı sağlayan kurumların performanslarını bunların sağlanmadığı diğer kurumlardan daha yüksek bulunmuştur (Denison, 1984: 9-19).

1995 senesine gelindiğindeyse Denison & Mishra (1995) örgütsel kültürle "örgütsel etkinlik (performans)" arasında bulunan ilişkinin açıklanabilmesi için nicel ve nitel araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Nitel araştırmanın kapsamında "5 farklı firma (Protecter & Gamble, Medtronic, People Express Airlines, Detroit Edison ve Texas Commerce Bancshares)" incelenmiştir. Çalışma gerçekleştirilirken ilk olarak firmalar tarafından yayınlanan yıllık raporlar, öne çıkan medya kuruluşlarının söz konusu işletmelerle ilgili haberleriyle işletmelerin çalışma geçmişleri incelenmiştir. Sonraki aşamada, bu işletmelere danışmanlık yapanlar, gazeteciler, eski personel ve araştırmacılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Son olaraksa yöneticiler ve işletme çalışanlarıyla görüşmeler yapılmıştır. Nicel araştırmanın kapsamındaysa "5 büyük sektörden (1.imalat, 2.ticari hizmetler, 3.finans, sigorta ve emlak, 4.perakende, 5.toptan)

seçilen 764 farklı firmanın tepe yöneticilerine" anketler uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda kurum performansı üstünde olumlu etkilere sahip "4 farklı kültürel özelliği (Katılım, Tutarlılık, Uyum ve Misyon)" kapsayan bir model geliştirilmiştir (Denison & Mishra, 1995: 205, 217).

Denison tarafından yapılan bu araştırma, "etkili bir organizasyonun kültürünün 4 ana boyut ile ifade edilen tüm bu özellikleri yansıtması gerektiğini" ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, etkili işletmelerin çevreleriyle uyumlu fakat "oldukça tutarlı ve öngörülebilir olan ve yüksek katılımı teşvik eden ancak ortak bir görev duygusu bağlamında bunu yapan kültürler" olmaları gerekli görülmektedir (Denison & Neal, 2000: 26).

3.1.8.3.1. Kültürün Boyutları

Ortaya koymuş olduğu modelde Denison (1990) etkili kurumların dört farklı kültürel özelliklerini sıralamaktadır (Denison vd., 2004: 99). "katılım, tutarlılık, uyum ve misyon" şeklinde adlandırmış olduğu bu kültürel özellikleri bünyesinde taşıyan kurumların yüksek performans sergiledikleri de Denison tarafından ifade edilmektedir (Yılmaz & Ergun, 2008: 292). Söz konusu boyutlar aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır.

3.1.8.3.1.1. Katılım

Etkili kurumlar çalışanlarını güçlendirmekte, kurumlarını takım çalışması bağlamında kurmakta ve çalışanlarının bütün aşamalarda yeteneklerinin geliştirilmesine destek olmaktadır. Etkili kurumlarda hem personel hem de yöneticiler işlerine bağlı olmakla beraber kendilerini kurumun bir parçası şeklinde hissetmektedirler. Bu bağlamda kendi işleriyle alakalı alınmış olan kararlar söz konusu olduğunda az ya da çok katkı sağlamaktadırlar (Denison vd., 2004: 100).

Çalışanların olabilecek en üst düzeyde çalışma süreçlerine katılımları gerçekleştiğinde çalışma süreçleri içerisinde iyileşmeler sağlanabilmekle beraber çalışanlar da kendisini geliştirebilmek için imkân bulabilmektedir. Katılımcı kültürü temel alan kurumlarda, çalışanların gerçekleştirmiş olduğu işlerle öneriler önemsenmekte, bireysel gelişimleri için yatırımlar yapılmakta ve onların orijinal ya da

dikkate değer görülen görüşlerinin yaşama geçirilmesi için destek sağlanmaktadır (Denison, 1990: 195).

"Yüksek düzeyde katılımcı" şeklinde nitelenen örgütsel kültürler, personelin katılımlarını şiddetle teşvik etmekte ve onlara kurumlarını sahiplenme bilinciyle sorumluluk duygularını kazandırmaya çalışmaktadır. Bu tarz kurumlarda, önceden belirlenen, resmi, katı ve net kuralların egemen olduğu "bürokratik kontrol sistemlerinin" yerine gönüllüğe dayalı, resmi olmayan ve esnek kontrol sistemleri egemendir. Personelin kurumlarına olan bağlılıkları güçlüdür ve "otokontrol kapasiteleri" gelişkindir. Özetle kurum çalışanlarının katılımları, alınmış kararların kalitelerini arttırmakta ve yaşama geçirilmesini kolay hale getirmektedir. Çünkü kurum çalışanları kendilerinin katılımıyla alınmış kararların yaşama geçirilmesiyle ilgili çok daha istekli olmaktadır. Bu durumda kurumun performansında gelişme sağlamaktadır. Diğer yandan, "katılım boyutu 3 alt boyuttan (yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme)" oluşmakta olup (Denison & Neal, 2000: 31) bu boyutlar aşağı kısımda sıralanmaktadır (Denison vd., 2006: 6):

- **Yetkilendirme:** Katılımcı kültür yapılarında kişilere kendilerinin işlerini yönetebilmeleri adına yetki verilmekte ve inisiyatif alabilmelerine olanak tanınmaktadır. Bu durum, kişilerde kurumu sahiplenme hissiyatı oluşturmakta olup aynı zamanda onları sorumluluk alma konusunda istekli yapmaktadır.
- **Takım Çalışması:** Katılımcı kültür yapılarında bütün personelin ortak amaçlara ulaşabilmek adına iş birliğiyle dayanışma içerisinde çalışmalarına önem verilmektedir. Kurumda bütün işler takım çalışmasıyla yürütülmektedir.
- **Yetenek Geliştirme:** Katılımcı kültür yapılarında, kurum rekabet edebilmek, çalışma yaşamının devamlı değişiklik gösteren koşullarına uyum sağlayabilmek ve çalışmaların verimli ve istikrarlı olarak devam etmesini sağlayabilmek adına personelin yeteneklerinin geliştirilmesine yatırım yapmaktadır.

3.1.8.3.1.2. Tutarlılık

Kurum çalışanlarının içselleştirdiği ve benimsediği kültür kapsamında yer alan değerler, semboller ve inançlar "güçlü kültürler" şeklinde ifade edilmektedir. Güçlü kültürel yapıları olan kurumlarda, bireyler kolayca uzlaşabilmekte ve birbirleri ile uyum

içerisinde çalışabilmektedir. Bu tarz kurumlarda, dış kontrol sistemlerinden daha fazla iç kontrol sistemleri egemendir. Dış kontrol mekanizmalarında kişiler daha önceden belirli olan net ve açık prosedürler ve kurallar aracılığıyla yönetilmesine rağmen, iç kontrol mekanizmalarında kişileri, içsel hale getirdikleri inançlarla ortak değerler yönetmektedir. Bu durumun bir nedeni olarak, iç kontrol mekanizmalarına dayalı olan kurumlar dış olanlarla kıyaslandığında daha fazla etkiye sahiptir. "Tutarlı kültürler, insanların kolaylıkla uzlaşabildiği, birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalıştığı ve insanlara doğru ile yanlışı net biçimde gösteren ortak değerlerin var olduğu güçlü kültürler" şeklinde tanımlanmaktadır (Denison, 1990: 8).

Tutarlı kültür yapılarının güçlü olduğu nokta, kurum çalışanlarının hiç alışık olmadığı şartlar ya da durumlarla karşılaştığı zaman ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kültürel yapıyı temel alan kurumlar çalışanlarına önceden kestirilemeyen çevresel şartlar söz konusu olduğundan ne şekilde tavır sergilemeleri gerektiğiyle ilgili rehber olabilecek değerleri temel alan ilkeler sunmaktadırlar ve bu tarz kurumlar, çalıştıkları yerlere çok bağlı çalışanlara sahiptir. "Tutarlı kültürler 3 alt boyuttan (koordinasyon ve entegrasyon, uzlaşma ve temel değerler)" oluşmakta olup Denison & Neal, 2000: 33) bunlar başlıklar halinde aşağı kısımda açıklanmıştır (Denison vd., 2006: 7):

- **Koordinasyon ve Entegrasyon:** Tutarlı kültürel yapılarda kurum içerisinde çeşitli fonksiyonları yerine getiren kısımlar ortak amaçlara ulaşabilmek adına beraber çalışmaktadırlar. Kurum içerisinde kırımlar arasında bulunan sınırlar beraber çalışılmasını engellememektedir.
- **Uzlaşma:** Tutarlı kültürel yapılarda, kurum çalışanları stratejik konularla ilgili kolaylıkla uzlaşabilmektedirler. Söz konusu durum, kurum çalışanlarının ihtilafa sahip olduğu konularda dahi uzlaşma sağlayabildiğini ve farklı durumlar ortaya çıktığı zaman dahi uzlaşabilme yeteneğine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.
- **Temel Değerler:** Tutarlı kültürel yapılarda kurum çalışanları kendileri için ortak bir kimlik hissi kazandıran ve davranışları için rehber olan net ve açık değerleri bünyesinde taşımaktadır.

3.1.8.3.1.3. Uyum

"Uyum, iş çevresinin taleplerini eyleme dönüştürmek" manasında kullanılmaktadır. Kurumlar çevresinden almış oldukları sinyalleri yorumlayarak sonrasında eylem ve davranış değişikliği yapmaktadırlar (Denison & Neal, 2000: 35). Bu şekilde olan kurumları müşterileri biçimlendirmektedir. Bu tarz kurumlar yanlışlarından ders çıkarmayı bilmekte, risk alma eğilimi göstermekte ve değişim tarafında istek ve potansiyele sahip olmaktadırlar (Denison vd., 2004: 100). Bunlar müşterileri için değer kazandırabilmek adına devamlı olarak sistemlerinde değişiklik yapmaktadırlar (Denison vd., 2006: 7). Böylece, uyumlu bir kültürü olan kurumlar hayatlarını uzunca süreler sürdürebilmekte, büyüyebilmekte ve gelişebilmektedir (Denison & Neal, 2000: 35).

Uyumlu kültürel yapılardan bahsedilebilmesi için üç şartın yerine getirilmesi gerekli görülmektedir. İlki, "kültürler çevredeki değişimleri algılama ve cevap verme yeteneğine sahiptirler. Japon ve Amerikan şirketleri birinci şartı sağladıkları için başarılı olmaktadırlar. İkinci şart, "iç müşterilerinin (çalışanların) istek ve ihtiyaçlarına cevap verirler." Üçüncü şart ise, "hem iç hem de dış müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için örgütün kültüründe gerekli değişimi gerçekleştirirler". Söz konusu şartları sağlayamayan kurumlar etkili olamamaktadırlar (Denison, 1990: 11).

"Uyumlu kültürler üç alt boyuttan (değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme)" oluşmakta olup, bu boyutlar devam eden kısımda ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Denison vd., 2006: 7):

- **Değişim yaratma:** Uyumlu kurumlar çalışma yaşamında ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlayabilmek adına yeni yöntemler geliştirmektedirler. Çalışma yaşamında ortaya çıkan değişimler bu kurumlar tarafından yakın bir şekilde takip edilmekte ve hızlıca gereken değişimler gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, uyumlu kurumlar çevrelerinde olan değişikliklerden etkilenmekle beraber çalışma yaşamında gereksinim ve isteklerinin öncesinde tahmin edip çevrenin etkileneceği değişimleri gerçekleştirmektedirler. Bir diğer ifadeyle, uyumlu kurumlarla çalışma çevresinin arasında karşılık bir etkileşim bulunmaktadır. Sonuçta, uyumlu kurumlar proaktif ve reaktif yaklaşımları bir arada sergilemektedir.

- **Müşteri odaklılık:** Uyumlu kurumlar müşterilerinin değişiklik gösteren gereksinim ve isteklerine hızlıca cevap vermektedirler. Ayrıca, müşterilerinin gelecek dönemlerde olma ihtimali olan gereksinim ve isteklerinin öncesinden tahmin edebilmekte ve buna karşılık gereken değişimleri erkenden başlatabilmektedirler. Özetle, "müşteri odaklılık" kurumun müşteri memnuniyetine vermiş olduğu önem derecesiyle birebir ilişkilidir.
- **Örgütsel öğrenme:** Uyumlu kurumlar çevrede ortaya çıkan gelişme ve değişimleri devamlı olarak takip etmekte ve yeni bilgiler edinmektedirler. Bu tarz kurumlarda, bireysel gelişim, devamlı öğrenme ve yeniliklerin özendirildiği bir kültürel yapı bulunmaktadır.

3.1.8.3.1.4. Misyon

"Misyon kültürü, örgütün varoluş nedeninin ve nereye doğru gitmeyi hedeflediğinin net olmasını" ortaya koymaktadır (Gillespie vd., 2008: 116). Etkili kurumlar belirli bir vizyona sahiptir. Kurumun misyonun herhangi bir değişiklik olduğundaysa, söz konusu değişim kurumun bütün diğer öğelerine yansımaktadır (Fey & Denison, 2003: 688).

Misyon kültürüyle ilgili gerçekleştirilen çalışmaların neredeyse hepsi misyon bilincinin kurum üstüne iki ana etkisi olduğunu iddia etmektedir. İlki, misyon bilinci kurum çalışanlarına hedef ve mana duyguları kazandırmaktadır. Bu sayede, onlar kurumun hedeflerine erişebilmek adına gerçekleştirmiş oldukları işlerin ne seviyede manalı ve dikkate değer olduğunun ayırdına varmaktadırlar. Bu kısımda önemli görülen kurumun hedeflerinin ekonomik kaygılardan arındırılmış ve toplumsal yararı gözetiyor olmasıdır. İkinci etkiyse, misyon bilinci, kurum ile çalışanları adına en elverişli eylem planını anlamayı sağlayan kesin bir hedef ve yön sunmaktadır. "Medtronic şirketi" misyon kültürünü taşıyan kurumlar arasında verilebilecek en iyi örnek olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kurum, sağlık sahasında kullanılan teknolojik ürünlerin üretilmesiyle ilgilenmektedir. Burada ekonomik amaçlar ikinci seviyede önemli görülmektedir. Çünkü kurumun temel misyonu, bireylerin mutluluk ve sağlık içerisinde hayatlarını devam ettirebilmesine katkı sağlamaktır. Yeni yasal düzenlemeler, sağlık

hizmetlerine ayrılmış olan fonlardaki ve rekabet koşullarındaki farklılaşmalar kurumları değişim için zorlamaktadır. "Medtronic" şirketiyle, bütün bunlara karşın temel misyonundan vazgeçmemiş ve oldukça uzun zamandır yaşamını sürdürmeye devam etmektedir (Denison, 1990: 13).

Misyon kültürü üç alt boyuttan oluşmakta olup söz konusu boyutlar aşağı kısımda açıklanmıştır (Denison vd., 2006: 8-9):

- **Stratejik Yön ve Niyet:** Kurumun hedeflerini net olan stratejik niyetler yansıtmakta olup kurum çalışanlarının söz konusu ortak hedefin gerçekleştirilmesi konusunda ne şekilde katkı sağlayabileceğini de açık bir şekilde ortaya koymaktadır.
- **Amaçlar ve Hedefler:** Misyon kültürünü öne çıkarak kurumlarda, hedeflerle amaçlar kurumun vizyonu, misyonu ve stratejileri yönünde belirlenmekle beraber onlar kurum çalışanlarını işlerini yaparken belirli bir yön sağlayabilmektedir.
- **Vizyon:** Misyon kültüründe kurum çalışanları gelecekle ilgili ortak bir vizyonu öne çıkarmaktadır. Bu vizyon kurumun ana değerlerinin somut hale gelmiş ve yaşama geçmiş hali olarak görülmektedir. Ayrıca, vizyon kurum çalışanlarını yönlendirirken diğer yandan onların motivasyon ve heyecanlarını da yükseltmektedir.

3.2. Liderlik

3.2.1. Liderlik Kavramı

Liderlikle ilgili muhtemelen yüz binin üzerinde makale ve/veya kitap yazılmış, tez çalışması ve araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda bugün pek çok çeşitli liderlik modeli, teorisi ve tanımlaması bulunmaktadır. Bununla beraber pek çok yeni araştırmanın yapılması ve kuramların geliştirilmesi de sürdürülmektedir. Dolayısıyla, liderlik denildiğinde sosyal bilimler alanında neredeyse en fazla araştırmanın yapıldığı ve tartışıldığı konu akla gelmektedir. Buna karşılık liderlik kavramı hala en az anlaşılan konu olması nedeniyle de gizemli yapısını korumayı devam ettirmektedir (Barutçugil, 2014: 26).

Liderlik kavramının anlaşılabilmesi adına bugüne dek yapılmış olan tanımların incelenmesi faydalı görülmektedir. Bugüne dek liderliğin pek çok bilim insanı, yazar ve araştırmacı tarafından çeşitli tanımlamaları yapılmış olmasına karşın henüz üzerinde uzlaşı sağlanmış olan tek bir tanımı dahi yoktur (Bakan, 2009:140).

Alan yazın incelendiği zaman öne çıkan liderlik tanımlamaları aşağı kısımda yer almaktadır:

- "Liderlik, izleyenleri belli amaç doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir" (Ke ve Wei, 2008: 211).
- "Liderlik en basitçe ve en iyi tek kelimeyle "etkileme", iki kelimeyle "ilham verici etkileme" şeklinde ifade edilmiştir (Scancalan, 2006: 98).
- "Organizasyonun başarısına katkıda bulunmaları için başkalarını etkileme ve motive etme becerisidir" (House vd., 2002).
- "Liderlik, amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir" (Robbins ve Judge, 2015: 376).
- "Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir" (Koçel, 2010:569).
- "Liderlik bir eşitlikle ifade edilebilir: Liderlik= f (Lider, izleyiciler, koşullar). Yani "liderlik, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkiden oluşan karmaşık bir süreçtir" (Koçel, 2010: 574).
- "Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır" (Eren, 2010: 435).
- ''Liderlik, çalışanları etkileyerek onların çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacına yöneltilmesidir'' (Ülgen ve Mirze, 2013: 411).
- "Liderlik, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır" (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011: 242).
- "Liderlik belli amaçları gerçekleştirme yolunda kişileri etkileme yeteneğidir" (Daft, 2010:410).

- “Liderlik bireyin müşterek amacı gerçekleştirmede grubu etkilediği bir süreçtir” (Northouse, 2013: 5).
- “Liderlik neyin yapılmasına ihtiyaç olduğunun ve nasıl yapılacağının anlaşılması, fikir birliğine varılması ve paylaşılan ortak amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çaba sarf etmeye yönelik diğerlerini etkileme sürecidir” (Yukl, 2010: 26). Yukl (2010) tarafından yapılmış olan liderlik tanımlamasında “iki aşamalı etkileme sürecinden” bahsedilmektedir. İlkinde liderleri takip eden kişilerin işletmenin hedeflerini algılamalarının ve içselleştirmelerinin sağlanması bulunmaktadır. İkinci aşamadaysa, belirlenmiş olan söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik takipçilerin motive edilmesi süreçleri bulunmaktadır.

Bütün yapılmış olan tanımlamalar göz önüne aldığında liderlik kavramının özünde diğerlerini “etkileme” davranışının bulunduğu dikkati çekmektedir. Çünkü “iyi lider” olarak görülen kişiler takipçilerinin üstünde dikkate değer etkiler bırakmaktadırlar. Bununla beraber, liderliğin belli bir yaş, etnik grup ya da cinsiyetle sınırlandırılması doğru değildir. İyi olarak kabul edilen liderlerin hepsi her cinsiyetten, etnik gruptan ya da yaştan olabilmektedir (Aycan vd., 2016: 161).

3.2.2. Etkili Liderlik

Etkili liderliğe yönelik pek çok araştırmacı çeşitli tanımlamalar yapmıştır. Barutçugil’in (2014) görüşü bağlamında, “en iyi ve etkili liderler, farklı liderlik tarzlarını bilen ve en iyi şekilde uygulayan, farklı durumlarda liderlik tarzları arasında geçişler yapabilen ve birden fazla liderlik tarzını bir arada ustalıkla kullanabilen kişilerdir” (Barutçugil, 2014: 79).

Drucker (2000) ise etkin liderlerin çevresinde kaliteli ve güçlü çalışma arkadaşları olması gerektiğini düşünmektedir. Çünkü, çalışma arkadaşlarının bütün etkinliklerinde en büyük sorumluluğun liderde olduğu görüşünü benimsemiştir. Bu bağlamda çalışma arkadaşlarının başarısı nasıl ki liderin başarısı olarak görülüyorsa, onların hataları da yine liderin hatası şeklinde görülmektedir. Bununla birlikte, etkin bir lider, kendisinden sonrası için işletmenin ayakta kalamayacağı gibi bir durum söz konusu olduğundan bu durumda en büyük sorumluluğun kendisinin de olduğunun bilincindedir. Bu yüzden, liderliğin temel görevleri arasında çalışma arkadaşlarını kendi yerine geçebilecek gelecek

dönemin lider kadrosu arasından seçmenin, onlara dinamiklik katarak fikirlerini genişletmek olduğunu da bilmektedir (Drucker, 2000: 131).

Luthans ve arkadaşları da ABD'de bulunan "hastaneler, devlet organizasyonları, demiryolu şirketi, sigorta şirketleri, bir gazete ofisi, finans kurumları, imalat firmaları, grup şirketlerin genel merkezleri" gibi çeşitli sektörlerden 44 farklı yöneticiyle görüşmüş ve gözlem yapmışlardır. Bunların sonucunda, "liderlerin insan merkezli aktivitelere- iletişim ve insan kaynakları yönetimi- daha önem verdiklerinde daha etkili oldukları" sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan, liderlerin kurumun çevresi ile "network (ağ)" oluşturmaları ile geleneksel yönetim unsurlarını yerine getirmeleri etkili olmalarında en az role sahiptir. Ayrıca, liderlerin başarılı olmaları, etkili olmalarının tersine faaliyetleri yerine getirmeleriyle ilgilidir. Network oluşturabilme faaliyeti başarıya ulaşmakla en önemli ilişkiye sahip olmakla beraber, etkili olmakla an zayıf ilişkiye sahiptir. Bütün bunların yanı sıra, iletişim etkinlikleriyle insan kaynakları yönetimi etkili olmakla önemli bir ilişki kurmuşken, başarılı olmakla zayıf bir ilişkisi bulunmaktadır. Sonuçta, etkili liderler ile başarı liderler birbirlerinden tamamıyla farklı faaliyetleri odak noktası haline getirmektedir. "İletişim, geleneksel yönetim, insan kaynakları yönetimi ve ağ oluşturmadan" meydana gelen söz konusu faaliyetlerin açıklamaları kısa bir şekilde aşağıda ortaya konmuştur (Luthans, 2011: 461):

- **İletişim:** "Bu aktivite örgüt içi bilgi alışverişinin, bilgi paylaşımının etkin bir şekilde yürütülmesini ifade etmektedir".
- **Geleneksel Yönetim:** "Bu aktivite planlama, karar verme ve kontrol süreçlerini içermektedir. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, görev tanımlarının yapılması, kimin hangi görevi üstleneceğinin belirlenmesi, yeni prosedürlerin geliştirilmesi, kontrol ve performans değerlendirme faaliyetleri geleneksel yönetimin kapsamına girmektedir".
- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** "Bu aktivite liyakate göre işe alım, eğitim ve geliştirme, çatışma yönetimi, motivasyon ve güçlendirme gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini içermektedir".
- **Ağ oluşturma (Network):** "Liderin örgütün çevresiyle (müşteriler, tedarikçiler, devlet, rakipler, sektör temsilcileri, paydaşlar) sosyal ilişkiler ağı oluşturma çabasıdır".

3.2.3. Güç ve Güç Kaynakları

Liderliğin temelinde bir bireyin diğerlerini etkileyebilmesi bulunmaktadır. Etki durumuysa liderlerin kullanmış olduğu güç kaynaklarıyla birebir ilişki içerisindedir (Koçel, 2013: 572). Liderliğin güç kavramından ayrı şekilde düşünülmesi mümkün görünmemektedir. Liderler güçlerini, diğerlerini etkilemek için bir araç şeklinde kullanmaktadır. Bu yüzden, bir kişinin gücü arttığı zaman, başkalarını etkileyebilme potansiyelinde de artış olmaktadır. Fakat bir liderin ya da başka bir kimsenin güce sahip olması, onu kullanabileceğini veya iyi tarafta kullanabileceğini garanti etmemektedir (Hitt vd., 2012: 210). Bu yüzden, liderlerin takipçilerini olumlu ya da olumsuz taraftan etki altına alması, güçlerini kullanmalarına ya da ne şekilde kullandıklarına bağlı olarak değişmektedir. Liderler tarafından kullanılabilecek güç kaynaklarıyla alakalı alan yazında pek çok sınıflandırma bulunmaktadır. Bunların içerisinde en fazla kullanılan ise, "French ve Raven'in (1959)" yapmış olduğu sınıflandırmadır. Bu iki teorisyene göre beş farklı güç kaynağı bulunmakta olup bunlar; "Zorlayıcı güç (coercive power), yasal güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power), benzeşim/karizmatik güç (referent power) ve uzmanlık gücü (expertise power)" şeklinde sıralanmaktadır (Koçel, 2013: 556).

- **"Zorlayıcı Güç":** Liderlerin diğerlerini etkileyebilmek adına "cezalandırma yöntemini kullanabilme yeteneklerini" ortaya koymaktadır (Schermerson & Bachrach, 2015: 285). Bu tarz güçler korkuya dayanmaktadır. Bir bireyin başkalarını korkutabilmek adına kullanmış olduğu her şeyi içerisinde barındırmaktadır. Ayrıca, "rütbe tenzili, işe son verme, başka göreve atama gibi cezalandırma davranışları" da zorlayıcı güç içerisinde sayılmaktadır (Koçel, 2013: 556). Bu gücün kullanılmasıyla alakalı en dikkate değer problem ise, bireylerin istendik seviyede motive etmenin yerine, onların ceza korkusu ile sakıncalı olan davranışlarını gizlemelerine sebep olabilmesi durumudur. Bu güç tarzının kullanımına karşılık bireyler, "işi yavaşlatma, işini düzgün yapmama veya üst düzey kurumlara şikâyette bulunma gibi misilleme davranışları" bile sergileyebilmektedir (Hitt vd., 2012: 211).
- **"Yasal Güç":** Bu güç tarzı kurum ya da işletme tarafından bir yöneticiye verilmiş olan bir bakıma makama (pozisyona) dayanmaktadır. Yasal güç, "resmi otorite"

şeklinde de isimlendirilmektedir. Çalışma yaşamında, yöneticiler sahip olduğu pozisyonlardan kaynaklanan yasal güçleriyle personellerinden buyruklara uymalarını bekleme eğiliminde olmaktadırlar (Hitt vd., 2012:211). Bu kısımda, personel yöneticilerinde gelmiş olan, işiyle alakalı taleplere uyma konusunda kendisini zorunda hissetmektedir. "Yasallık, kanuni anlamdaki zorunluluktan ziyade çalışanın, yöneticisinin işi ile ilgili kendisini yönlendirme hakkı olduğunu kabul etmesi ile" alakalı görülmektedir (Koçel, 2013: 556).

- **"Ödüllendirme Gücü":** Ödüllendirme gücü, liderlerin ödül vasıtasıyla diğerlerini etkilemesini ortaya koymaktadır. "Maaş artırımı, promosyonlar, ikramiyeler, özel bir göreve atama, yazılı veya sözlü tebrik etme gibi teşvikler" aracılığıyla liderler personellerini ödüllendirebilmektedir. Bununla, lider bir nevi personelini "eğer istediğimi yaparsan, seni ödüllendireceğim" demek suretiyle motive etmektedir. Ancak ödüller, personel adına değerli görülmüyorsa ödüllendirmenin gücünün bir etkisi olmayacağının söylenmesi mümkündür (Schermerson ve Bachrach, 2015: 285). Bu tarzın etkisinin olabilmesi için liderlerin vermiş olduğu ödüllerin çalışanlar tarafından değerleri ve manalı şekilde algılanması gerekmektedir. Bazı durumlarda bireylere yönelik maaş artışı ya da terfi durumları, takdir görmekten çok daha değerli ve manalı görülmektedir. Birey için özel ve uyumlu ödüllendirmeler bağlılık ve performansı da olumlu yönde etkilemektedir (Barutçugil, 2014: 57).
- **"Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç":** Bu güç tarzı, "rol model olma" vasıtasıyla diğerlerini etkileyebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Schermerson ve Bachrach, 2015). "Benzeşim gücü" direkt olarak liderlerin "hitabeti, görünüşü, izleyenlerine ilham vermesi, onlara ümit ve coşku vermesi vb." bireysel özellikleriyle ilgili görülmektedir. Takipçiler çekici ve karizmatik özelliklere sahip olduğu için liderleri örnek almakta ve onlara benzemek için çaba harcamaktadırlar. Bu sayede liderler takipçilerini çok daha kolay bir şekilde yönlendirme gücüne kavuşmaktadırlar (Koçel. 2013: 557).
- Çalışma yaşamında, benzeşme gücüyle liderler önemli bir değere sahip olmaktadır. Personeli yönlendirebilmenin ve etkileyebilmenin ücretsiz bir yöntemidir. Liderler söz konusu vasıtayla, personelin kimi istenmeyen alışkanlıklarını değiştirebilmektedir. Liderlerin işe erken gelip geç işten ayrıldığı

durumlarda, işlerini ertelemenin yerine zamanında bitirebilirlerse, personel bu tarz liderleri model şeklinde alıp çalışma alışkanlıkları üzerinde değişiklik yapabilecektir. Bütün bu avantajlara karşın, benzeşim gücüyle alakalı olan bir sorun, bu gücün ne şekilde elde edilebileceğinin ya da geliştirilebileceğinin net ve açık bir formülünün olmamasıdır (Hitt vd., 2012).

- **"Uzmanlık Gücü":** Bu güç türü pek çok bireyin sahip olmadığı "uzmanlık bilgisi" ile ilgilidir. Bu bir bakıma "potansiyel bir güç kaynağı" olarak kabul edilmektedir. Çünkü her daim bireylerin kendi alanlarında uzman olan kişilerin yönlendirmeleri ve bilgilerine gereksinimi bulunmaktadır. Gündelik yaşamda, uzmanlık gücünün net bir şekilde algılanabilmesi adına, en iyi örnek "doktor-hasta" arasındaki ilişkidir. Çoğunlukla hastaların hepsi doktor yönlendirmelerine uygun hareket etmektedirler. Bu durumun sebebi, doktorların resmi makamlarına dayanan güçlerinden kaynaklanmayıp, hastalıklarıyla alakalı hastaların olumlu olmayan sonuçlarla karşılaşmak istememeleriyle ilgilidir (Hitt vd., 2012: 213). Sonuçta, liderler takipçileri kanadında tecrübeli ve bilgili şekilde anlaşılıyorsa, onların yönlendirilmesi ve etkilenmesi çok daha kolay olmaktadır (Koçel, 2013: 557).

3.2.4. Yöneticilik ve Liderlik

Liderlik kavramının daha net bir biçimde algılanabilmesi adına yöneticilerden farklı olarak ortaya çıkan yönlerinin bilinmesi yararlı olacaktır. Bu bağlamda, ilgili başlığın altında liderlerin yöneticilerden farklı olan yönlerinden bahsedilerek liderlik daha açık bir konuma yerleştirilmektedir.

İşletme alan yazınında yöneticilik ile liderlik çoğunlukla aynı anlamlarda kullanılagelmiştir. Ancak aslında iki kavram da farklı işlevlere sahiptir. Kurumun vizyon ve misyonunu belirleyen lider, bunlara ulaşabilmek adına stratejiler geliştirmektedir. Diğer yandan yöneticiyse, liderler tarafından belirlenmiş olan vizyon ve misyonları yaşama geçirmek için çaba harcayan kişi olarak ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 411).

Yöneticilik ile liderlik birbirlerine tercih edilebilecek kavramlar olmayıp aslında birbirlerini tamamlayan ifadelerdir. Liderlik yönetim alanında çoğunlukla sanat tarafını,

yöneticilikse, yönetim alanının bilimsel tarafını temsil etmektedir. Çünkü liderlik sezgi ve yaratıcılık konularını daha fazla bünyesinde barındırırken, yöneticilikse yasa, prosedürler ve standardizasyonla ilgilenmektedir. Bu bağlamda liderliğin çoğunlukla doğuştan gelen özellikleri barındırması gerektiğine inanılırken, yöneticiliğin sonradan da öğrenilmesi mümkün olan niteliklere sahip olduğu düşünülmektedir (Sığrı ve Tabak, 2015: 374).

Bugün "lider tipi yönetici" olmanın ne kadar gerekli olduğu çok daha dikkat çekici bir konudur. Yöneticilik rolüne sahip olanlar yalnızca makamlarından kaynaklı olan yetkilerini kullanmak suretiyle etkili olamamaktadır. Bununla beraber, takipçilerini etkileyebilmek adına "karizmatik kişilik özellikleri, uzmanlık bilgisi ve insan ilişkilerinde beceri" gibi liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekli olmaktadır (Koçel, 2015: 570).

Pek çok birey, bütün yöneticiler iyi bir lider olmamakla beraber bütün liderler de iyi yöneticiler değildirler. Her ne kadar yöneticilik ile liderlik aynı anda aynı kişide olabilmesine karşın aslında birbirlerinden farklı ve ayrı ifadelerdir (Manion, 2005: 5).

3.2.5. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramının anlaşılabilmesi için çok fazla çalışma gerçekleştirilmiş olup bu durumun sonucunda pek çok teori ortaya atılmıştır. Söz konusu "teorilerin hepsi liderliği farklı bir bakış açısı ile ele almış olup, birbirlerinin eksik taraflarını eleştirmelerinin sonucunda geliştirilmişlerdir" (Fındıkçı, 2009: 59). Gerçekte bütün teoriler aslında birbirlerinin eksiklerini tamamlayan bir niteliğe sahiptir (Şimşek vd., 2011: 249).

Liderliğin açıklanması için çaba harcayan teoriler dört farklı başlık altında toplanmakta olup bunlar; "özellikler teorisi (1940 ve öncesi dönem), davranışsal teoriler (1940–1960 arası dönem), durumsallık teorileri (1960- 1980 arası dönem) ve modern liderlik teorileri (1980 sonrası dönem)" (Yeşil, 2016: 160).

Bahsi geçen teorilerin hiçbiri tek başına liderlik kavramının açıklanması konusunda yeterli olmayıp hepsi aslında birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahiptir (Barut & Onay, 2016: 182).

3.2.5.1. Özellikler Teorisi

Liderliğin açıklanması için ortaya atılan bilinen en eski teori olarak ortaya çıkmaktadır. Temelde özellikler teorisi liderlerin diğerlerinden farklı "olağanüstü kişilik özelliklerine sahip olduğu" düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Söz konusu teorinin Savucuları bağlamında, lideri diğer kişilerden ayrı konumlandıran en dikkate değer olgu, onların sahip oldukları bireysel özellikler olmakla beraber bu özelliklerin liderlere doğuştan verilen doğal yetenekler olduğu düşünülmektedir (Fındıkçı, 2009: 61). "Lider olarak doğmuş", "doğuştan lider" benzeri ifadeler de bu fikri yansıtmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 325).

Özellikler teorisinden "kişilik yaklaşımı" şeklinde bahseden Northouse (2013) "yüzyıl süren kişilik yaklaşımı" üstüne yapılmış olan çalışmaların incelenmesinin sonucunda liderleri lider olmayandan ayıran "zekâ, özgüven, kararlılık, dürüstlük ve sosyallik" olmak üzere beş temel özellik bulunmaktadır (Northouse, 2013: 23-26). Bu özellikler kısaca aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

- **Zekâ:** Liderlerin "algısal, sözel ve muhakeme etme" yeteneklerine sahip olmaları iyi bir lider olmalarında etkili olmaktadır. İlki "IQ (zekâ düzeyi)" diğeriyse "duygusal zekâ" olmak üzere iki farklı zekâ türünden bahsedilmektedir. "Bilginin öğrenilmesi ve gerçek hayata uygulama yeteneğini içeren bilişsel (düşünme) süreçlerini" ortaya koyan IQ'ya karşılık, duygusal zekâysa "kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını anlaması, algılaması ve yönetebilmesi" manasına gelmektedir. Bu bağlamda, etkili olan bir lider kendisinin ve diğerlerinin duygularını etkili olarak yönetebilen olarak görülmektedir (Northouse, 2013: 23).
- **Özgüven:** Bireyin kendini ne şekilde gördüğü özgüven kavramıyla ilişkilidir. Bireyin kendisinin yetenek, bilgi ve becerilerine güvenmesi şeklinde ortaya koyulmaktadır. Dolayısıyla, liderlerin faaliyetlerinin uygun ve doğru olmasıyla ilgili kendisinden emin olmasını sağlamaktadır (Northouse, 2013: 24).
- **Kararlılık:** Bütün engellere karşın amaca erişme rotasında sebatla ilerlemek kararlılıkla ilgili bir durumdur. Ayrıca, kararlılık takip eden kişilerin yönlendirilmesinin gerekli olduğu durumlara egemen olabilmeyi de kapsamaktadır. Gerçek liderler kararlı olanlardır (Northouse, 2013: 25).

- **Dürüstlük:** Güçlü prensipleri olan, prensiplerine bağlı kalarak söylemiş olduklarını yerine getiren kimseler dürüst şeklinde isimlendirilmektedir. Dürüstlük kavramı, liderleri takipçileri katında güvenilir ve inanılır bir kişi yapmaktadır (Northouse, 2013: 25). Bununla beraber liderlerle ilgili yapılmış olan çalışmalarda dürüstlük etkili bir liderde olmazsa olmaz bir özellik olarak en başta yer almaktadır (Barutçugil, 2014: 190).
- **Sosyallik:** Bu kavram kişilerle olan iyi ilişkiler manasında kullanılmaktadır. "Sosyal liderler", diğerlerinin ihtiyaçları söz konusu olduğunda duyarlı davranışlar göstermekle beraber onların mutluluk ve refahlarını da önemsemektedirler (Northouse, 2013: 26).

Genel olarak "özellikler teorisi", 1940 senesinin ilk yarısına dek kabul edilmiş olmasına karşın, zaman içerisinde güncelliğini yitirmiştir. Bu teorinin kısa sürede popülerliğini yitirmiş olmasının bir sebebi de grup üyelerinin diğer bir ifadeyle takipçilerin çok fazla hesaba katılmamış olmasıdır. Daha açık bir anlatımla, söz konusu teori, bir gruptaki diğer üyelerin bireysel özellikleri, yetenekleri ve beklentileri dikkate alınmaksızın, önceden belirlenmiş bireysel özellikleri bünyesinde taşıyan bir bireyin lider olabileceğini iddia etmektedir. Bu bakış açısıysa hem tek taraflıdır hem de araştırma verileriyle desteklenememiştir (Kağıtçıbaşı, 2010: 325).

3.2.5.2. Davranışsal Teori

Etkili liderliğin tanımlanmasında özellikler teorisinin yetersiz kalmasının sonunda pek çok araştırmacı liderlerin davranışlarını öne alan araştırmalar yapmaya başlamıştır (Daft, 2010: 415). "Davranışsal teori, liderlerin etkili ve başarılı olmalarının temelinde doğuştan gelen kişisel özelliklerin değil, liderin sergilediği davranışların olduğu" düşüncesini temel almaktadır. Liderlerin takipçileriyle iletişim biçimi, yetkilerini kullanma stilleri, kontrol ve takip biçimleri araştırmalar içerisinde kullanılan davranışlar için örnek oluşturabilmektedir (Sığrı ve Tabak, 2015: 388). Dolayısıyla, davranışsal teorideki gelişmeler için en dikkate değer katkı "Ohio State Üniversitesi ve Black ve Mouton" çalışmalarından geldiği için aşağıda bu bunlar ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

3.2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

"Ohio State Üniversitesi" bünyesinde gerçekleştirilen çalışmaların sonucu olarak "iki temel lider davranışı" biçimlendirilmiştir: Bunlardan ilki "insana önem veren davranış ve işe önem veren davranış" şeklidir. Bu davranış şeklinde, liderler altlarına çalışan personele karşı duyarlı, onların düşüncelerini önemseyen ve karşılıklı güven ortamı oluşturmak için çabalayan davranışlar göstermektedir. Bu tarz liderler arkadaş canlısı bir davranış sergilemekte, iletişime açık görünmekte, takım çalışmalarını desteklemekte ve altlarına çalışanların mutluluk ve refahlarını önemsemektedir. İkinci lider davranış biçimiyse "işe önem veren liderdir". Bu tarz liderler de altlarına çalışanlara işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına önceden tanımlanmış görevleri vermekte, işlerin zamanında bitirilmesini önemsemekte ve ayrıntılı olarak zaman ve iş planlaması yapmaktadırlar (Daft, 2010: 416).

İşe önem veren ile insana önem veren davranış şekilleri birbirlerinden bağımsız bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, üst seviyede insana önem veren bir lider, aynı zamanda yüksek ve/veya düşük düzeyde işe önem veren davranış kalıpları da sergileyebilmektedir. Araştırmanın temel sonuçları bağlamında bir liderin dört farklı davranış biçimi sergileyebildiğine ulaşılmış olup bunlar; "Yüksek işe önem verme-düşük insana önem verme, yüksek işe önem verme-yüksek insana önem verme, düşük işe önem verme-düşük insana önem verme veya düşük işe önem verme-yüksek insana önem verme" şeklinde sıralanmaktadır. Ohio State araştırmaları bağlamında bireye ve işe aynı anda yüksek seviyede önem veren lider tarzı, diğer tarzlarla kıyaslandığı çok daha iyi personel memnuniyeti ve işletme performansı oluşturmaktadır (Daft, 2010: 416).

Ohio State araştırmalarının sonuçları bağlamında aşağıda yer alan iki farklı sonuca erişilmiştir (Şimşek vd., 2011: 253):

1. "Liderin insana önem veren davranışlarında artış olduğunda, işten ayrılma ve işe devamsızlıkta azalma gözlenmiştir".
2. "Liderin işe önem veren davranışlarında artış olduğunda ise, çalışanların performansında artış gözlenmiştir".

3.2.5.2.2. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı (Liderlik) Matrisi (Izgara Modeli)

Alan yazında dikkat çeken ve öne çıkan davranış teorisi Blake ve Mouton tarafından 1960 senelerinde ifade edilmiş olan yönetim tarzı modelidir. Blake ve Mouton modeli içerisinde liderlik davranışlarını diğer davranış yaklaşımlarına benzer şekilde insan endişesiyle üretim endişesi biçiminde isimlendirilmiştir. "Üretim endişesi, liderin organizasyonun hedeflerini başarmadaki endişesini" ortaya koymaktadır. Bununla beraber, "Üretim endişesi, satış hacmi, yeni ürün geliştirme ve üretim süreçleri" gibi kurumun hedeflemiş olduğu her şeyi kapsamaktadır. "İnsan endişesi ise, liderin örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan insanların nasıl daha etkili olabileceği endişesini" ortaya koymaktadır. Kurum çalışanlarında kurumsal adanmanın sağlanması, bireysel çıkarlarından onları kurtararak "ortak üst değerlerde buluşturma, tatmin edici çalışma koşulları oluşturma, adil bir maaş sistemi kurma ve ilişkilerin iyi olduğu sosyal ortamı destekleme" vb. etkinlikler liderlerin söz konusu endişelerini gidermeye yöneliktir (Northouse, 2013: 79).

Black ve Mauton tarafındna geliştirilmiş olan liderlik matrisi "dikey eksenin liderin insanlar hakkındaki endişesini, yatay eksenin ise liderin üretim hedefleri hakkındaki endişesini temsil ettiği iki eksenli bir model" olarak ortaya çıkmaktadır (Northouse, 2013: 79). Bu bağlamda ayrıca beş farklı liderlik tarzı da ortaya konmuş olmakla beraber aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır ((Northouse, 2013: 79).

- **Otorite-Uyum Yönetimi:** Bu tarzı benimsemiş olan liderler çalışma ve görev odaklı davranışlarıyla dikkat çekmektedir. Bireyleri hedeflere erişme konusunda bir araç şeklinde görmektedirler. Astlarıyla direktif vermenin haricinde iletişim kurmamaktadırlar. Devamlı olarak takipçilerini kontrol eden, onlardan sürekli bir şeyler isteyen, aşırı derecede hırslı ve bu nedenle de bunaltıcı olan bireyler şeklinde bilinmektedirler (Northouse, 2013: 79). Bu tarzdaki liderlik kapsamında, bireyin mutlu olması hiç hiçbir şey gerçekleştirilmemektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, bireyin bir makineden farklı görülmediği söz konusu davranış şekli, bireyin doğasına aykırı görülmektedir (Tekarslan vd., 2000: 128).
- **Taşra Kulübü Yönetimi:** Bu tarzdaki liderler, görev ve işin sonuçlandırılmasına düşük seviyede buna karşılık altlarında çalışan personelle olan iletişime de yüksek

seviyede önem vermektedirler. Personelin gereksinim ve talepleri konusunda duyarlı davranışlar sergilemektedirler. Çalışanlarının mutluluklarının sağlanması bu tarz liderler için ilk sırada önemli görülmektedir. Çalışanlar adına olumlu, rahat ve uyumlu bir ortam oluşturma konusunda liderler istekli davranışlar sergilemektedir (Northouse, 2013: 79). Ayrıca, hedeflenmiş olan üretim seviyelerine erişebilme, personel arasında çatışmaların olmayıp tersine iyi ilişkilerin olmasına bağlı görülmektedir. Ancak, bu tarzdaki liderlik ile kurumsal başarıya erişebilmek oldukça düşük bir ihtimal olarak ortaya çıkmaktadır (Tekarslan vd., 2000: 128).

- **Etkili Olmayan Yönetim:** Bu tarzı benimsemiş olan liderler kişiler ve sonuçlar bakımından düşük seviyede endişe etmektedirler. Liderliğe yönelik güdüleri olmakla beraber tarafsız ve çekingen kaldıklarından dolayı etkili bir yönetim ortaya koyamamaktadırlar (Northouse, 2013: 79). Bu tarzdaki liderler, sorumlu oldukları işlerde başarılı olma ve altlarındaki çalışanların gereksinim ve isteklerinin karşılanmasıyla ilgili yetersiz kalmaktadırlar. Yalnızca kurum içerisinde kalabilmek hatta tutunabilmek için dahi az da olsa çaba harcadıkları söyleyebilmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak, istendik seviyede üretime erişemediği gibi takipçiler arasında oluşabilecek çatışmaların da önüne geçilmesi mümkün olmamaktadır (Tekarslan vd., 2000: 128).
- **Ilımlı Yönetim:** Bu tarz liderler sonuçlar ve kişiler için orta seviyede endişe duymaktadırlar. Bu lider tipleri "uzlaşmacı lider" ismiyle de bilinmektedir. Bu tarzdaki liderler, işin sonuçlandırılması ve görev ile kişilerin gereksinim ve isteklerinin karşılanmasıyla ilgili dengenin sağlanması için çaba harcamaktadırlar. Bu ikisinin arasında dengenin sağlanabilmesi adına her ikisinden de taviz verilmektedir. Diğer bir ifadeyle, dengenin sağlanabilmesi adına anlaşmazlıklardan uzak durmakta ve ılımlı davranmaya vurgu yapmaktadırlar (Northouse, 2013: 79). Bu durumun sonucundaysa, üretim alanında artış ortaya çıkmakta ancak istendik seviyeye de çıkarılamamaktadır (Tekarslan vd., 2000: 128).
- **Ekip Yönetimi:** Kişilerarası ilişkiler ile işi çok fazla önemli gören lider tipi olarak bilinmektedir. Bu liderler kurumda üst düzeyde katılım ile ekip çalışmasını özendirmektedir. Takipçilerin gereksinim ve ihtiyaçlarını doyuma ulaştıracak

düzeyde karşılamak suretiyle işlerine adanmalarını sağlamaktadır. Ortak hedef bilinci yaratmaktadır, kararlıdır çalışkandır, katılımı özendirmektedir (Northouse, 2013: 79). Özellikler yaklaşımıyla benzer şekilde, "davranışsal yaklaşım da sadece davranışları dikkat aldığı ve durumsal değişkenleri dikkate almadığı için, liderlik gibi karmaşık bir olguyu tam ve kapsamlı olarak anlamamıza yardımcı olamamaktadır" (Nahavandi, 2014: 67). Bununla beraber, davranışsal kuram, "demokratik liderlik tarzının daha etkili olduğunu savunmasına rağmen, farklı durum ve koşullarda otoriter liderlik tarzı daha başarılı olabilmektedir (Koçel, 2015: 583). Kısaca, hangi liderlik stilinin en iyi sonuçlara neden olacağı içerisinde bulunulan durum tarafından belirlenecek fikri zaman içerisinde yaygın hale gelmiştir. Bu durumun sonucundaysa, "durumsallık teorileri" geliştirilmeye başlanmıştır (Bakan, 2009: 142).

3.2.5.3. Durumsallık Teorileri

Özellikler ve davranışsal teorilerin liderlik kavramını açıklama konusunda yetersiz olmasının anlaşılmasının ardından ortaya durumsallık teorileri atılmıştır (Sığrı ve Tabak, 2015: 395). Özellikler teorisinin tersine durumsallık yaklaşımı bağlamında, liderler içerisinde bulunulan durumların gereksinimleri ve özellikleriyle ortaya çıkmaktadır. Söz konusu görüşe göre, önemli olan kimin lider olduğu değildir çünkü bireysel özelliklerin yerine durumsal özellikler dikkate alınmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 326).

1970 senelerine gelindiği zaman, özellikler ve davranışsal teorilerdeki öne çıkan bir eksik dikkati çekmeye başlamıştır. Bahsi geçen teoriler yalnızca liderlere odaklanmakta olup liderlerin dikkate değer bir değişkeni olan takipçileri dikkate almamaktadır. Bilhassa Hersey ile Blanchard tarafından gerçekleştirilen araştırmada liderlerin etkililiğin takipçilerinin olgunluk seviyesi bağlamında farklılaşabileceği ifade edilmiştir. Bugün en fazla kabul edilen görüşse, etkin liderlerin davranışlarıyla özelliklerinin duruma göre değişiklik gösterebileceğine yönelik bakış açısıdır (Barutçugil, 2014: 30). Dolayısıyla, durumsallık teorileri kimi durumlar söz konusu olduğundan "görev odaklı", kimi durumlar söz konusu olduğundaysa "ilişki odaklı liderlik tarzının" etkili olabileceğini ifade etmektedir (Çağlar, 2004: 10). Araştırmacılar söz konusu teorileri destekleyen nitelikte kanıt bulabilme maksadıyla ne gibi durumlarda

ne çeşit liderlik stillerinin etkisinin olabileceği yönünde araştırmalarını yoğun hale getirmişlerdir (Koçel, 2010: 584, 585).

Hersey ve Blanchard ile Fiedler tarafındna ortaya atılan teoriler en dikkate değer ve öne çıkan durumsallık teorilerinin içerisinde bulunmaktadır. Bu nedenle bir sonraki başlıklarda bu teorilerden daha ayrıntılı bir şekilde bahsedilmektedir.

3.2.5.3.1. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorileri

Hersey ile Blanchard (1988) tarafından ortaya konmuş olan durumsallık teorisi bağlamında, liderlerin etkili olarak görülebileceğini en iyi stil, takipçilerinin "hazır bulunuşluk (olgunluk) düzeyi" bağlamında farklılık göstermektedir. Liderlerin izleyicilerin durumları bağlamında "dört farklı stil (anlatan, satan, katılımcı ve yetki devreden)" benimsenmiştir.

Bu stiller aşağı kısımda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır:

1. **Anlatan (Telling) Stil:** Bu stil, "düşük hazırbulunuşluk (olgunluk) seviyesindeki izleyenlere" uygulanmaktadır. İzleyicilerin yetenek düzeyleri düşük, tecrübeleri az, işi yapabilmeleriyle ilgili kendileri güvenleriyle işi yapabilme istekleri düşük seviyede seyretmektedir. Bu durumdaysa, liderler takipçilerine; "neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını" kesin ve açık olarak söyleyebilmektedir. Bir başka ifadeyle, böyle bir durum söz konusu olduğunda, liderler yüksek seviyede işi önemseyen ve düşük seviyede insana değer bir stili uygulamaktadır (Daft, 2010: 418).
2. **Satan (Selling) Stil:** Takipçiler sorumluluk ve görevleriyle ilgili yeterli düzeyde tecrübe ve eğitime sahip olmadıkları buna karşılık sorumluluk ve görevlerini yerine getirmeyle ilgili yüksek seviyede kendilerine güvenleri, istekleri ve ilgileri varsa, "satan (selling)" tarzının uygulanması uygun olmaktadır. Çünkü bu stil, insana ve işe üst seviyede önem vermektedir. Liderler, öğrenmeye açık olan takipçilerine, sorumluluk ve görevlerini ne şekilde gerçekleştirecekleriyle ilgili açıklamalar yapmakta, talimatlar vermekte ve bununla beraber onlar tarafından gelebilecek sorulara da izin verip sorumluluk ve görevlerini açık ve net bir şekilde algılamalarına yardımcı olmaktadır (Daft, 2010: 418). Satan (selling) tarzında liderler üst seviyede işlerine önem veren bir davranış kalıbı göstermektedir.

Çünkü takipçiler işi yapabilecek beceri ve bilgiden yoksun bir konumdadır. Bu duruma karşılık onlar işin öğrenilmesi ve yapılmasıyla ilgili istekli oldukları için bağlılık ve motivasyonlarının desteklenmesi de önemli görülmektedir. "Satan (selling) stilde" "Anlatan (telling) stilden" farklı şekilde yalnızca takipçilerin yönlendirilmesi söz konusu olmamakta diğer yandan takipçilerle diyalog bulunmakta olup onlara liderlerin yönlendirme ve direktiflerini de sorgulama şansı tanınmaktadır. Liderler; fikir, görüş ve önerilerini takipçilerine satmaktadır. Liderler takipçilerini ikna edebilmekte ve onlarda gönüllü satın alma davranışının oluşmasını sağlamaktadır (Hersey & Blanchard, 1988: 178).

3. **Katılımcı (Participating) Stil:** Takipçiler gereken tecrübe ve yeteneğe sahipse buna karşılık sorumluluk ve görevlerini yerine getirmeyle ilgili kendilerine güvenleri eksik ve isteksizseler, liderlerin izleyicilerine kendisini geliştirmesi konusunda yardım etmesi, danışmanlık hizmeti verip rehberlik etmesi uygun olmaktadır. Liderler izleyenleriyle görüş alışverişinde bulunarak onlara kararlara katılabilme imkânı sağlamaktadır (Daft, 2010: 418). Takipçiler işi yapabildikleri için onları neyi, nerede, ne şekilde yapabilecekleriyle ilgili yeniden yönlendirmelerine gerek bulunmamaktadır. Bu aşamada liderlerin en dikkate değer göreviyse, "takipçilerini cesaretlendirmekle onlarla güçlü bir iletişim kurmaktır" (Hersey & Blanchard, 1988: 178).
4. **Yetki Devreden (Delegating) Stil:** İzleyiciler üst seviyede hazır bulunuşluk (olgunluk) durumundaysa; diğer bir ifadeyle üst seviyede yetenek, eğitim, görev yapma ve tecrübe isteğindeyse, liderlerin izleyicilerine yetkiyi devretme durumu etkili olabilmektedir. "Yetki devreden stil", üst seviyede işe ve insana önem verilmesi manasına gelmektedir. Bu durum söz konusu olduğunda liderler, "işlerin yürütülebilmesiyle ilgili alınan kararların sorumluluğunu izleyicilere devretmektedir" (Daft, 2010: 418). İzleyenlerin ne nerede ne zaman ve ne şekilde işi yapabilecekleriyle ilgili yönlendirilmesine gerek bulunmamaktadır. Çünkü izleyenler işi yapılabilmesi için gerekli olan yetenek, beceri ve bilgiye sahiplerdir. Benzer şekilde izleyicilerin ortalama seviyenin üzerinde destek ve cesaretlendirmeye gereksinimi bulunmamaktadır. Çünkü işi yapabilmeleriyle ilgili "kendilerine güvenleri, motivasyonları ve işe bağlılıkları" bulunmaktadır (Hersey & Blanchard, 1988: 179).

3.2.5.3.2. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Liderlerle ilgili en kapsamlı "durumsallık teorisi", "Fred Fiedler'in (1967)" çalışmalarıyla ortaya çıkmıştır. Fiedler'in görüşü bağlamında, liderlik stiliyle durumun uygunluk seviyesi grup performansı üzerinde etkili olmaktadır. Bir başka ifadeyle, belli koşullar altında "doğru liderlik tarzı uygulanıyorsa, grup performansı da yüksek olmaktadır". Friedler, kendinden önce ortaya atılmış olan teorilerle benzer şekilde "iki tip liderlik" tarzından bahsetmiş olup bunlar "İş odaklı ve ilişki odaklı liderlik" şeklindedir (Daft, 2010: 420-421).

Bireyin "iş odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olduğuna karar vermek için, LPC (en az tercih edilen iş arkadaşı) ölçeği" Friedler tarafından geliştirilmiştir. "LPC ölçeğinde, katılımcılardan, birlikte çalıştığı kişilerden, en az beraber çalışmak istedikleri kişiyi, 16 adet karşıt sıfatlardan oluşan (dost-düşman, verimli verimsiz, açık-kapalı gibi)" sınıflandırmalar bağlamında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Ölçek sonuçları bağlamında, fazla tercih edilmeyen birey olumlu sıfatlar ile değerlendirilmişse "yüksek LPC puanı almakta" ve "kişi ilişki odaklı lider" şeklinde isimlendirilmektedir. Bu duruma karşılık, "eğer en az tercih edilen kişi olumsuz sıfatlarla değerlendirilmiş ise, düşük LPC puanı almakta ve kişi iş odaklı lider" şeklinde ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 381-382).

Fiedler, "hangi liderlik tarzının etkili olacağını lider-üye ilişkileri, iş yapısı ve makam yetkisi şeklinde üç farklı durumun belirleyeceğini" iddia etmiştir (Robbins ve Judge, 2015: 382). Bu üç durum aşağı kısımda açıklanmıştır:

3.1 **Lider üye ilişkileri:** Lider ile üye arasında bulunan ilişkinin, karşılıklı saygı, güven ve sevgiye dayanıp dayanmaması manasına gelmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 382). Liderin sevilip, sayıldığı ve ona güve duyulduğu bir yerde, lider adına "olumlu bir ortam" bulunuyor demektir (Koçel, 2015: 585). Liderlerin en uygun lider stili belirlenirken dikkate alması gereken en önemli değişken olarak da ortaya çıkmaktadır (Luthans, 2011: 424).

3.2 **İş Yapısı:** Bu ise, "görevlerin önceden yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış olması" manasında kullanılmaktadır (Robbins ve Judge,

2015: 382). Bu değişken de ikinci dereceden öneme sahiptir (Luthans, 2011: 424).

3.3 **Makam Yetkisi:** Liderlerin pozisyonlarından kaynaklı olan; terfi, işe alma ve çıkarma gibi yetki derecelerini ortaya koymaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 382). Liderlerin yetkilerinin üst düzeyde olduğu durumlar söz konusu olduğunda "olumlu ortamı", az olduğu durumlar söz konusu olduğundaysa "olumsuz ortamı" tanımlamaktadır (Koçel, 2015: 586, 587). "Durumsal değişkenler" içinde bu kısım üçüncü dereceden önemli görülmektedir (Luthans, 2011: 424). Friedler'in görüşü bağlamında üç değişken arasında en dikkate değer olanıysa "lider-üye ilişkisi", önem bakımından en düşük seviyeye sahip olansa liderlerin "makam yetkisi" olarak ortaya çıkmaktadır (Sığrı ve Tabak, 2015: 400).

3.2.5.4. Modern Liderlik Teorileri

Global rekabetle ortaya çıkan bütün alanlardaki değişimler, liderlik kavramı için de bakış açısında değişikliğe neden olmuş ve bu sayede "modern liderlik teorileri" gelişmeye başlamıştır (Yeşil, 2016:164). Modern liderlik teorilerinin içerisinde en fazla öne çıkanlar; "karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik teorileri" şeklindedir. Aşağıda bu başlıklar ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

3.2.5.4.1. Karizmatik Liderlik

Yönetim sahasında "karizma" ifadesi ilk defa Max Weber tarafından ortaya atılmıştır. Max Weber'in görüşü bağlamında karizma, "bir kişinin sıradan kişilerden farklı şekilde insanüstü ya da doğa üstü güçlere sahipmiş gibi algılanması" durumudur. Çoğunlukla karizma "lider olarak takip edilen kişilere" atfedilen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Yusuf Ahmed, 1998: 20).

Karizmatik lider kendisini doğaüstü bir misyon ile kadere sahip bireyler şeklinde görmekte ve ortaya sermektedir. Bu nedenle, takipçiler de liderlerini doğaüstü güçleri bünyesinde taşıyan bir kurtarıcı ya da kahraman şeklinde görebilmektedir. Buna karşılık, karizmanın doğaüstü güç düzeyine çıkarılmak suretiyle abartılması mantıklı bulunmamaktadır. Allah vergisi ve doğaüstü beceriler çoğunlukla liderlerin konumlarının meşru hale getirilebilmesi adına ortaya atılmış olan romantik efsaneler olarak

görülmektedir. Liderlik dünyevi bir olgu olup dünyadaki bütün insanlar için geçerli görülen şartlarda gerçekleştirilebilen insanlar ile etkileşim sanatıdır (Barutçugil, 2014: 70-71). Diğer yandan, liderlik kavramının temelinde liyakat, çok çalışma bulunmakla beraber çoğunlukla liderlik can sıkıcı ve yorucu bir uğraş şeklindedir (Drucker, 2000: 129, 130).

Konuyla ilgili yapılmış olan pek çok araştırmanın sonucunda, liderlerin karizmatik şeklinde isimlendirilebilmesinin en az üç özelliğe sahip olmalarıyla ilgili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlk sırada "liderlin vizyon sahibi olması" gerekliliği bulunmaktadır. Bu bağlamda liderler "bir gelecek ideali ortaya koyabilmeli" ve bu vasıtayla takipçilerini "ortak bir ideal" çevresinde birleştirebilmelidir. İkinci özellikse, liderlerin takipçilerine sunmuş olduğu vizyonun gerçekleştirilebilmesi yeteneğini kendisine barındırmasıyla ilgilidir. Bu özellik için gerektiği zaman takipçileri için bir lider "rol model" olabilmelidir. Üçüncü özellikse, "karizmatik iletişim stilini" liderin kullanabilmesiyle ilişkilidir. Liderin beden diliyle güçlü hitabetini başarıyla kullanması bu özellik içerisinde sayılan stilin özelliklerinin arasında öne çıkmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 333).

3.2.5.4.2. İş Gördürücü (Etkileşimci) Liderlik

İş gördürücü liderlik yaklaşımı 1970 yıllarından J.M. Burns'ün çalışmalarıyla ortaya çıkmış olup sonrasında B.M. Bass ile pek çok araştırmacının katkılarıyla geliştirilmiştir (Koçel, 2015: 591). Bu yaklaşım bağlamında "grubun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilen kişiler lider olur" düşüncesi öne çıkmıştır. Bunun temelinde grup gereksinimleriyle liderlerin bireysel özelliklerinin arasında etkileşim bulunduğu fikri bulunmaktadır. Bu iki seviyede bulunan öğelerin arasında karşılıklı etkileşim oluşmakta olup lider oluşturulmaktadır. "Etkileşim yaklaşımı" bugün de pek çok kesim tarafından kabul edilmektedir. Özellikle yaklaşım içerisinde kişiyle grup bir arada önemsendiği için, yaklaşım sosyal psikolojik açıdan da ele alınmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 324).

Takipçilerinin gereksinimlerini önemseyen etkileşimci liderler söz konusu gereksinimlerin karşılanmasını konusunu da öncelikli görmektedirler. Bu yüzden, bu tarz liderler takipçilerinin akıllarında performans ya da çabayı ödül ile ilişkilendirmekte olup bu vasıtayla takipçilerinde de istendik davranışların görülmesini sağlamaktadırlar (Ke ve

Wei, 2007: 210). Bir başka ifadeyle, bu tarz liderlik anlayışında, takipçileriyle liderler arasında değiş-tokuş ya da bir alışveriş ortaya çıkmaktadır. Liderler takipçilerini performansları kapsamında ortaya çıkan yetkinliklerine göre cezalandırmakta ya da ödüllendirmektedir. Dolayısıyla, "etkileşimci liderler" "koşullu ödüllendirme, aktif veya pasif istisnalarla yönetim" gibi farklı boyutlarda ortaya konan davranışlar ortaya koymaktadır. Aşağı kısımda bu boyutların anlamları da sırasıyla açıklanmıştır:

- **Koşullu Ödüllendirme:** Bu boyut "dönüştürücü liderlik" kadar olmasa dahi takipçilerin performanslarında artışa yol açana etkili bir yöntem olarak görülmektedir. Koşullu ödüllendirme boyutunda liderle takipçileri arasında bir anlaşma bulunmaktadır. Bu anlaşma bağlamında liderler takipçilerine vermiş oldukları görevlerin yerine getirilmesinin karşılığı olarak ödül vermeyi vaat etmektedir. Koşullu ödüllendirme dönüştürücü liderlik anlayışında da bulunuyor olsa bile, dönüştürücü liderler takipçileri için "örneğin; takipçilerin takdir edilmesi gibi, manevi (psikolojik) ödüller" vaat ederken, etkileşimci liderler "örneğin prim gibi maddi ödüller" vaat etmektedir (Bass & Riggio, 2006: 8). İyi yönetildiği zaman, "koşullu ödüllendirme" liderler, takipçileri ve işletme için çok faydalı ve memnun edici sonuçlara ulaşmaktadır (Nahavandi, 2014: 116).
- **İstisnalarla Yönetim:** İstisnaya dayalı liderlik aktif ve pasif olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. "Aktif istisnai" yönetim söz konusu olduğunda liderler takipçilerini sıklıkla yakın bir şekilde takipte bulunur, prosedür ve kurallara karşı davranıldığını fark ettikleri zaman da çeşitli düzeltme önemleri alırlar. Pasif istisnai yönetimdeyse, sıklıkla takipçileri izlenmesi söz konusu olmamaktadır. Yalnızca bir sorun oluştuğunda ya da performans amaçlarına ulaşılmadığı durumlarda müdahaleler gerçekleştirilmektedir (Northouse, 2013: 195). Diğer bir ifadeyle, pasif istisnalar ile yönetim liderlerin izleyenleri ile düşük seviyede ilişkide bulunduğu, sınırlı ya da hiç yönlendirmede bulunulmadığı ve sadece işletmede bazı şeylerin yanlış gittiği durumlarda müdahalede bulunulduğu bir liderlik tarzıdır (Nahavandi, 2014: 116).

  İstisnalarla yönetim hem dönüştürücü liderlik hem de koşullu ödüllendirme tarzlarıyla kıyaslandığında daha az etkili bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır. Aktif istisnai yöntem; güvenliğin oldukça öne çıktığı durumlar gibi kimi durumlar söz konusu olduğundan etkili ve gerekli olabilmektedir. Bu duruma karşılık,

liderlerin kendilerine bağlı şekilde çalışmaya devam eden çok sayıda ast çalışanı olduğu durumlar söz konusu olduğunda "pasif istisnai" yöntemin izlenmesi daha uygun görülmektedir. Çünkü liderlerin sayıları fazla olan astlarını takip edebilmesi mümkün olmamaktadır (Bass & Riggio, 2006: 8).

3.2.5.4.3. Dönüştürücü Liderlik

Bu liderlik teorisi, daha önce açıklananlardan farklı bir konumdadır. Bass (1985) tarafından ortaya atılmış olan "dönüştürücü liderlik modeli", farklı bir bakış açısı kazandırmasının yanı sıra liderliğin tanımlanması için uğraşan en geniş kapsama sahip teori olarak ortaya çıkmaktadır (Humphreys ve Einstein, 2003: 93).

Liderlik kavramını açıklamak için uğraş veren diğer teorilerin içerisinde bu liderlik tarzı etkileşimci liderlikle beraber diğer teorilerin önüne geçmektedir. 1980'li yılların son kısmı itibariyle dönüştürücü liderlik teorisine olan ilginin arttığı dikkati çekmektedir. Bass, (1985) ve onun gibi çeşitli teorisyenler bu teorinin etkili bir liderlik stili olduğunu önermiştir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 355). Ayrıca, Türkiye'de gerçekleştirilmiş olan liderlik temelindeki bir inceleme araştırmasında, liderlik çeşitlerinin arasında dönüştürücü liderliğin üstünde en fazla araştırma yapılmış liderlik tarzı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Özkan, 2016: 627).

Dönüştürücü liderler ile takipçileri karşılıklı etkileşim ile birbirlerinin hedeflerini, inançlarını, motivasyonlarını, isteklerini ve güçlerini daha da üst seviyelere çıkarmaktadırlar. Bu sayede bir anlamda insanlar tekrarda şekillendirilmiş olmaktadır. Kişileri, "bireysel düşünceleri olmayan, toplumsal ve çevre sorunlarına karşı duyarsız, kimliksiz ve teknik sistemlerin parçası olmaktan çıkarıp, duyarlı, kişilikli ve organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmeye adanmış bireylere" dönüştürmektedirler (Barutçugil, 2014: 91).

Dönüştürücü liderlerin takipçileriyle basit bir anlaşma ve alışverişten daha üst seviyede bir ilişkileri bulunmaktadır. Üst seviyede bulunan hedeflerine erişebilmek adına dört farklı boyut aracılığıyla ortaya konulan davranışlar sergilemektedirler. İlk olarak dönüştürücü liderliğin "karizmatik (etkileyici)" bir tarafı bulunmaktadır. İzleyenler etkileyici olduğunu düşündükleri liderleri örnek almaktadırlar. Bu tarz liderler çalışma azimleri, ikna yetenekleri ve mücadeleci taraflarıyla takipçileri için adeta bir ilham

kaynağı oluşturmakla beraber takipçilerine hedef ve anlam hissiyatı kazandırmaktadırlar. Liderler, izleyicilerini entelektüel taraflarını geliştirmelerine yönelik olarak teşvik etmektedirler. Son olaraksa, takipçileriyle kişisel olarak ilgilenip onların desteğini almakta onlara koçluk ve rehberlik yapmaktadırlar. Söz konusu boyutların hepsi "çok faktörlü liderlik ölçeğiyle" ölçülebilmektedir (Bass & Riggio, 2006: 5-6).

3.2.5.4.4. İş gördürücü Liderlik ile Dönüştürücü Liderliğin Karşılaştırılması

Dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlikle kıyaslandığında kimi bakımlardan daha ileri seviyede olduğu düşünülmektedir. Etkileşimci liderlik tarzında liderlerle izleyicileri arasında bir bakıma bir alışveriş bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlikteyse üst seviye bir liderlik anlayışından bahsedilebilmektedir. Dönüştürücü liderler, izleyicileri için ilham kaynağı olarak kurumun amaçlarını ve vizyonunu gerçekleştirebilmesiyle ilgili takipçilerini güdülemektedirler. Takipçilerini sorunları yenilikçi bir bakış açısıyla çözebilmeyle ilgili teşvik etmekte ve aynı zamanda liderlik kapasitelerini geliştirebilmeleri adına onlara koçluk ve rehberlik yapmaktadırlar (Bass & Riggio, 2006: 4).

Dönüştürücü liderlik tarzını net ve açık şekilde ilk kez tanımlayan teorisyenlerin içerisinde bulunan Burns'ün (1978) görüşü bağlamında, etkileşimci liderler güçlerini sahip oldukları makamlardan diğer bir ifadeyle pozisyonlardan almaktadırlar. Bu tarz liderler, kurallara, işlerin bitirilmesiyle ilgili hedeflere ve standartlara önem vermektedirler. Diğer yandan, çalışanlarını ödüllendirme ya da cezalandırma vasıtasıyla bu liderler performanslarını yönetmektedirler. Bu duruma karşılık, Burns, dönüştürücü liderleri, takipçilerine ahlaki değerlerle yüksek idealler aşılamak suretiyle onları motive eden liderler şeklinde tanımlamaktadır (Tracey ve Hinkin, 1998: 5).

İş gördürücü diğer bir deyişle etkileşimci liderler geleneksel liderler arasında sayılmaktadır. Bu tarz liderler, personelin bireysel hedefleriyle kurumun hedefleri arasında bir bağ kurmak suretiyle çalışanlarını motive etmektedirler. Personel, işini yaparken aynı zamanda kendisinin ve kurumun hedeflerinin gerçekleşmesi için çaba harcamaktadır. Bu duruma karşılık, dönüştürücü liderler, personeli üstünde güçlü bir etki bırakmak suretiyle, kurumun hedeflerinin, personelin kendisinin bireysel hedeflerinin önüne geçmesini sağlamaktadır. Bu sayede, personel adına artık öncelik olan kendisinin

hedefleri değil kurumun hedefleri olmaktadır. Bir diğer deyişle, dönüştürücü liderler, personelin fikir yapısında, değerlerinde ve olaylara bakış açısında bir dönüşüm gerçekleştirmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2013: 415).

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarını birbirlerini tamamlayıcı niteliğe sahip yaklaşımlar olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik tarzının eksik olan taraflarını tamamlayıcı bir niteliğe sahiptir. Bir lider yalnızca etkileşimci liderlik özelliklerine sahipse, ortalama ve sıradan bir lider şeklinde kalmaktadır. Bu duruma karşılık, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının özelliklerini birlikte taşıyan kişiler başarılı ve etkili liderler şeklinde görülmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 391).

3.2.5.4.5. Karizmatik Liderlik ile Dönüştürücü Liderliğin Karşılaştırılması

Dönüştürücüyle karizmatik liderlik tarzlarında tanımlanmış olan lider özelliklerinin büyük bir kısmı birbirine benzemesine rağmen, kimi dikkate değer farklılıkların olabileceğiyle ilgili bulgular vardır. "Dönüştürücü liderler, izleyicilerini güçlendirme ve onları liderlere daha az bağımlı yapma" tarafından daha çok uğraş vermektedirler. Örneğin, izleyicilerine dikkate değer yetki devirleri yaparlar, kendilerine olan güven duygularıyla kabiliyetlerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olmakta, dikkate değer bilgileri takipçileriyle paylaşmakta, gerekli olmayan kontrol durumunu asgari seviyeye indirmekte ve izleyicilerini güçlendirme durumunu destekleyebilmek adına güçlü bir kültür oluşturmaktadırlar. Bu duruma karşılık, karizmatik liderler, doğa üstü yetenekleri kendilerinde taşıdıklarını izleyenlerine kabul ettirmeye çalışmaktadırlar. Örneğin, izleyenlerini etkileme vasıtasıyla kendini taklit etmelerini ya da rol model almalarını hedeflemekte, takipçileri ile belirli bir seviyede enformasyon paylaşmakta, sıra dışı davranışları göstermekte ve bireysel riskler almaktadırlar (Yukl, 2010: 288).

"Karizmatik lider, destekleyenlerinin karizmatik dünya görüşlerini benimsemelerini istemekte ve daha fazla ileriye gitmelerini istemez; dönüştürücü lider ise, destekçilerinin mevcut görüşleri ve liderin görüşlerini sorgulamayı öğrenmelerini" istemektedirler (Avolio and Bass, 1985: 14). Dönüştürücü liderler, takipçilerini güçlendirmek için çaba harcayıp onları lider olmalarıyla ilgili desteklerken, bu duruma karşılık karizmatik liderler takipçilerini zayıf tutma çabası içerisindedirler çünkü onların

kendilerine bağımlı kişiler olmasını istemektedirler. Diğer bir ifadeyle, ortak hedeflere erişmeyle ilgili çalışanlarının gelişimlerini desteklemenin yerine kendilerine sadık kişiler olmalarını tercih etmektedirler (Luthans, 2011: 430).

3.3. KURUM KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Kurum kültürüyle örgütsel bağlılık ifadelerine atfedilen önem son yıllarda gittikçe artış göstermektedir. Bu iki kavram birbiriyle önemli ilişkiler içerisindedir. Söz konusu iki ifadenin de odaklandığı nokta temelde insan unsuru olması ve örgütsel ilerlemeyle gelişmedeki insan faktörünün de etkilerinin anlaşılmasının kavramların önemsenmesinde dikkate değer bir payı bulunmaktadır.

Kurumların iç yapılarının dikkate değer bir parçası olarak kabul edilen "kurum kültürü", etkinliklerin de başarıları üzerinde etkili olan ve öne çıkan faktörler arasında yer almaktadır. Kurumların karşı karşıya kaldığı ve ilişkide bulunduğu çevredeki öne geçilemeyen hızlı değişim kurumların kültürleri üzerinde etkili olmaktadır. Bahsi geçen değişim ortamında kurumlardan hizmet ve/veya ürün bağlamında faydalanan "müşteriler, dağıtıcı kurum, işletmeyle bağlantısı olan tedarikçi ve kuruluşların" kurumlara yönelik beklentileri de değişiklik göstermektedir. Söz konusu beklentilere bir yanıt olarak "etkinliğin, yaratıcılığın ve verimliliğin" sağlanması suretiyle diğer kurumlarla rekabete yönelik avantaja sahip olunması, bugün adeta zorunlu bir durum haline gelmiştir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonu, onlarda "aidiyet ve örgütsel bağlılık" duygusunun oluşturulması suretiyle kurum hedefleriyle kişinin hedeflerinin örtüşür hale gelmesine olanak tanıyan bir kurum kültürünün oluşturulması her geçen gün daha da önemli bir hale gelmiştir. Bu durumun nedeni de aidiyet ve örgütsel bağlılığı üst seviyede olan kurum üyelerinin kurum için çok daha verimli olacağı düşüncesidir. Bu açıdan, kurum kültürüyle örgütsel bağlılığı arasında ortaya çıkan ilişkinin ifade edilmesi, "hangi kültürel özelliklerin örgütsel bağlılığı etkilediğinin belirlenmesi," kurum yöneticilerine etkin bir kurum yönetimiyle ilgili önemli anlamda yol gösterici bir niteliğe sahip olmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının arkasında bulunan sebepler ile çalışanların psikolojileri anlaşıldığı zaman, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının nasıl sağlanabileceği de ortaya çıkacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 117).

Kişi hayattaki her anda ve her durumda pek çok şeye karşı bağlılık davranışı sergileyebilmektedir. Bağlılık kavramı; "bireyin bağlanılan olguya karşı duyduğu ilginin düzeyi ile" ortaya konmaktadır. Bu bağlamda çalışanların kurumlarına yönelik ilgi seviyeleri, kendilerini kuruma ait hissetmeleri ya da kurumun hedef ve amaçlarıyla kendilerini bütünleşik hale getirmeleri, örgütsel bağlılığın ortaya çıkışını sağlamakla beraber bağlılık seviyesini de ifade etmektedir.

Bağlılık, sözcük anlamı olarak "Türk Dil Kurumu (TDK)" tarafından "sevgi ve saygı ile birine karşı yakınlık duymak veya göstermek, ya da kısaca sadakat" şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2020). Alan yazındaysa bağlılık kelimesi pek çok biçimde ifade edilmektedir. İlk olarak yapılmış olan bir bağlılık tanımına göre; "herhangi bir kişi, kurum, düşünce, kendimizden farklı ve ileride gördüğümüz bir idole karşı bağlılık göstermek, yapılması gereken bir yükümlülük" olarak ortaya konmuştur (Ergun, 2001: 99). Bir diğer tanıma göre ise bağlılık; "kişileri belirli bir amaca yönelik davranışlara iten güç" şeklinde ifade edilmektedir (Meyer ve Herscovicth, 2001: 301).

Bağlılık hayatın hemen her anında, durumda ve bireyde ortaya çıkabilecek bir durum olmakla beraber, her yerde ve her zaman da görülebilmektedir. Örneğin; bir dine, spor kulübüne, bayrağa, cemaate, vatana vb. hayranlık duymak da aslında bir nevi bağlılık göstermekle eş değer kabul edilmektedir. Bağlılık ifadesi, bugün "örgütsel bağlılık" şeklinde modern çağ içerisinde ortaya çıkan bir yönetim anlayışı içinde en fazla önemli görülen ve üstünde durulan bir ifade halini almıştır. Çalışanların, işle alakalı bir tutum ve davranışı olarak ortaya çıkan "örgütsel bağlılık", modern yönetim anlayışlarının hızlı bir şekilde gelişme kaydetmiş olduğu 20. Yüzyılın ortası itibariyle dikkate değer bir konu olmaya başlamış olsa dahi, bugüne dek söz konusu ifadenin tanımlanmasına yönelik literatürde görüşü birliği sağlanamamıştır (İnce ve Gül, 2005: 3).

Bir diğer tanıma göreyse örgütsel bağlılık; "Bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır" (Celep, 2000: 12). Bu tanımın yanı sıra başka bir tanımdaysa; "Bireyin kimliğini örgüte bağlayan tutum veya eğilimlerdir" şeklinde ifade edilmiştir (Sheldon, 1971: 143). "Örgütsel çıkarlara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır" da bir diğer örgütsel bağlılık tanımını oluşturmaktadır (Wiener, 1982: 418). Farklı bir tanıma göre ise kavram; "Kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma

olup, örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesidir" (O'Reilly ve Chatman, 1986: 483). Son olarak başka bir kuramcı tarafından yapılmış olan örgütsel bağlılık tanımlamasıysa; "Örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarının bütünüdür" (Dubin vd., 1975: 415).

Genel olarak yukarı kısımda pek çok farklı araştırmacı tarafından yapılmış olan örgütsel bağlılık tanımlamalarında kavramın temelinde; tutuma ve davranışa bağlı olan öğeler bulunmaktadır. Bu tanımların hepsi göz önüne alındığında örgütsel bağlılık; çalışanların kurum içerisinde kalıcı olabilme dürtüleri ve istekleriyle kurumun çıkar, hedef ve amaçlarına olması gerekenden daha çok çaba harcanması isteğiyle kuruma olan inançlarıdır.

Görüldüğü üzere farklı dönemlerde pek çok kuramcı tarafından örgütsel bağlılığın çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Bu durumun en önemli nedeniyse, kurumların temelini oluşturan insanın en dikkate değer özelliğinin değişim olmasıdır. 1960'lı senelerde çalışanların maddi gerekçeler ile örgütlere bağlılık gösterdikleri ortaya konmaktadır. Yine aynı dönemde örgütsel bağlılığın yalnızca maddi gereksinimlerden kaynaklı bir ifade olduğu öne çıkarılmaktadır. 1970'li senelerdeki yapılmış olan araştırmalara göreyse; çalışanların kurumun değerleri ve hedeflerine duygusal anlamda bağlı olması biçiminde ortaya konmuş olan kavram, yalnızca duygusal bakımdan ortaya konmuştur (Berberoğlu ve Bara, 1999: 13). Bu dönemin sonrasındaysa, örgütsel bağlılığın açıklamalarının yetersiz bulunmasının bir sonucu olarak pek çok teorisyen çeşitli tanımlamalar geliştirmiştir. Genel olarak bu tanımların hemen hepsinde örgütsel bağlılık ifadesinin anlamını personelle kurum arasında ortaya çıkan "psikolojik bir durum" biçiminde ifade etmişlerdir. Zaman içerisinde farklılaşan insan psikolojisi bu duruma bağlı kurumsal bakış açısının değişimini ortaya koymaktadır. Gerçekte bahsi geçen dönemlerin kurumsal yapılarıyla personelin bireysel amaçları o dönemin tanımlamalarını yansıtır niteliktedir. Son yıllarda çalışanla kurum arasında var olan "psikolojik bir durum" biçiminde ortaya konulmuş olan örgütsel bağlılık ifadesinin farklılaşan dönemle beraber kendisini daima yenileyeceği de düşünülmektedir (Güçlü, 2006: 8).

Örgütsel bağlılık bireyin kuramla özdeş hale gelmesinin ve kuruma iştirak etmesinin bir gücü olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık öğeleriyse; "örgüt

menfaatine daha fazla gayret gösterme isteği ve örgüt üyeliğini devam etmek için güçlü bir istek duyma" biçiminde ifade edilmiştir (Tabak, 2004: 35). Örgütsel bağlılık, kurum çalışanlarının yaşamlarıyla ve amaçlarıyla özdeş hale gelmektedir. Çalışanların kurumun değer ve hedeflerini kabul etmiş olması, söz konusu hedeflere erişilmesi bakımından çaba harcanması, kurumu kendilerini bir parçası şeklinde hissedip kurumla bir bütünlük oluşturmalarıdır (Elibüyük, 2014).

"Örgütsel bağlılık, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır". Söz konusu davranışlar bireylerarası farklılık göstermekle beraber, kurum içerisindeki davranışa dayalı bütünlüğün bağlılık boyutu ile birleştirilmesinin sonucunda örgütsel bağlılığın ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Celep, 2000: 15).

Örgütsel bağlılık sadece işverene olan bağlılık anlamına gelmemekte olup, kurumun başarısının devam edebilmesi adına kuruma dahil olan herkesin fikirlerini paylaşarak, çabaya ortak oldukları bir süreci ifade etmektedir. Kurumun temeline, kurumun hem kendisi hem de kendisinin haricindeki kurumda bulunan bütün üyelerine olan sadakat de örgütsel bağlılık kapsamında sayılmaktadır. Kurumlarda insan faktörü, kurumların ne şekilde çalıştığı, nasıl daha başarılı ve üretken olabileceklerinin anlaşılması açısından dikkate değer görülmektedir. Örgütün yapısı ne kadar iyi olursa olsun, kendi sektörü içinde ne kadar iyi tanırsa tanısın, kişilerin kapasite ve tutumlarını, çalıştıkları kurumu etkileyebilmekte hatta değiştirebilmektedir. Doğru personelin örgüte kazandırılması oldukça güç bir iştir. Fakat, söz konusu çalışanların örgüt içerisinde uzun bir dönem tutulması çok daha güçtür (Yüksel, 2000: 176).

Çalışanların, maddi beklentilerinin yanında "çalışma koşulları, iş tatmini, iş deneyimi, şahsi ihtiyaçları ve kurumun yapısına ilişkin pek çok beklentisi de" bulunmaktadır. Bahsi geçen gereksinimlerin karşılanması kolay bir iş değildir. Fakat, örgüt içerisinde yıllar boyunca, hatta ömrü boyunca çalışmaya devam eden çok fazla çalışan bulunmaktadır. Bu bağlamda, örgütler çalışanlarını uzun seneler boyunca ne şekilde ellerinde tutabileceklerini düşünmektedirler. Bu duruma karşılık kurumlar çalışanların kurumlara olan bağlılığını öne çıkarmayı hedeflemektedir. Ancak sayılan gereksinimlerin neredeyse hiçbiri tam manasıyla karşılanmamaktadır. Bu durumda iş hayatında kurumsal bağlılığın ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koyar bir niteliğe

sahiptir. Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal değer ve hedefleri kabul etmesi, bahsi geçen amaçlara erişebilmek için gayret etmesi ve kurum üyeliğini sürdürme isteği anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık içerisinde temelde aşağıda yer alan etkenler öne çıkarılmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211):

1. Kurumun değerlerine ve hedeflerine kalpten inanmak ve onları kabullenmek,
2. "Kurumdan tarafa her şeyini ortaya dökmeye istekli olmak",
3. Kurumun üyesi şeklinde kalma hususunda "son derece sağlam bir irade ortaya koymak".

Örgütsel bağlılık, "çalışanla kurum arasında uyum, çalışan ve örgütün bir bütün olması, çalışan ve örgütün hedeflerinin birleşmesi, çalışan ve örgütün karşılıklı emeklerinin alınıldığına inanılması, çalışan ve örgütün karşılıklı sorumluluk hissetmesi, kısacası çalışanın kendini evinde hissetmesi, aile sıcaklığını duymasıdır" (Durna ve Eren, 2005: 212).

Örgütsel bağlılık konusunda, kurumun insana odaklı hareket etmesiyle personelin örgütsel bağlılıklarının yüksek olması fikriyle son dönemlerde kurumlar bakımından ilk sıralara çıkan amaçlar arasında bulunmaktadır. Çünkü, örgüte bağlılık gösteren personelin diğer yandan yüksek seviyede üretken oldukları, sorumluluk bilinciyle hareket etmiş oldukları iddia edilmektedir. Örgütsel bağlılığı, sorumluluğu, sadakati, fazla olan personel doğal olarak devamsızlık, işi bırakma gibi kuruma zararlı olacak tavırlarla hallerden uzak bir yerde konumlanmaktadır. Söz konusu çalışanlar görevlerinin bilincinde olup, işlerine dört elle sarılmaktadır. Bu durumun yanı sıra, örgütsel bağlılığı fazla olan personelin kurumun giderlerini azaltarak kuruma önemli seviyede fayda sağlayacakları düşünülmektedir. Kurumu oluşturan bireyler bazı inanç ve hedefleri gerçekleştirmek adına bir araya gelmektedirler. Bahsi geçen kişilerin arasında paylaşılan ortak değerler ne kadar fazlaysa o kadar güçlü örgütsel bağlılıktan ve sadakatten bahsedilebilmektedir. Bu durum da etkinliği, sürekliliği ve üretkenliği beraberinde getirmektedir. Kurum ile çalışanlar karşılıklı birbirine katkı sağlamaya devam ettiği müddetçe birbirine olan bağlılıkları da artırarak devam etmektedir. Kurum, personelin gelişimi adına hiçbir özveriden kaçmadığı müddetçe, birey bütün yetenek, enerji, beceri ve bilgilerini bağlı bulundukları kurum için harcamaktan kaçınmamaktadır. Bu durum da kurumların devamlılığını sağlamaktadır. Belli amaçlar adına ortaya çıkan kurumun

amacına ulaşabilmek için örgütsel bağlılık hayati bir öneme sahiptir. Bağlılığın yüksek seviyede olması ile, bağlayıcılık artabilmektedir (Tiryaki, 2005: 91).

Kurum-personel arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bağlılık, çalışanların kuruma yönelik olarak duymuş olduğu bağın gücünü ortaya koymaktadır. Bu yüzden çalışanların yapmış oldukları işten ve çalıştıkları kurumdan memnun olmalarının sağlanması, bugün örgütler için yalnızca üretimin gerçekleştirilmesi veya satışların artırılması kadar önemli bir hal almıştır. Çünkü çalışanlardaki örgütsel bağlılık hissiyatının kurumsal başarıya olumlu bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın; işten ayrılma, devamsızlık ve işe geç gelme gibi istenmeyen durumları daha sınırlı hale getirdiği, kurumun ve bireyin performansını olumlu yönde artırdığı iddia edilebilmektedir. Örgütsel bağlılık, personeli problemleri çözebilen kişileri haline getirmektedir. Genel olarak örgütsel bağlılık kökenleri üzerine bir araştırma yapıldığında; pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın özellikleri üzerine çalışmalar yapmış olduğu fark edilmektedir. Zaman içerisinde söz konusu araştırmalar çok daha önemli bir hal almıştır. Genel olarak pek çok araştırmanın sonuçlarının derlenmesiyle elde edilen örgütsel bağlılık özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Tiryaki, 2005: 92):

1. "Örgüte olan bağlılığın, arzu edilen iş davranışı ile ilintisinin olması",
2. "Örgüte bağlılığın işten çıkma isteği oluşturmasında, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması",
3. "Örgütsel bağlılığı üstün olan şahısların, alçak olanlara nazaran daha iyi başarı sunmaları",
4. "Örgütsel bağlılığın, kurumsal tesirin faydalı bir göstergesi olması",
5. "Örgütsel bağlılığın, özverinin ve doğruluk gibi örgütsel vatandaşlık tutumlarının bir ifadesi olarak ilgi çekmesidir".

Kuruma bağlılık hisseden personel, kurumu daha fazla sahiplenerek, "biz" düşüncesiyle hareket etmektedir. Örgütsel bağlılık, kurumun zaferinin ardında yatan itici güç olarak görülmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 186). Güce sahip olduğu müddetçe işletmeler varlıklarını sürdürebilmektedir. Kurumuna bağlı şekilde çalışan personel, düşüncelerini özgür bir biçimde ifade etmekten kaçınmamaktadır. Çünkü kendi düşüncelerinin kurumun ilerleyişi ve başarı için dikkate değer görmektedir. Kurumların

bağlı biçimde çalışan personel, kurumunu benimsemek suretiyle başarısı artarak işine sıkıca sarılan kişiler halini almaktadır (Nelson, 1999: 16).

Çalışanların bağlılığı, kurumların giderlerinde azalmaya, karlarında artış ile imajlarında güçlenmeye neden olmaktadır. Personelin samimi bir şekilde bağlılık göstermesi kurumuna güvenini arttırmakta olup, bununla beraber söz konusu güven duygusu da başarının artışını sağlamaktadır. Bağlılığın çalışanlarında oluşmamasının sonucunda ise, artış gösteren sirkülasyon kurumlara ekstra bir maliyet biçiminde yansımaktadır. Çalışanların kurumu sahiplenmeleriyle kurumla uyumlu bir hal almaları kurumun işleyişiyle yönetimin vermiş olduğu kararların uygulanmasını daha kolay hale getirmektedir. Bununla beraber, personelin, kurum içindeki sosyal uyumunun da sağlanmış olması önemlidir. Bu sayede çalışanlar ve işverenler bakımından kurum uzun süreler yaşanabilir ve çalışılabilir bir yer haline gelmektedir. Söz konusu bu tutumlar kurumun işleyişine yansımadığındaysa, kurumların personelleriyle arasındaki bağlılığın olması gerektiği şekilde oturmayacağı ön görülmektedir (Tiryaki, 2005: 94).

Araştırma kapsamında yapılacak olan anketlerden elde edilen veriler ise SPSS programı kullanılarak çözümlenecektir. Bu anlamda ilk önce çalışanların lider algıları ve düşünceleri, sonrasında örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım düşünceleri betimsel istatistikler yardımı ile analiz edilecek ardından korelasyon, anova ve t-testi analizleri kullanılarak çalışanların liderlik ve şirket kültürün, çalışanlar üzerindeki etkileri incelenecektir.

Süre ve Olanaklar

Araştırmanın başlangıç tarihi 1.07.2020 tarihi olup, sonlandırma tarihi de 31.08.2021 şeklinde planlanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın, toplam 14 ayda gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

BÖLÜM 4.BULGULAR VE YORUM

Var olan ölçeklerden hareketle hazırlanan ve daha sonrasında da geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılarak son haline getirilen anket formu Eylül 2020 tarihinde Koluman Holding A.Ş.'nin personeline tam sayım yoluyla uygulanmıştır.

Anket iki ayrı ölçeğin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu ölçeklerden birincisi "Değer Temelli Liderlik Ölçeği" ve ikincisi de "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği"dir. Katılımcıların kurumdaki liderlik ile ilgili algıları "Değer Temelli Liderlik Ölçeği" ile ölçülürken; katılımcıların kurumun örgütsel kültürü ile ilgili algıları ise "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği" ile ölçülmüştür. Daha öncesinde de belirtildiği gibi bu çalışmada örgüt kültürünü aşağıdaki 3 alt boyutun şekillendirdiği varsayılmaktadır:

- Örgütsel bağlılık,
- Örgütsel adalet,
- Kararlara Katılım

Ankete 589 çalışan görüşlerini bildirerek katılım göstermişlerdir. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili tablolar aşağıdadır.

4.1. Demografik Özelliklere Göre Frekans Dağılımları

Tablo 15. Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Katılım	Oran	Geçerli Oran
Cinsiyet	Kadın	157	26,7	26,7
	Erkek	432	73,3	73,3
Medeni Durum	Evli	415	70,5	70,5
	Bekar	174	29,5	29,5
Eğitim Durumu	Lise	243	41,3	41,3
	Önlisans	110	18,7	18,7
	Lisans	205	34,8	34,8
	Lisansüstü	31	5,3	5,3

Yukarıda yer alan Tablo 15'e göre ankete toplam 589 çalışan katılarak görüşlerini bildirmişlerdir. Tablo 15'e göre katılımcıların %26,7'si kadın ve %73,3'ü de erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

Demografik sorulardan birisi de katılımcıların medeni durumu idi. Tablo 15 ayrıca ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların medeni durumlarına dair frekans dağılımını göstermektedir. Tablo 15'e göre katılımcıların %70,5'i evli ve %29,5'i de bekar çalışanlardan oluşmaktadır.

Yukarıdaki Tablo 15 ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların eğitim durumlarına dair verdikleri cevapların frekans dağılımlarını göstermektedir. Bu tabloya göre katılımcıların %41,3'ü lise, %18,7'si önlisans, %34,8'i lisans ve %5,3'ü de lisansüstü mezunu olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 16. Katılımcıların Kurumda Bulunma Sürelerine ve Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Frekans Dağılımları

		Katılım	Oran	Geçerli Oran
Kurumda Bulunma Süresi	5 yıl ve altı	318	54	54
	6-10 yıl arası	155	26,3	26,3
	10 yıl ve üzeri	116	19,7	19,7
Kurumdaki Pozisyonu	Arge/Proje/Yatırım	35	5,9	5,9
	Mali İşler	59	10	10
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	2,7	2,7
	Satış Danışmanı	69	11,7	11,7
	Satış Destek	61	10,4	10,4
	Servis Danışmanı	49	8,3	8,3
	İdari İşler/Destek birimleri	132	22,4	22,4
	Yönetici	40	6,8	6,8
	Mekaniker/Bakım /Üretim	128	21,7	21,7

Yukarıda yer alan Tablo 16 ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların kurumda bulunma sürelerine göre frekans dağılımlarını göstermektedir. Tablo 16'ya göre katılımcıların %54'ü 5 yıl ve daha az bir süredir kurumda olduklarını, %26,3'ü 6-10 yıl arasında bir süredir kurumda olduklarını ve %19,7'si de 10 ve daha fazla bir süredir kurumda olduklarını ifade etmişlerdir.

Yukarıda yer alan Tablo 16 ayrıca, katılımcıların kurumdaki iş pozisyonlarına göre frekans dağılımlarını göstermektedir. Bu tabloya göre, katılımcıların %5,9'u ArGe/Yatırım biriminde, %10'u mali işler biriminde, %2,7'si kalite/tedarik zinciri biriminde, %11,7'si satış danışmanı olarak, %10,4'ü satış destek olarak, %8,3'ü servis danışmanı olarak, %22,4'ü idari işler/destek birimlerinde, %6,8'i yönetici olarak, ve %21,7'si de mekaniker/bakım/üretim birimlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

4.2. "Değer Temelli Liderlik Ölçeği" Sorularının Frekans Dağılımları

Aşağıdaki tablo anketimizi oluşturan ve ilk bölümü olan "Değer Temelli Liderlik Ölçeği"ni oluşturan 31 ayrı soruya verilen yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Bu 31 ayrı soru ankete katılan çalışanların yöneticilerini "evrensel liderlik (1-11. Sorular)", "bireysel liderlik (12-20. sorular)", "manevi liderlik (21-28. Sorular" ve "milli liderlik (29-31. Sorular)" bağlamında nasıl algıladıklarını ve değerlendirdiklerini göstermektedir.

Tablo 17. Değer Temelli Liderlik Ölçeğini Oluşturan 31 Ayrı Soruya Verilen Yanıtların Frekans Dağılımları

		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		
Anket Soru No	Liderimiz	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Geçerli Oran
1	Tüm insanların eşit olduğuna inanır.	68	11,5	75	12,7	118	20,0	163	27,7	165	28,0	589	100	100
2	Dostluğun her şeyin üstünde olduğuna inanır.	43	7,3	77	13,1	165	28,0	156	26,5	148	25,1	589	100	100
3	Tüm insanlara saygılı davranır.	27	4,6	45	7,6	96	16,3	190	32,3	231	39,2	589	100	100
4	Hoşgörü sahibidir.	17	2,9	40	6,8	113	19,2	215	36,5	204	34,6	589	100	100
5	Farklılıklara saygı gösterir.	24	4,1	38	6,5	112	19,0	209	35,5	206	35,0	589	100	100
6	Çalışma ahlakına önem verir.	21	3,6	27	4,6	72	12,2	191	32,4	278	47,2	589	100	100
7	Etik bilinci vardır.	25	4,2	25	4,2	101	17,1	201	34,1	237	40,2	589	100	100
8	İnsan haklarını savunur.	31	5,3	37	6,3	104	17,7	196	33,3	221	37,5	589	100	100
9	Adaletlidir.	37	6,3	40	6,8	118	20,0	191	32,4	203	34,5	589	100	100
10	Demokrasiye inanır.	23	3,9	28	4,8	123	20,9	206	35,0	209	35,5	589	100	100
11	Geçmişi saygıyla anar.	24	4,1	28	4,8	142	24,1	185	31,4	210	35,7	589	100	100
12	Kendine saygısı vardır.	20	3,4	18	3,1	77	13,1	200	34,0	274	46,5	589	100	100
13	Açık fikirlidir.	21	3,6	22	3,7	108	18,3	184	31,2	254	43,1	589	100	100
14	Sorumluluk sahibidir.	15	2,5	19	3,2	69	11,7	188	31,9	298	50,6	589	100	100
15	Yaratıcıdır.	20	3,4	28	4,8	106	18,0	201	34,1	234	39,7	589	100	100

		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		
Anket Soru No	Liderimiz	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Geçerli Oran
16	Dürüsttür.	21	3,6	31	5,3	87	14,8	183	31,1	267	45,3	589	100	100
17	Yeniliğe açıktır.	23	3,9	29	4,9	114	19,4	173	29,4	250	42,4	589	100	100
18	Bağışlayıcıdır.	20	3,4	37	6,3	124	21,1	190	32,3	218	37,0	589	100	100
19	Yardımseverdir.	22	3,7	24	4,1	107	18,2	196	33,3	240	40,7	589	100	100
20	Paylaşmayı sever.	29	4,9	27	4,6	124	21,1	194	32,9	215	36,5	589	100	100
21	Bizi manevi yönden destekler.	31	5,3	40	6,8	134	22,8	184	31,2	200	34,0	589	100	100
22	İnandıklarımızı yaşamamızı ister.	29	4,9	38	6,5	171	29,0	177	30,1	174	29,5	589	100	100
23	İnancımızı yaşamamızda bize rehberlik eder.	36	6,1	43	7,3	180	30,6	167	28,4	163	27,7	589	100	100
24	Takım ruhuna inanır.	28	4,8	29	4,9	121	20,5	195	33,1	216	36,7	589	100	100
25	Bizde aidiyet duygusu oluşturur.	33	5,6	40	6,8	139	23,6	192	32,6	185	31,4	589	100	100
26	İnancımıza bağlanmamızı sağlar.	39	6,6	48	8,1	178	30,2	171	29,0	153	26,0	589	100	100
27	Bize umut verir.	42	7,1	41	7,0	162	27,5	183	31,1	161	27,3	589	100	100
28	Bize yaşamın anlamını fark ettirir.	36	6,1	48	8,1	189	32,1	162	27,5	154	26,1	589	100	100
29	Milli takımla gurur duyar.	25	4,2	19	3,2	142	24,1	183	31,1	220	37,4	589	100	100
30	Milli değerleri önemser.	18	3,1	17	2,9	104	17,7	205	34,8	245	41,6	589	100	100
31	Milli kültürü benimser.	22	3,7	16	2,7	110	18,7	201	34,1	240	40,7	589	100	100

Yukarıdaki tablo 17 de ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların yöneticileri ile ilgili olarak verdikleri yanıtların frekans dağılımlarına baktığımızda;

- "Tüm insanların eşit olduğuna inanır" sorusuna katılımcıların toplamda %55,7'si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek olumlu bir görüş bildirmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %24,2'si bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek olumsuz görüşte olduklarını söylemişlerdir. Bunların yanı sıra katılımcıların %20'si de bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını belirtmişlerdir.
- "Dostluğun herşeyin üzerinde olduğuna inanır" görüşü ile ilgili soruya katılımcıların toplamda %51,6'sı ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek yöneticilerinin dostluğun herşeyin üzerinde olduğuna inandıkları görüşüne olumlu baktıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın yine katılımcıların toplamda %20,4'ü bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek olumsuz algıya sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Kararsız olan katılımcıların oranı ise %28'dir.
- "Tüm insanlara saygılı davranır" sorusuna katılımcıların toplamda %71,5'i gibi çok büyük bir bölümü yöneticilerinin saygılı davrandığı görüşüne ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşı bu görüşe ya katılmıyorum ya da kesinlikle katılmıyorum diye yanıt veren katılımcıların toplam oranı ise %12,2'dir.
- "Hoşgörü sahibidir" sorusuna katlımcıların toplamda %71,6'sı bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek olumlu bir algıya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %9,7'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.
- "Farklılıklara saygı gösterir" sorusuna katılımcıların toplamda %70,5'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek olumlu bir algıya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %10,6'sı ise bu görüş ile ilgili olumsuz bir algıya sahip olduklarını ve bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduğunu söyleyen katılımcıların oranı ise %19'dur.
- "Çalışma ahlakına önem verir" sorusuna katılımcıların toplamda %79,6 gibi çok büyük bir bölümü yöneticilerinin çalışma ahlakına önem verdiklerine ve bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın

katılımcıların toplamda %8,2'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmiştir. Bu verilerin yanı sıra aynı görüşle ilgili kararsız olduğunu belirten katılımcıların oranı ise %12,2'dir.

- "Etik bilinci vardır" sorusuna katılımcıların toplamda %74,3'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek yöneticilerinin etik bilince sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %8,4 gibi küçük bir bölümü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız kalan katılımcıların oranı ise %17,1'dir.
- "İnsan haklarını savunur" sorusuna katılımcıların toplamda %70,8'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek olumlu bir algıda olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların %11,6'sı ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmektedirler. Kararsız olduğunu söyleyen katılımcıların oranı ise %17,7'dir.
- Ankette katılımcılara yöneticilerinin adaletli olup olmadığıyla ilgili ne düşündükleri sorulmuştur. Katılımcıların toplamda %66,9'u bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek olumlu bir algıda olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların %13,1'i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduğunu söyleyen katılımcıların oranı ise %20'dir.
- "Demokrasiye inanır" sorusuna katılımcıların toplamda %70,5'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederlerken, %8,7'si de aynı görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade ederken olumsuz bir algılaya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Kararsız olanların oranı ise %20,9'dur.
- "Geçmişi saygıyla anar" sorusuna katılımcıların toplamda %67,1'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %8,9'u gibi küçük bir oranı ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek konuyla ilgili olumsuz bir algıda olduklarını ifade etmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %24,1'i ise bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını bildirmişlerdir.
- "Kendine saygısı vardır" sorusuna katılımcıların toplamda %80,5'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların çok büyük bir bölümü yöneticilerinin kendisine saygısı olduğunu düşünmektedir. Buna karşın katılımcıların toplamda %6,5'i bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle

katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %13,1'i bu görüşle ilgili kararsız olduklarını bildirmişlerdir.

- "Açık fikirlidir" sorusuna katılımcıların toplamda %74,3'ü yöneticilerinin açık fikirli olduğu görüşüne ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederlerken; katılımcıların yine toplamda %9,3'ü de yöneticileri ile ilgili bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduğunu söyleyen katılımcıların oranı ise %18,3'tür.
- "Sorumluluk sahibidir" sorusuna katılımcıların toplamda %82,5'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederlerken; katılımcıların toplamda %5,7'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduğunu belirten katılımcıların oranı ise %11,7'dir.
- "Yaratıcıdır" sorusuna katılımcıların toplamda %73,8'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını bildirirken; katılımcıların toplamda %8,2'si de bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak bu görüşle ilgili bir düşüncesinin olmadığını ve kararsız olduğunu söyleyen katılımcıların oranı ise %18'dir.
- "Dürüsttür" sorusuna katılımcıların toplamda %76,4'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %8,9'u ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduğunu ifade eden katılımcıların oranı ise %14,8'dir.
- "Yeniliğe açıktır" sorusuna katılımcıların toplamda %71,8'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek yöneticilerinin yeniliğe açık olduklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %8,8'i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %19,4'ü ise bu görüş ile ilgili olarak kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.
- "Bağışlayıcıdır" sorusuna katılımcıların toplamda %69,3'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek konu ile ilgili olumlu bir algılamaya sahip olduklarını söylemişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %9,7'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşle ilgili kararsız olduklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %21,1'dir.

- “Yardımseverdir” sorusuna katılımcıların toplamda %74’ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek olumlu bir algıda olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların %7,8’i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Aynı görüş ile ilgili katılımcıların %18,2’^si de kararsız olduklarını belirtmişlerdir.
- “Paylaşmayı sever” sorusuna katılımcıların toplamda 69,4’ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %9,5’i bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek konu ile ilgili olumsuz algıda olduklarını ifade etmişlerdir.
- “Bizi manevi yönden destekler” sorusuna katılımcıların toplamda %65,2’si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek olumlu bir algılamada olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %12,1’ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduklarını söyleyen katılımcıların oranı ise %22,8’dir.
- “İnandıklarımızı yaşamamızı isterler” sorusuna katılımcıların toplamda %59,6’sı bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %11,4’ü bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade ederek bu görüş ile ilgili olarak olumsuz bir algılamada olduklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduğunu ifade eden katılımcıların oranı ise %29’dur.
- “İnancımızı yaşamada bize rehberlik eder” sorusuna katılımcıların toplamda %56,1’i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek bu görüşle ilgili olarak olumlu bir algılamada olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %13,4’ü bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Kararsız olduklarını bildiren katılımcıların oranı ise %30,6’dır.
- “Takım ruhuna inanır” sorusuna katılımcıların toplamda %69,8’i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederlerken; katılımcıların toplamda %9,7’si de bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduklarını belirten katılımcıların oranı ise 520,5’dir.
- “Bizde aidiyet duygusu oluşturur” sorusuna katılımcıların toplamda %64’ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın

katılımcıların toplamda %12,4'ü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Kararsız olduklarını bildiren katılımcıların oranı ise %23,6'dır.

- "İnancımıza bağlanmamızı sağlar" sorusuna katılımcıların toplamda %55'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %14,7'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %30,2'dir.
- "Bize umut verir" sorusuna katılımcıların toplamda %58,4'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek konuyla ilgili olumlu bir algılamada olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %14,1'i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir.
- "Bize yaşamın anlamını fark ettirir" sorusuna katılımcıların toplamda %53,6'sı bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %14,2'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu konu ile ilgili olarak kararsız olduklarını söyleyen katılımcıların oranı ise %32,1'dir.
- "Milli takımla gurur duyar" sorusuna katılımcıların toplamda %68,5'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederlerken; katılımcıların toplamda %7,4'ü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek olumsuz bir algılamada olduklarını ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili olarak kararsız olduklarını söyleyen katılımcıların oranı ise %24,1'dir.
- "Milli değerleri önemser" sorusuna katılımcıların toplamda %76,4'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın bu görüşe ya katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını ifade eden katılımcıların toplam oranı %6'dır. Kararsız olduklarını belirten katılımcıların oranı ise %17,7'dir.
- "Milli kültürü benimser" sorusuna katılımcıların toplamda %74,8'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın bu görüşe ya katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını belirten katılımcıların toplam oranı ise %6,4'tür. Kararsız olanların oranı ise %18,7'dir.

4.3. "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği" Sorularının Frekans Dağılımları

Aşağıdaki tablo 18 anketin ikinci bölümünde yer alan soruların frekans dağılımlarını göstermektedir. Toplam 50 sorudan oluşmaktadır. Sorular 3 ayrı alt başlığı temsil etmektedir. 1 ile 23. sorular örgütsel bağlılık ile ilgili, 24 ile 40. sorular örgütsel adalet ile ilgili, 41 ve 50. sorular da kararlara katılım ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Tablo 18.Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği Sorularının Frekans Dağılımları

		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		
Anket Soru No	Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Geçerli Oran
1	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda tamamlayacağım için çok mutluyum.	27	4,6	33	5,6	144	24,4	182	30,9	203	34,5	589	100	100
2	Kurumumu diğer insanlarla tartışmaktan, konuşmaktan hoşlanırım.	47	8,0	73	12,4	130	22,1	178	30,2	161	27,3	589	100	100
3	Bu kurumun problemlerini gerçekten, sanki kendi problemlerimmiş gibi hissederim.	22	3,7	37	6,3	89	15,1	206	35,0	235	39,9	589	100	100
4	Bu kuruma bağlandığım gibi başka bir kuruma kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünmüyorum.	49	8,3	59	10,0	152	25,8	172	29,2	157	26,7	589	100	100
5	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmem.	119	20,2	121	20,5	137	23,3	116	19,7	96	16,3	589	100	100
6	Bu kuruma duygusal olarak bağlılık hissediyorum.	43	7,3	50	8,5	122	20,7	214	36,3	160	27,2	589	100	100
7	Bu kurum benim için kişisel anlama sahiptir.	24	4,1	45	7,6	136	23,1	221	37,5	163	27,7	589	100	100
8	Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	32	5,4	47	8,0	122	20,7	212	36,0	176	29,9	589	100	100
9	Başka bir işe sahip olmadan işimden ayrılırsam olabilecek şeylerden korkarım.	72	12,2	77	13,1	157	26,7	157	26,7	126	21,4	589	100	100
10	İstesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	66	11,2	71	12,1	134	22,8	165	28,0	153	26,0	589	100	100
11	Eğer şimdi kurumumdan ayrılmak istersem hayatımdaki birçok şey alt üst olur.	76	12,9	99	16,8	189	32,1	119	20,2	106	18,0	589	100	100
12	Kurumumdan şu an ayrılmak benim için çok maliyetli olur.	77	13,1	87	14,8	178	30,2	135	22,9	112	19,0	589	100	100
13	Şu an kurumumda kalmaya istekli olduğum kadar zorunluyum da.	77	13,1	98	16,6	179	30,4	134	22,8	101	17,1	589	100	100
14	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az alternatife sahip olduğumu hissediyorum.	110	18,7	123	20,9	171	29,0	110	18,7	75	12,7	589	100	100
15	Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri başka bir kurumun burada sahip olduğum genel faydaları karşılayamayabilmesidir.	62	10,5	90	15,3	214	36,3	132	22,4	91	15,4	589	100	100
16	İnsanların bugünlerde kurumdan kuruma çok sık geçtiğini düşünüyorum.	48	8,1	90	15,3	212	36,0	154	26,1	85	14,4	589	100	100
17	Bir insanın kurumuna daima bağlı olmak zorunda olduğuna inanıyorum.	42	7,1	88	14,9	191	32,4	158	26,8	110	18,7	589	100	100
18	Bir kurumdan diğerine geçmek bana hiç etik görünmüyor.	39	6,6	89	15,1	222	37,7	142	24,1	97	16,5	589	100	100
19	Bu kurum için çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri bağlılığın önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir.	37	6,3	60	10,2	192	32,6	175	29,7	125	21,2	589	100	100
20	Eğer başka bir yerde daha iyi bir iş için teklif alsaydım kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmezdim.	61	10,4	80	13,6	202	34,3	143	24,3	103	17,5	589	100	100

		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		
Anket Soru No	Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Geçerli Oran
21	Bir kuruma bağlı olmanın değerli olduğuna inanırım.	31	5,3	25	4,2	130	22,1	229	38,9	174	29,5	589	100	100
22	İnsanlar mesleki hayatlarının çoğunu bir kurumda geçiririlerse daha iyi olur.	38	6,5	40	6,8	192	32,6	174	29,5	145	24,6	589	100	100
23	Bir "şirket adamı" ya da "şirket kadını" olmayı istemek bana çok mantıklı geliyor.	36	6,1	41	7,0	178	30,2	191	32,4	143	24,3	589	100	100
24	Kurumumuzda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.	77	13,1	57	9,7	202	34,3	153	26,0	100	17,0	589	100	100
25	Bu kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.	58	9,8	47	8,0	155	26,3	201	34,1	128	21,7	589	100	100
26	Kurumumuzda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.	93	15,8	73	12,4	151	25,6	160	27,2	112	19,0	589	100	100
27	Bu kurumun ücretlendirme politikası adildir.	92	15,6	77	13,1	170	28,9	151	25,6	99	16,8	589	100	100
28	Bu kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanları adildir.	68	11,5	65	11,0	168	28,5	177	30,1	111	18,8	589	100	100
29	Bu kurumda karar verme mekanizmasına herkes katılabilir.	71	12,1	107	18,2	185	31,4	149	25,3	77	13,1	589	100	100
30	Bu kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.	52	8,8	57	9,7	167	28,4	215	36,5	98	16,6	589	100	100
31	Bu kurumun kural ve politikaları tutarlıdır.	42	7,1	48	8,1	163	27,7	206	35,0	130	22,1	589	100	100
32	Bu kurumda kararlar tarafsızca alınır.	51	8,7	63	10,7	181	30,7	171	29,0	123	20,9	589	100	100
33	Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır .	38	6,5	43	7,3	142	24,1	230	39,0	136	23,1	589	100	100
34	Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir.	32	5,4	48	8,1	146	24,8	226	38,4	137	23,3	589	100	100
35	Benim istek ya da şikayetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir.	27	4,6	42	7,1	144	24,4	223	37,9	153	26,0	589	100	100

		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam		
Anket Soru No	Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Katılım	Oran	Geçerli Oran
36	Bu kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletеşimde bulunurken dürüst davranırlar.	38	6,5	36	6,1	149	25,3	219	37,2	147	25,0	589	100	100
37	Amirlerim (Yöneticilerim), bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.	32	5,4	55	9,3	149	25,3	205	34,8	148	25,1	589	100	100
38	İstek ya da şikayetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür.	37	6,3	57	9,7	179	30,4	186	31,6	130	22,1	589	100	100
39	İstek ya da şikayetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.	44	7,5	57	9,7	192	32,6	167	28,4	129	21,9	589	100	100
40	İstek ya da şikayetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.	52	8,8	69	11,7	191	32,4	150	25,5	127	21,6	589	100	100
41	İşimi (mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır.	62	10,5	92	15,6	168	28,5	164	27,8	103	17,5	589	100	100
42	İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır.	38	6,5	73	12,4	161	27,3	195	33,1	122	20,7	589	100	100
43	Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır.	32	5,4	40	6,8	142	24,1	229	38,9	146	24,8	589	100	100
44	Yöneticiler söylediklerime beni tatmin eden cevaplar verir.	33	5,6	50	8,5	160	27,2	208	35,3	138	23,4	589	100	100
45	Bu kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır.	27	4,6	56	9,5	164	27,8	213	36,2	129	21,9	589	100	100
46	Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar.	17	2,9	22	3,7	120	20,4	216	36,7	214	36,3	589	100	100
47	Kararlara katılım çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açar.	16	2,7	19	3,2	95	16,1	231	39,2	228	38,7	589	100	100
48	Kararlara katılım çalışanların kurumun işleyişinde söz sahibi oldukları hissini verir.	19	3,2	28	4,8	113	19,2	227	38,5	202	34,3	589	100	100
49	Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur.	16	2,7	23	3,9	86	14,6	234	39,7	230	39,0	589	100	100
50	İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir.	17	2,9	21	3,6	73	12,4	204	34,6	274	46,5	589	100	100

Yukarıdaki Tablo 18 de ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım ile ilgili olarak verdikleri yanıtların frekans dağılımlarına baktığımızda;

- "Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda tamamlayacağım için çok mutluyum" sorusuna katılımcıların toplamda %65,4'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın görüşe katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını belirterek konu ile ilgili olarak olumsuz bir algılamada olduklarını ifade eden katılımcıların toplam oranı ise %10,2'dir. Katılımcıların %24,4'ü ise bu görüşle ilgili kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- "Kurumumu diğer insanlarla tartışmaktan, konuşmaktan hoşlanırım" sorusuna katılımcıların toplamda %57,5'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek konu ile ilgili olumlu bir algılamaya sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %20,4'ü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Soru ile ilgili olumsuz bir algılamaya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra katılımcıların %22,1'i ise konu ile ilgili olarak kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- "Bu kurumun problemlerini gerçekten sanki kendi problemlerimmiş gibi hissederim" sorusuna katılımcıların toplamda %74,9'u gibi büyük bir bölümü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederlerken; katılımcıların toplamda %10'u ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.
- "Bu kuruma bağlandığım gibi başka bir kuruma kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünmüyorum" sorusuna katılımcıların toplamda %55,7'si gibi büyük bir bölümü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederlerken; katılımcıların toplamda %18,3'ü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduklarını belirten katılımcıların oranı ise %25,8'dir.
- "Kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissetmem" sorusuna katılımcıların toplamda %40,7'si bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %36'sı da bu görüşe ya

katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %23,3'tür.

- "Bu kuruma duygusal olarak bağlılık hissediyorum" sorusuna katılımcıların toplamda %63,5'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederlerken toplamda %15,8'i da bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.
- "Bu kurum benim için kişisel anlama sahiptir" sorusuna katılımcıların %65,2'si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek olumlu bir algılamaya sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %11,7'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olumsuz bir algılamaya sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %23,1'i ise konu ile ilgili kararsız olduklarını belirtmişlerdir.
- "Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum" sorusuna katılımcıların toplamda %65,9'u bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek konu ile ilgili olarak olumlu bir algılamaya sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %13,4'ü bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek kendilerinde kuruma karşı aidiyet duygusunun olmadığını ifade etmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %20,7'si ise bu görüş ile ilgili olarak kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.
- "Başka bir işe sahip olmadan işimden ayrılırsam olabilecek şeylerden korkarım" sorusuna toplamda %48,1'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın bu görüşe katılmayan ya da kesinlikle katılmayan çalışanların toplam oranı ise %25,3'tür.
- "İstesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak benim için çok zordur" sorusuna katılımcıların toplamda %54'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %23,3'ü bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek konu ile ilgili olarak olumsuz bir algılamaya sahip olduklarını söylemişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %22,8'i ise bu görüşle ilgili kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

- “Eğer şimdi kurumumdan ayrılmak istersem hayatımdaki birçok şey alt üst olur” sorusuna katılımcıların toplamda %38,2’si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %29,7’si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmektedirler. Bu verilerin yanı sıra bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını belirten katılımcıların oranı ise %32,1’dir.
- “Kurumumdan şu an ayrılmak benim için çok maliyetli olur” sorusuna katılımcıların toplamda %41,9’u bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını bildirmişlerdir. Diğer bir deyişle bu görüş ile ilgili olarak olumlu bir algılamada olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %27,9’u ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını bildirmişlerdir. Kararsızlar ise %30,2’dir.
- “Şu an kurumumda kalmaya istekli olduğum kadar zorunluyum da” sorusuna katılımcıların toplamda %39,9’u bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişler ve konu ile ilgili olarak olumlu bir algılamaya sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %29,7’si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını bildirmişlerdir. Kararsızların oranı ise %30,4’tür.
- “Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az alternatife sahip olduğumu hissediyorum” sorusuna katılımcıların toplamda %31,4’ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %39,6’sı ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını söyleyen katılımcıların oranı ise %29’dur.
- “Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri başka bir kurumun burada sahip olduğum genel faydaları karşılayamayabilmesidir” sorusuna toplamda %37,8’i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu konu ile ilgili olarak olumlu bir algılamaya sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %25,8’i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %36,3’ü ise bu konu ile ilgili olarak kararsız olduklarını ifade etmektedirler.

- “İnsanların bugünlerde kurumdan kuruma çok sık geçtiğini düşünüyorum” sorusuna katılımcıların toplamda %40,5’i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Aksini düşünenlerin toplam oranı ise %23,4’tür.
- “Bir insanın kurumuna daima bağlı olmak zorunda olduğuna inanıyorum” sorusuna toplamda %45,5’i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %22’si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %32,4’gibi büyük bir bölümü ise bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- “Bir kurumdan diğerine geçmek bana hiç etik görünmüyor” sorusuna katılımcıların toplamda %40,6’sı bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu veriye karşın katılımcıların toplamda %21,7’si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra ankete katılarak görüş bildiren kurum çalışanların %37,7’si gibi büyük bir oranı ise bu konu ile ilgili olarak kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- “Bu kurum için çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri bağlılığın önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir” sorusuna katılımcıların toplamda %50,9’u bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olumsuz algılaya sahip olduğunu ifade edenlerin toplam oranı ise %16,5’tir.
- “Eğer başka bir yerde daha iyi bir iş için teklif alsaydım kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmezdim” sorusuna katılımcıların toplamda %41,8’i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %%24’ü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %34,3 gibi büyük bir oranı ise bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- “Bir kuruma bağlı olmanın değerli olduğuna inanırım” sorusuna katılımcıların toplamda %68,4 gibi büyük bir oranı bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %9,5’i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu

verilerin yanı sıra ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların %22,1'i ise bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını ne katılıyorum ne de katılmıyorum yanıtını vermişlerdir.

- "İnsanlar mesleki hayatlarının çoğunu bir kurumda geçirirlerse daha iyi olur" sorusuna katılımcıların toplamda %54,1'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %13,3'ü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %32,6 gibi büyük bir oranı ise bu görüşe dair kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.
- "Bir "şirket adamı" ya da "şirket kadını" olmayı istemek bana çok mantıklı geliyor" sorusuna katılımcıların toplamda %56,7'si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek olumlu bir algıya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %13,1'i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olanların oranı ise %30,2'dir.
- "Kurumumuzda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır" sorusuna katılımcıların toplamda %43'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %22,8'i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların %34,3 gibi büyük bir bölümü bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- "Bu kurumda işe alma kararları adildir" sorusuna katılımcıların toplamda %55,8'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %17,8'i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu görüş ile ilgili olarak ankete katılarak algılarını bildiren katılımcıların %26,3'ü ise kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- "Kurumumuzda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır" sorusuna katılımcıların toplamda %46,2'si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda 28,2'si gibi büyük bir bölümü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsızların oranı ise %25,6'dır.

- “Bu kurumun ücretlendirme politikası adildir” sorusuna katılımcıların toplamda %42,4’ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %28,7’si gibi büyük bir bölümü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılarak görüş ve algısını belirten katılımcıların %28,9 gibi büyük bir bölümü de bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- “Bu kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanları adildir” sorusuna katılımcıların toplamda %48,9’u bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %22,5’i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Kararsızlar ise %28,5’dir.
- “Bu kurumda karar verme mekanizmasına herkes katılabilir” sorusuna katılımcıların toplamda %38,4’ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %30,3’ü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra bu konuyla ilgili olarak kararsız olduklarını belirten katılımcıların oranı ise %31,4’dür.
- “Bu kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir” sorusuna katılımcıların toplamda %53,1’i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %18,5’i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra ankete katılarak görüşlerini belirten katılımcıların %28,4’ü de bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- “Bu kurumun kural ve politikaları tutarlıdır” sorusuna verdikleri yanıtların frekans dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların toplamda %57,1’i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %15,2’si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir.
- “Bu kurumda kararlar tarafsızca alınır” sorusuna katılımcıların toplamda %49,9’u bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %19,4’ü ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da

kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %30,7'si de bu konuyla ilgili kararsız olduklarını söylemişlerdir.

- "Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır" sorusuna katılımcıların toplamda %62,1'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %13,8'i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra ankete katılarak görüş ve algılarını bildiren katılımcıların %24,1'i ise bu konuyla ilgili olarak kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- "Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir" sorusuna katılımcıların toplamda %61,7'si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %13,5'i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %24,8'dir.

- "Benim istek ya da şikayetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir" sorusuna katılımcıların toplamda %63,9'u bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %11,7'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduğunu ifade eden katılımcıların oranı ise %24,4'tür.

- "Bu kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar" sorusuna katılımcıların toplamda %62,2'si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %12,6'sı ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını belirten katılımcıların oranı ise %25,3'tür.
- "Amirlerim (Yöneticilerim), bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar" sorusuna katılımcıların toplamda %59,9 gibi büyük bir oranı bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek konu ile ilgili olumlu bir algıda olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %14,7'si ise bu görüşe ya

katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade ederek konu ile ilgili olarak olumsuz bir algıda olduklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra 589 katılımcının %25,3'ü ise bu görüşle ilgili herhangi bir algısının olmadığını ve kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

- "İstek ya da şikayetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür" sorusuna katılımcıların toplamda %53,7'si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek olumlu bir görüş bildirmişlerdir.
- "İstek ya da şikayetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır" sorusuna katılımcıların toplamda %50,3'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek konu ile ilgili olumlu bir algıya sahip olduklarını bildirmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %17,2'si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %32,6'sı ise bu görüşle ilgili kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- "İstek ya da şikayetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır" sorusuna katılımcıların toplamda %47,1'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %20,5'i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade ederek konu ile ilgili olarak olumsuz algıda olduklarını belirtmişlerdir. Görüş ile ilgili kararsız olduklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %32,4'tür.
- "İşimi (mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır" sorusuna katılımcıların toplamda %45,3'ü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. %26,1'i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.
- "İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır" sorusuna katılımcıların toplamda 53,8'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %18,9'u ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade ederek konu ile ilgili olumsuz bir algıda olduklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %27,3'ü ise konu ile ilgili olarak kararsız olduklarını söylemişlerdir.

- “Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır” sorusuna katılımcıların toplamda %63,7’si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek konuyla ilgili olarak olumlu bir algıda olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %12,2’si ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle, konu ile ilgili olumsuz algıda olduklarını ifade etmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %24,1’i ise bu görüşle ilgili kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- “Yöneticiler söylediklerime beni tatmin eden cevaplar verir” sorusuna katılımcıların toplamda %58,7’si bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın konu ile ilgili olumsuz algıda olduklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %14,1’dir.
- “Bu kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır” sorusuna katılımcıların toplamda %58,1’i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek konu ile ilgili olarak olumlu bir algıda olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %14,1’i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olarak kararsız olduklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %27,8’dir.
- “Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar” sorusuna katılımcıların toplamda %73 gibi çok büyük bir bölümü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %6,6’sı ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişler, konu ile ilgili olarak olumsuz algıda olduklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların %20,4’ü ise konu ile ilgili olarak kararsız olduklarını ifade etmektedirler.
- “Kararlara katılım çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açar” sorusuna katılımcıların toplamda %77,9 gibi çok büyük bir oranı bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların toplamda %5,9’u ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsızların oranı ise %16,1’dir.

- “Kararlara katılım çalışanların kurumun işleyişinde söz sahibi oldukları hissini verir” sorusuna katılımcıların toplamda %72,8 gibi çok büyük bir oranı bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %8’i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek konu ile ilgili olarak olumsuz bir algıda olduklarını ifade etmişlerdir. Kararsız olduğunu ifade eden katılımcıların oranı ise %19,2’dir.
- “Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur” sorusuna katılımcıların toplamda %78,7 gibi büyük bir bölümü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %6,6’sı ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade ederek konu ile ilgili olarak olumsuz bir algıda olduklarını belirtmişlerdir.
- “İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir” sorusuna katılımcıların toplamda %81,1 gibi çok büyük bir bölümü bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek konu ile ilgili olumlu bir algılamada olduklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %6,5’i ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olarak kararsız olduklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %12,4’tür.

4.4. Korelasyon ve Anova Testlerine Ait Tablolar

Aşağıdaki tablolar ise cinsiyete, medeni duruma, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve kurumdaki çalışma pozisyonuna göre örgüt kültürü (örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım alt boyutlarından oluşmaktadır) düzeyleri ve değer temelli liderlik farklılıklarıyla ilgili korelasyon ve anova testi sonuçlarını göstermektedir. Ayrıca istatistiksel ortalama skorları da yer almaktadır.

Tablo 19. Liderlik Boyutlarının Birbiriyle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Sonuçları

		Evrensel	Bireysel	Manevi	Milli
Evrensel	Pearson Correlation	1	.896**	.825**	.748**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	589	589	589	589
Bireysel	Pearson Correlation	.896**	1	.838**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	589	589	589	589
Manevi	Pearson Correlation	.825**	.838**	1	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	589	589	589	589
Milli	Pearson Correlation	.748**	.773**	.772**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	589	589	589	589

**Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Araştırmada liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Evrensel, bireysel, manevi ve milli olmak üzere dört alt boyut ile katılımcıların liderlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Verilen yanıtlara göre liderlik türleri arasında bir ilişki olup olmadığına korelasyon analizi ile bakılmıştır. Tüm liderlik türlerinin birbirleri arasında değişik büyüklüklerde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. Korelasyon sonuçları bu anlamlı ilişkileri doğrulamaktadır. En yüksek ilişki evrensel ve bireysel liderlik boyutları arasındadır. En düşük ilişki ise evrensel ve milli liderlik boyutları arasındadır.

Tablo 20.Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Birbiriyle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Sonuçları

		Duygusal	Devamlılık	Normatif
Duygusal	Pearson Correlation	1	.546**	.641**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	589	589	589
Devamlılık	Pearson Correlation	.546**	1	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	589	589	589
Normatif	Pearson Correlation	.641**	.588**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	589	589	589

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Araştırmada örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmıştır. Duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç alt boyut ile katılımcıların örgütsel bağlılıkları ölçülmek istenmiştir. Verilen yanıtlara göre örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki olup olmadığına korelasyon analizi ile bakılmıştır. Tüm örgütsel bağlılık boyutlarının birbirleri arasında değişik büyüklüklerde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. Korelasyon sonuçları bu anlamlı ilişkileri doğrulamaktadır. En yüksek ilişki normatif ve duygusal örgütsel bağlılık boyutları arasındadır. En düşük ilişki ise devamlılık ve duygusal örgütsel bağlılık boyutları arasındadır.

Tablo 21. Örgütsel Adalet Boyutlarının Birbiriyle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Sonuçları

		Dağılımsal Adalet	İşlemsel Adalet	İlişkilerde Adalet	Bilgisel Adalet
Dağılımsal Adalet	Pearson Correlation	1	.814**	.744**	.383**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	589	589	589	589
İşlemsel Adalet	Pearson Correlation	.814**	1	.769**	.433**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	589	589	589	589
İlişkilerde Adalet	Pearson Correlation	.744**	.769**	1	.365**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	589	589	589	589
Bilgisel Adalet	Pearson Correlation	.383**	.433**	.365**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	589	589	589	589

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Araştırmada örgütsel adalet dört boyutta ele alınmıştır. Dağılımsal, işlemsel, ilişkilerde adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört alt boyut ile katılımcıların örgütsel adalet algıları ölçülmek istenmiştir. Verilen yanıtlara göre örgütsel adalet boyutları arasında bir ilişki olup olmadığına korelasyon analizi ile bakılmıştır. Tüm örgütsel adalet boyutlarının birbirleri arasında değişik büyüklüklerde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. Korelasyon sonuçları bu anlamlı ilişkileri doğrulamaktadır. En yüksek ilişki dağılımsal ve işlemsel örgütsel adalet boyutları arasındadır. En düşük ilişki ise ilişkilerde adalet ve bilgisel adalet boyutları arasındadır.

Tablo 22. Örgütsel Katılım Boyutlarının Birbiriyle İlişkilerine Yönelik Korelasyon Sonuçları

		Katılım Atmosferi	Katılım Tutum
Katılım Atmosferi	Pearson Correlation	1	.590**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	589	589
Katılım Tutum	Pearson Correlation	.590**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	589	589

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Araştırmada örgütsel katılım iki boyutta ele alınmıştır. Katılım atmosferi ve katılım tutumu olmak üzere iki alt boyut ile katılımcıların örgütsel katılım ölçülmek istenmiştir. Verilen yanıtlara göre örgütsel katılım boyutları arasında bir ilişki olup olmadığına korelasyon analizi ile bakılmıştır. Tüm örgütsel katılım boyutlarının birbirleri arasında değişik büyüklüklerde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 23. Araştırma Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkilere Yönelik t-Testi Ortalama Sonuçları

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması
Evrensel	Kadın	157	3.9120	.77341	.06172
	Erkek	432	3.8443	.99235	.04774
Bireysel	Kadın	157	4.1684	.68118	.05436
	Erkek	432	4.0136	.95666	.04603
Manevi	Kadın	157	3.7978	.81999	.06544
	Erkek	432	3.6846	1.04530	.05029
Milli	Kadın	157	4.0977	.81760	.06525
	Erkek	432	4.0031	.99573	.04791
Duygusal	Kadın	157	3.6043	.63657	.05080
	Erkek	432	3.6519	.81471	.03920
Devamlılık	Kadın	157	3.1847	.83898	.06696
	Erkek	432	3.1825	.97082	.04671
Normatif	Kadın	157	3.4164	.65556	.05232
	Erkek	432	3.4716	.79955	.03847
Dağılımsal Adalet	Kadın	157	3.1732	.97930	.07816
	Erkek	432	3.3292	1.12243	.05400
İşlemsel Adalet	Kadın	157	3.3296	.82917	.06618
	Erkek	432	3.3953	1.04726	.05039
İliskilerde Adalet	Kadın	157	3.7261	.85277	.06806
	Erkek	432	3.6651	1.06019	.05101
Bilgisel Adalet	Kadın	157	3.1350	.70936	.05661
	Erkek	432	3.1569	.84891	.04084
Katılım Atmosferi	Kadın	157	3.4204	.83211	.06641
	Erkek	432	3.5833	1.00988	.04859
Katılım Tutum	Kadın	157	4.1121	.73983	.05905
	Erkek	432	4.0426	.89725	.04317

Tablo 23'de araştırma boyutları ile cinsiyet arasındaki t-testi sonuçlarının ortalamaları görülmektedir. Kadınların daha yüksek ortalamalara sahip olduğu boyutlar şöyledir; evrensel liderlik, manevi liderlik, bireysel liderlik, milli liderlik, devamlılık bağlılığı, ilişkilerde adalet, katılım tutumu. Erkeklerin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu boyutlar ise şöyledir; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, dağılımsal adalet, işlemsel adalet, bilgisel adalet, katılım atmosferi. Bu ortalamaların anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı t-test sonuçlarına bakılarak değerlendirilebilir.

Tablo 24. Araştırma Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkilere Yönelik t-Testi Anlamlılık Sonuçları

	t-test			
	t	df	p	Ortalama Farkları
Evrensel	.774	587	.439	.06771
	.868	352.807		.06771
Bireysel	1.863	587	.063	.15480
	2.173	387.698		.15480
Manevi	1.226	587	.221	.11316
	1.371	350.433		.11316
Milli	1.066	587	.287	.09458
	1.168	334.347		.09458
Duygusal	-.662	587	.508	-.04761
	-.742	351.881		-.04761
Devamlılık	.025	587	.980	.00217
	.027	317.551		.00217
Normatif	-.776	587	.438	-.05524
	-.851	334.838		-.05524
Dağılımsal Adalet	-1.540	587	.124	-.15592
	-1.641	314.562		-.15592
İşlemsel Adalet	-.709	587	.479	-.06564
	-.789	347.086		-.06564
İliskilerde Adalet	.649	587	.517	.06099
	.717	341.480		.06099
Bilgisel Adalet	-.289	587	.773	-.02191
	-.314	328.447		-.02191
Katılım Atmosferi	-1.810	587	.071	-.16295
	-1.980	333.161		-.16295
Katılım Tutum	.869	587	.385	.06951
	.950	332.916		.06951

T-testi sonuçlarına göre, her ne kadar kimi boyutlarda kadınlar kimi boyutlarda ise erkekler yüksek ortalamalara sahip olsalar da bu ortalama farklılıklarının hiçbiri anlamlı değildir. Tüm boyutlarda anlamlılık değerleri .05'den büyüktür.

Tablo 25. Araştırma Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki İlişkilere Yönelik t-Testi Ortalama Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	SS	Std. Hata Ortalaması
Evrensel	Evli	415	3.8436	.95839	.04705
	Bekar	174	3.9070	.89158	.06759
Bireysel	Evli	415	4.0286	.93099	.04570
	Bekar	174	4.1175	.79665	.06039
Manevi	Evli	415	3.6961	1.00041	.04911
	Bekar	174	3.7593	.96909	.07347
Milli	Evli	415	4.0426	.95557	.04691
	Bekar	174	3.9943	.94449	.07160
Duygusal	Evli	415	3.6735	.77812	.03820
	Bekar	174	3.5575	.74971	.05684
Devamlılık	Evli	415	3.2196	.94127	.04621
	Bekar	174	3.0961	.92291	.06997
Normatif	Evli	415	3.4982	.76277	.03744
	Bekar	174	3.3585	.75898	.05754
Dağılımsal Adalet	Evli	415	3.2964	1.08024	.05303
	Bekar	174	3.2667	1.10748	.08396
İşlemsel Adalet	Evli	415	3.3711	1.01317	.04973
	Bekar	174	3.3937	.94779	.07185
İliskilerde Adalet	Evli	415	3.6297	1.03572	.05084
	Bekar	174	3.8046	.93261	.07070
Bilgisel Adalet	Evli	415	3.1966	.80379	.03946
	Bekar	174	3.0425	.82856	.06281
Katılım Atmosferi	Evli	415	3.5349	1.00909	.04953
	Bekar	174	3.5517	.86363	.06547
Katılım Tutum	Evli	415	4.0386	.86848	.04263
	Bekar	174	4.1149	.83265	.06312

Tablo 25'de araştırma boyutları ile medeni durum arasındaki t-testi sonuçlarının ortalamaları görülmektedir. Evlilerin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu boyutlar şöyledir; milli liderlik, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık,

dağılımsal adalet, bilgisel adalet. Bekarların daha yüksek ortalamalara sahip olduğu boyutlar ise şöyledir; evrensel liderlik, bireysel liderlik, manevi liderlik, işlemsel adalet, katılım atmosferi ve katılım tutumu. Bu ortalamaların anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı t-test sonuçlarına bakılarak değerlendirilebilir.

Tablo 26. Araştırma Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki İlişkilere Yönelik t-Testi Anlamlılık Sonuçları

	t-test				
	F	t	df	p	Ortalama Farkları
Evrensel	1.763	-.748	587	.455	-.06341
		-.770	347.179		-.06341
Bireysel	2.998	-1.101	587	.271	-.08885
		-1.173	376.288		-.08885
Manevi	.792	-.707	587	.480	-.06325
		-.716	334.253		-.06325
Milli	.002	.562	587	.574	.04832
		.564	328.102		.04832
Duygusal	.420	1.669	587	.096	.11602
		1.694	335.927		.11602
Devamlılık	.015	1.462	587	.144	.12356
		1.474	330.535		.12356
Normatif	.335	2.031	587	.043	.13972
		2.035	326.111		.13972
Dağılımsal Adalet	.183	.302	587	.762	.02972
		.299	317.442		.02972
İşlemsel Adalet	1.739	-.252	587	.801	-.02259
		-.259	345.358		-.02259
İlişkilerde Adalet	3.930	-1.924	587	.055	-.17488
		-2.008	358.161		-.17488
Bilgisel Adalet	.022	2.103	587	.036	.15410
		2.077	315.909		.15410
Katılım Atmosferi	5.971	-.192	587	.848	-.01678
		-.204	376.224		-.01678
Katılım Tutum	.206	-.986	587	.325	-.07639
		-1.003	337.478		-.07639

T-testi sonuçlarına göre medeni durum açısından ortalamalarda görülen farklılıkların bazıları anlamlıdır ($p<.05$). Medeni duruma göre normatif bağlılık ve

bilgisel adalet boyutlarda anlamlı farklılıklar vardır, iki boyutta da evliler daha yüksek ortalamalara sahiptir. Anlamsız çıkan boyutlarda anlamlılık değeri .05'ten büyüktür. Normatif bağlılık için anlamlılık değeri (p=.043), bilgisel adalet için (p=.036)'dır.

Tablo 27. Araştırma Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkilere Yönelik Anova Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Evrensel	Lise	243	3.7609	1.02550	.06579	3.6314	3.8905
	Önlisans	110	3.6727	.99854	.09521	3.4840	3.8614
	Lisans	205	4.0368	.78548	.05486	3.9286	4.1450
	Lisans Üstü	31	4.1760	.67049	.12042	3.9300	4.4219
	Toplam	589	3.8623	.93884	.03868	3.7863	3.9383
Bireysel	Lise	243	3.9520	.97864	.06278	3.8283	4.0757
	Önlisans	110	3.8990	.96812	.09231	3.7160	4.0819
	Lisans	205	4.2201	.73842	.05157	4.1184	4.3217
	Lisans Üstü	31	4.3226	.61554	.11055	4.0968	4.5484
	Toplam	589	4.0549	.89366	.03682	3.9826	4.1272
Manevi	Lise	243	3.6373	1.05099	.06742	3.5045	3.7702
	Önlisans	110	3.5705	1.02569	.09780	3.3766	3.7643
	Lisans	205	3.8579	.89294	.06237	3.7350	3.9809
	Lisans Üstü	31	3.8871	.89055	.15995	3.5604	4.2138
	Toplam	589	3.7148	.99086	.04083	3.6346	3.7950
Milli	Lise	243	3.9890	.97953	.06284	3.8652	4.1128
	Önlisans	110	3.8364	1.10669	.10552	3.6272	4.0455
	Lisans	205	4.1626	.80481	.05621	4.0518	4.2734
	Lisans Üstü	31	4.1290	.93760	.16840	3.7851	4.4729
	Toplam	589	4.0283	.95176	.03922	3.9513	4.1053
Duygusal	Lise	243	3.6399	.85203	.05466	3.5323	3.7476
	Önlisans	110	3.5455	.85983	.08198	3.3830	3.7079
	Lisans	205	3.6860	.63335	.04424	3.5988	3.7732
	Lisans Üstü	31	3.6573	.57822	.10385	3.4452	3.8694
	Toplam	589	3.6392	.77102	.03177	3.5768	3.7016
Devamlılık	Lise	243	3.2986	.96699	.06203	3.1765	3.4208
	Önlisans	110	3.0338	1.00680	.09599	2.8435	3.2240
	Lisans	205	3.1707	.84647	.05912	3.0542	3.2873
	Lisans Üstü	31	2.8894	.90705	.16291	2.5567	3.2221

	Toplam	589	3.1831	.93680	.03860	3.1073	3.2589
Normatif	Lise	243	3.5694	.81446	.05225	3.4665	3.6724
	Önlisans	110	3.3648	.78001	.07437	3.2174	3.5122
	Lisans	205	3.3878	.68783	.04804	3.2931	3.4825
	Lisans Üstü	31	3.3589	.68976	.12389	3.1059	3.6119
	Toplam	589	3.4569	.76368	.03147	3.3951	3.5187
Dağılımsal Adalet	Lise	243	3.2733	1.17187	.07518	3.1252	3.4213
	Önlisans	110	3.0382	1.03782	.09895	2.8421	3.2343
	Lisans	205	3.3971	1.02756	.07177	3.2556	3.5386
	Lisans Üstü	31	3.5613	.78726	.14140	3.2725	3.8501
	Toplam	589	3.2876	1.08750	.04481	3.1996	3.3756
İşlemsel Adalet	Lise	243	3.3405	1.08356	.06951	3.2036	3.4775
	Önlisans	110	3.1614	1.03138	.09834	2.9665	3.3563
	Lisans	205	3.5183	.87481	.06110	3.3978	3.6388
	Lisans Üstü	31	3.5081	.68764	.12350	3.2558	3.7603
	Toplam	589	3.3778	.99356	.04094	3.2974	3.4582
İlişkilerde Adalet	Lise	243	3.6145	1.09470	.07023	3.4762	3.7529
	Önlisans	110	3.4727	1.04962	.10008	3.2744	3.6711
	Lisans	205	3.8423	.86982	.06075	3.7225	3.9621
	Lisans Üstü	31	3.8817	.84568	.15189	3.5715	4.1919
	Toplam	589	3.6814	1.00873	.04156	3.5997	3.7630
Bilgisel Adalet	Lise	243	3.2733	.86992	.05581	3.1633	3.3832
	Önlisans	110	3.0836	.78208	.07457	2.9358	3.2314
	Lisans	205	3.0751	.75278	.05258	2.9715	3.1788
	Lisans Üstü	31	2.9355	.75257	.13517	2.6594	3.2115
	Toplam	589	3.1511	.81352	.03352	3.0853	3.2169
Katılım Atmosferi	Lise	243	3.4774	1.04190	.06684	3.3457	3.6090
	Önlisans	110	3.2927	.98565	.09398	3.1065	3.4790
	Lisans	205	3.7151	.86115	.06015	3.5965	3.8337
	Lisans Üstü	31	3.7484	.71734	.12884	3.4853	4.0115
	Toplam	589	3.5399	.96770	.03987	3.4616	3.6182
Katılım Tutum	Lise	243	3.9185	.97410	.06249	3.7954	4.0416
	Önlisans	110	3.9800	.88243	.08414	3.8132	4.1468
	Lisans	205	4.2439	.67113	.04687	4.1515	4.3363
	Lisans Üstü	31	4.2581	.65359	.11739	4.0183	4.4978
	Toplam	589	4.0611	.85805	.03536	3.9917	4.1306

Eğitim durumuna göre değer temelli liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım ortalamaları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Ayrıca ANOVA sonuçlarına ilişkin standart hata ve standart sapma değerleri de her eğitim grubu için

detaylı olarak yer almaktadır. Ortalamalar açısından eğitim durumları birbirlerinden farklılaşmaktadır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını görebilmek için ANOVA değerlerine bakılması gerekmektedir.

Tablo 28. Araştırma Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkilere Yönelik Anova Anlamlılık Sonuçları

		Kareler Özeti	df	Ortalama Kareleri	F	p
Evrensel	Gruplar Arasında	15.742	3	5.247	6.108	.000
	Gruplar İçinde	502.532	585	.859		
	Toplam	518.274	588			
Bireysel	Gruplar Arasında	13.060	3	4.353	5.578	.001
	Gruplar İçinde	456.535	585	.780		
	Toplam	469.595	588			
Manevi	Gruplar Arasında	8.869	3	2.956	3.043	.028
	Gruplar İçinde	568.431	585	.972		
	Toplam	577.300	588			
Milli	Gruplar Arasında	8.439	3	2.813	3.139	.025
	Gruplar İçinde	524.200	585	.896		
	Toplam	532.640	588			
Duygusal	Gruplar Arasında	1.425	3	.475	.798	.495
	Gruplar İçinde	348.127	585	.595		
	Toplam	349.553	588			
Devamlılık	Gruplar Arasında	8.403	3	2.801	3.228	.022
	Gruplar İçinde	507.622	585	.868		
	Toplam	516.025	588			
Normatif	Gruplar Arasında	5.288	3	1.763	3.054	.028
	Gruplar İçinde	337.634	585	.577		
	Toplam	342.922	588			
Dagilimsal Adalet	Gruplar Arasında	11.672	3	3.891	3.329	.019
	Gruplar İçinde	683.728	585	1.169		
	Toplam	695.400	588			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arasında	10.063	3	3.354	3.440	.017
	Gruplar İçinde	570.386	585	.975		
	Toplam	580.449	588			
İlişkilerde Adalet	Gruplar Arasında	12.426	3	4.142	4.136	.006
	Gruplar İçinde	585.891	585	1.002		
	Toplam	598.317	588			
Bilgisel Adalet	Gruplar Arasında	6.751	3	2.250	3.443	.017
	Gruplar İçinde	382.401	585	.654		

	Toplam	389.152	588			
Katılım Atmosferi	Gruplar Arasında	15.312	3	5.104	5.578	.001
	Gruplar İçinde	535.320	585	.915		
	Toplam	550.632	588			
Katılım Tutum	Gruplar Arasında	13.717	3	4.572	6.381	.000
	Gruplar İçinde	419.203	585	.717		
	Toplam	432.920	588			

Eğitim durumuna göre değer temelli liderlik, Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım boyutlarının arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik Anova testi yapılmıştır. Duygusal liderlik haricindeki tüm boyutlarda anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 29. Araştırma Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkilere Yönelik Post-hoc Sonuçları

LSD							
Bağımsız Değişkenler	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalama Farklar (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Evrensel	Lise	Önlisans	.08822	.10651	.408	-.1210	.2974
		Lisans	-.27586*	.08789	.002	-.4485	-.1032
		Lisans Üstü	-.41501*	.17676	.019	-.7622	-.0678
	Önlisans	Lise	-.08822	.10651	.408	-.2974	.1210
		Lisans	-.36408*	.10954	.001	-.5792	-.1489
		Lisans Üstü	-.50323*	.18847	.008	-.8734	-.1331
	Lisans	Lise	.27586*	.08789	.002	.1032	.4485
		Önlisans	.36408*	.10954	.001	.1489	.5792
		Lisans Üstü	-.13915	.17861	.436	-.4899	.2116
	Lisans Üstü	Lise	.41501*	.17676	.019	.0678	.7622
		Önlisans	.50323*	.18847	.008	.1331	.8734
		Lisans	.13915	.17861	.436	-.2116	.4899
Bireysel	Lise	Önlisans	.05300	.10152	.602	-.1464	.2524
		Lisans	-.26807*	.08378	.001	-.4326	-.1035
		Lisans Üstü	-.37059*	.16848	.028	-.7015	-.0397
	Önlisans	Lise	-.05300	.10152	.602	-.2524	.1464
		Lisans	-.32106*	.10441	.002	-.5261	-.1160
		Lisans Üstü	-.42359*	.17964	.019	-.7764	-.0708
	Lisans	Lise	.26807*	.08378	.001	.1035	.4326
		Önlisans	.32106*	.10441	.002	.1160	.5261
		Lisans Üstü	-.10253	.17024	.547	-.4369	.2318

	Lisans Üstü	Lise	.37059*	.16848	.028	.0397	.7015
		Önlisans	.42359*	.17964	.019	.0708	.7764
		Lisans	.10253	.17024	.547	-.2318	.4369
Manevi	Lise	Önlisans	.06689	.11328	.555	-.1556	.2894
		Lisans	-.22058*	.09348	.019	-.4042	-.0370
		Lisans Üstü	-.24975	.18800	.185	-.6190	.1195
	Önlisans	Lise	-.06689	.11328	.555	-.2894	.1556
		Lisans	-.28747*	.11650	.014	-.5163	-.0587
		Lisans Üstü	-.31664	.20044	.115	-.7103	.0770
	Lisans	Lise	.22058*	.09348	.019	.0370	.4042
		Önlisans	.28747*	.11650	.014	.0587	.5163
		Lisans Üstü	-.02917	.18996	.878	-.4023	.3439
	Lisans Üstü	Lise	.24975	.18800	.185	-.1195	.6190
		Önlisans	.31664	.20044	.115	-.0770	.7103
		Lisans	.02917	.18996	.878	-.3439	.4023
Milli	Lise	Önlisans	.15266	.10878	.161	-.0610	.3663
		Lisans	-.17358	.08977	.054	-.3499	.0027
		Lisans Üstü	-.14001	.18054	.438	-.4946	.2146
	Önlisans	Lise	-.15266	.10878	.161	-.3663	.0610
		Lisans	-.32624*	.11188	.004	-.5460	-.1065
		Lisans Üstü	-.29267	.19249	.129	-.6707	.0854
	Lisans	Lise	.17358	.08977	.054	-.0027	.3499
		Önlisans	.32624*	.11188	.004	.1065	.5460
		Lisans Üstü	.03357	.18242	.854	-.3247	.3918
	Lisans Üstü	Lise	.14001	.18054	.438	-.2146	.4946
		Önlisans	.29267	.19249	.129	-.0854	.6707
		Lisans	-.03357	.18242	.854	-.3918	.3247
Duygusal	Lise	Önlisans	.09446	.08865	.287	-.0796	.2686
		Lisans	-.04606	.07316	.529	-.1897	.0976
		Lisans Üstü	-.01734	.14712	.906	-.3063	.2716
	Önlisans	Lise	-.09446	.08865	.287	-.2686	.0796
		Lisans	-.14052	.09117	.124	-.3196	.0385
		Lisans Üstü	-.11180	.15686	.476	-.4199	.1963
	Lisans	Lise	.04606	.07316	.529	-.0976	.1897
		Önlisans	.14052	.09117	.124	-.0385	.3196
		Lisans Üstü	.02872	.14866	.847	-.2633	.3207
	Lisans Üstü	Lise	.01734	.14712	.906	-.2716	.3063
		Önlisans	.11180	.15686	.476	-.1963	.4199
		Lisans	-.02872	.14866	.847	-.3207	.2633
Devamlılık	Lise	Önlisans	.26488*	.10705	.014	.0546	.4751

		Lisans	.12792	.08834	.148	-.0456	.3014
		Lisans Üstü	.40925*	.17766	.022	.0603	.7582
	Önlisans	Lise	-.26488*	.10705	.014	-.4751	-.0546
		Lisans	-.13697	.11010	.214	-.3532	.0793
		Lisans Üstü	.14437	.18942	.446	-.2277	.5164
	Lisans	Lise	-.12792	.08834	.148	-.3014	.0456
		Önlisans	.13697	.11010	.214	-.0793	.3532
		Lisans Üstü	.28133	.17951	.118	-.0712	.6339
	Lisans Üstü	Lise	-.40925*	.17766	.022	-.7582	-.0603
		Önlisans	-.14437	.18942	.446	-.5164	.2277
		Lisans	-.28133	.17951	.118	-.6339	.0712
Normatif	Lise	Önlisans	.20467*	.08730	.019	.0332	.3761
		Lisans	.18164*	.07205	.012	.0401	.3231
		Lisans Üstü	.21057	.14489	.147	-.0740	.4951
	Önlisans	Lise	-.20467*	.08730	.019	-.3761	-.0332
		Lisans	-.02303	.08979	.798	-.1994	.1533
		Lisans Üstü	.00590	.15448	.970	-.2975	.3093
	Lisans	Lise	-.18164*	.07205	.012	-.3231	-.0401
		Önlisans	.02303	.08979	.798	-.1533	.1994
		Lisans Üstü	.02893	.14640	.843	-.2586	.3165
	Lisans Üstü	Lise	-.21057	.14489	.147	-.4951	.0740
		Önlisans	-.00590	.15448	.970	-.3093	.2975
		Lisans	-.02893	.14640	.843	-.3165	.2586
Dağılımsal Adalet	Lise	Önlisans	.23507	.12424	.059	-.0089	.4791
		Lisans	-.12382	.10252	.228	-.3252	.0775
		Lisans Üstü	-.28804	.20618	.163	-.6930	.1169
	Önlisans	Lise	-.23507	.12424	.059	-.4791	.0089
		Lisans	-.35889*	.12777	.005	-.6098	-.1079
		Lisans Üstü	-.52311*	.21983	.018	-.9549	-.0913
	Lisans	Lise	.12382	.10252	.228	-.0775	.3252
		Önlisans	.35889*	.12777	.005	.1079	.6098
		Lisans Üstü	-.16422	.20833	.431	-.5734	.2450
	Lisans Üstü	Lise	.28804	.20618	.163	-.1169	.6930
		Önlisans	.52311*	.21983	.018	.0913	.9549
		Lisans	.16422	.20833	.431	-.2450	.5734
İşlemsel Adalet	Lise	Önlisans	.17917	.11347	.115	-.0437	.4020
		Lisans	-.17776	.09364	.058	-.3617	.0062
		Lisans Üstü	-.16753	.18832	.374	-.5374	.2023
	Önlisans	Lise	-.17917	.11347	.115	-.4020	.0437
		Lisans	-.35693*	.11670	.002	-.5861	-.1277

		Lisans Üstü	-.34670	.20079	.085	-.7411	.0477
	Lisans	Lise	.17776	.09364	.058	-.0062	.3617
		Önlisans	.35693*	.11670	.002	.1277	.5861
		Lisans Üstü	.01023	.19029	.957	-.3635	.3840
	Lisans Üstü	Lise	.16753	.18832	.374	-.2023	.5374
		Önlisans	.34670	.20079	.085	-.0477	.7411
		Lisans	-.01023	.19029	.957	-.3840	.3635
İlişkilerde Adalet	Lise	Önlisans	.14181	.11501	.218	-.0841	.3677
		Lisans	-.22774*	.09491	.017	-.4141	-.0413
		Lisans Üstü	-.26718	.19086	.162	-.6420	.1077
	Önlisans	Lise	-.14181	.11501	.218	-.3677	.0841
		Lisans	-.36955*	.11828	.002	-.6019	-.1372
		Lisans Üstü	-.40899*	.20350	.045	-.8087	-.0093
	Lisans	Lise	.22774*	.09491	.017	.0413	.4141
		Önlisans	.36955*	.11828	.002	.1372	.6019
		Lisans Üstü	-.03944	.19285	.838	-.4182	.3393
	Lisans Üstü	Lise	.26718	.19086	.162	-.1077	.6420
		Önlisans	.40899*	.20350	.045	.0093	.8087
		Lisans	.03944	.19285	.838	-.3393	.4182
Bilgisel Adalet	Lise	Önlisans	.18961*	.09291	.042	.0071	.3721
		Lisans	.19813*	.07667	.010	.0475	.3487
		Lisans Üstü	.33777*	.15420	.029	.0349	.6406
	Önlisans	Lise	-.18961*	.09291	.042	-.3721	-.0071
		Lisans	.00851	.09556	.929	-.1792	.1962
		Lisans Üstü	.14815	.16440	.368	-.1747	.4710
	Lisans	Lise	-.19813*	.07667	.010	-.3487	-.0475
		Önlisans	-.00851	.09556	.929	-.1962	.1792
		Lisans Üstü	.13964	.15580	.370	-.1664	.4456
	Lisans Üstü	Lise	-.33777*	.15420	.029	-.6406	-.0349
		Önlisans	-.14815	.16440	.368	-.4710	.1747
		Lisans	-.13964	.15580	.370	-.4456	.1664
Katılım Atmosferi	Lise	Önlisans	.18464	.10993	.094	-.0313	.4005
		Lisans	-.23776*	.09072	.009	-.4159	-.0596
		Lisans Üstü	-.27102	.18244	.138	-.6293	.0873
	Önlisans	Lise	-.18464	.10993	.094	-.4005	.0313
		Lisans	-.42239*	.11306	.000	-.6444	-.2003
		Lisans Üstü	-.45566*	.19452	.019	-.8377	-.0736
	Lisans	Lise	.23776*	.09072	.009	.0596	.4159
		Önlisans	.42239*	.11306	.000	.2003	.6444
		Lisans Üstü	-.03327	.18434	.857	-.3953	.3288

	Lisans Üstü	Lise	.27102	.18244	.138	-.0873	.6293
		Önlisans	.45566*	.19452	.019	.0736	.8377
		Lisans	.03327	.18434	.857	-.3288	.3953
Katılım Tutum	Lise	Önlisans	-.06148	.09728	.528	-.2525	.1296
		Lisans	-.32538*	.08028	.000	-.4831	-.1677
		Lisans Üstü	-.33955*	.16145	.036	-.6566	-.0225
	Önlisans	Lise	.06148	.09728	.528	-.1296	.2525
		Lisans	-.26390*	.10005	.009	-.4604	-.0674
		Lisans Üstü	-.27806	.17213	.107	-.6161	.0600
	Lisans	Lise	.32538*	.08028	.000	.1677	.4831
		Önlisans	.26390*	.10005	.009	.0674	.4604
		Lisans Üstü	-.01416	.16313	.931	-.3346	.3062
	Lisans Üstü	Lise	.33955*	.16145	.036	.0225	.6566
		Önlisans	.27806	.17213	.107	-.0600	.6161
		Lisans	.01416	.16313	.931	-.3062	.3346

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Eğitim durumlarına göre her boyutta ortaya çıkan anlamlılık sonuçlarının eğitimin dört alt boyutuna ilişkin nasıl farklara sahip olduğu LSD izleme testiyle ölçülmüştür. Eğitim durumlarına göre katılımcıların algıları değişmektedir.

- Evrensel liderlik boyutunda; lisansüstü, eğitim seviyesi lise eğitim seviyesinden (.019) ve önlisans seviyesinden (.008) daha fazla evrensel liderlik algılarına sahiptir.
- Bireysel liderlik boyutunda; lisansüstü, liseden (.028), önlisanstan (.019) daha yüksek bireysel liderlik algılarına sahiptir.
- Manevi liderlik boyutunda; lisans, önlisanstan (.014), liseden (.019) daha yüksek manevi liderlik algılarına sahiptir.
- Milli liderlik boyutunda; lisans, önlisanstan (.004) daha yüksek manevi liderlik algılarına sahiptir.
- Devamlılık bağlılığı boyutunda; lise, önlisanstan (.014), lisansüstünden (.022) daha yüksek devamlılık bağlılığına sahiptir.
- Normatif bağlılık boyutunda; lise, önlisanstan (.019), lisanstan (.12) daha yüksek normatif bağlılığına sahiptir.
- Dağılımsal adalet boyutunda; lisans, önlisanstan (.005) daha yüksek dağılımsal adalet algısına sahiptir.

- İşlemsel adalet boyutunda; lisans, önlisanstan (.002) daha yüksek işlemsel adalet algısına sahiptir.
- İlişkilerde adalet boyutunda; lisans, önlisanstan (.002), liseden (.017), lisansüstü ise ön lisanstan (.045) daha yüksek ilişkilerde adalet algısına sahiptir.
- Bilgisel adalet boyutunda; lise, önlisanstan (.042), lisanstan (.010), lisansüstünden (.029) daha bilgisel adalet algısına sahiptir.
- Katılım atmosferi boyutunda; lisans, liseden (.009), önlisanstan (.000) daha yüksek katılım atmosferi algısına sahiptir.
- Katılım tutumu boyutunda; lisans, liseden (.000), önlisanstan (.009) daha yüksek katılım tutumu algısına sahiptir.

Tablo 30. Araştırma Boyutları ile Örgütte Bulunma Süreleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Anova Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güven Aralığı için Ortalama	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Evrensel	5 yıl ve altı	318	3.9717	.96060	.05387	3.8657	4.0777
	6-10 yıl arası	155	3.7384	.90610	.07278	3.5946	3.8822
	10 yıl ve üzeri	116	3.7281	.88979	.08262	3.5644	3.8917
	Toplam	589	3.8623	.93884	.03868	3.7863	3.9383
Bireysel	5 yıl ve altı	318	4.1516	.89795	.05035	4.0526	4.2507
	6-10 yıl arası	155	3.9584	.90817	.07295	3.8143	4.1025
	10 yıl ve üzeri	116	3.9186	.83616	.07764	3.7648	4.0724
	Toplam	589	4.0549	.89366	.03682	3.9826	4.1272
Manevi	5 yıl ve altı	318	3.8345	1.02126	.05727	3.7218	3.9472
	6-10 yıl arası	155	3.5895	.98495	.07911	3.4332	3.7458
	10 yıl ve üzeri	116	3.5539	.87122	.08089	3.3936	3.7141
	Toplam	589	3.7148	.99086	.04083	3.6346	3.7950
Milli	5 yıl ve altı	318	4.1132	.97449	.05465	4.0057	4.2207
	6-10 yıl arası	155	3.9054	.96082	.07717	3.7529	4.0578
	10 yıl ve üzeri	116	3.9598	.85596	.07947	3.8023	4.1172
	Toplam	589	4.0283	.95176	.03922	3.9513	4.1053
Duygusal	5 yıl ve altı	318	3.6254	.77993	.04374	3.5393	3.7114
	6-10 yıl arası	155	3.5879	.76356	.06133	3.4667	3.7091
	10 yıl ve üzeri	116	3.7457	.75270	.06989	3.6073	3.8841
	Toplam	589	3.6392	.77102	.03177	3.5768	3.7016
Devamlılık	5 yıl ve altı	318	3.2084	.96761	.05426	3.1017	3.3152
	6-10 yıl arası	155	3.1447	.91964	.07387	2.9988	3.2906

	10 yıl ve üzeri	116	3.1650	.87732	.08146	3.0037	3.3264
	Toplam	589	3.1831	.93680	.03860	3.1073	3.2589
Normatif	5 yıl ve altı	318	3.4520	.76152	.04270	3.3680	3.5361
	6-10 yıl arası	155	3.3992	.74185	.05959	3.2815	3.5169
	10 yıl ve üzeri	116	3.5474	.79599	.07391	3.4010	3.6938
	Toplam	589	3.4569	.76368	.03147	3.3951	3.5187
Dagilimsal Adalet	5 yıl ve altı	318	3.3925	1.08430	.06080	3.2728	3.5121
	6-10 yıl arası	155	3.1148	1.07847	.08662	2.9437	3.2860
	10 yıl ve üzeri	116	3.2310	1.08383	.10063	3.0317	3.4304
	Toplam	589	3.2876	1.08750	.04481	3.1996	3.3756
İşlemsel Adalet	5 yıl ve altı	318	3.4481	1.00651	.05644	3.3371	3.5592
	6-10 yıl arası	155	3.2952	.94425	.07584	3.1453	3.4450
	10 yıl ve üzeri	116	3.2953	1.01542	.09428	3.1085	3.4820
	Toplam	589	3.3778	.99356	.04094	3.2974	3.4582
İlişkilerde Adalet	5 yıl ve altı	318	3.7463	1.01407	.05687	3.6344	3.8582
	6-10 yıl arası	155	3.5634	1.00329	.08059	3.4042	3.7226
	10 yıl ve üzeri	116	3.6609	.99466	.09235	3.4780	3.8438
	Toplam	589	3.6814	1.00873	.04156	3.5997	3.7630
Bilgisel Adalet	5 yıl ve altı	318	3.1491	.82473	.04625	3.0581	3.2400
	6-10 yıl arası	155	3.1548	.79137	.06356	3.0293	3.2804
	10 yıl ve üzeri	116	3.1517	.81875	.07602	3.0011	3.3023
	Toplam	589	3.1511	.81352	.03352	3.0853	3.2169
Katılım Atmosferi	5 yıl ve altı	318	3.6094	.98521	.05525	3.5007	3.7181
	6-10 yıl arası	155	3.4052	.93168	.07483	3.2573	3.5530
	10 yıl ve üzeri	116	3.5293	.95508	.08868	3.3537	3.7050
	Toplam	589	3.5399	.96770	.03987	3.4616	3.6182
Katılım Tutum	5 yıl ve altı	318	4.0698	.87908	.04930	3.9728	4.1668
	6-10 yıl arası	155	4.0477	.78627	.06315	3.9230	4.1725
	10 yıl ve üzeri	116	4.0552	.89776	.08335	3.8901	4.2203
	Toplam	589	4.0611	.85805	.03536	3.9917	4.1306

Örgütte bulunma sürelerine göre değer temelli liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım ortalamaları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Ayrıca ANOVA sonuçlarına ilişkin standart hata ve standart sapma değerleri de her bulunma süresi için detaylı olarak yer almaktadır. Ortalamalar açısından örgütte bulunma süreleri birbirlerinden farklılaşmaktadır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını görebilmek için ANOVA değerlerine bakılması gerekmektedir.

Tablo 31. Araştırma Boyutları ile Örgütte Bulunma Süreleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Anova Anlamlılık Sonuçları

		Kareler Özeti	df	Ortalama Karesi	F	p
Evrensel	Gruplar Arasında	8.275	2	4.138	4.754	.009
	Gruplar İçinde	509.999	586	.870		
	Toplam	518.274	588			
Bireysel	Gruplar Arasında	6.574	2	3.287	4.160	.016
	Gruplar İçinde	463.021	586	.790		
	Toplam	469.595	588			
Manevi	Gruplar Arasında	9.994	2	4.997	5.162	.006
	Gruplar İçinde	567.306	586	.968		
	Toplam	577.300	588			
Milli	Gruplar Arasında	5.179	2	2.590	2.877	.057
	Gruplar İçinde	527.460	586	.900		
	Toplam	532.640	588			
Duygusal	Gruplar Arasında	1.784	2	.892	1.503	.223
	Gruplar İçinde	347.769	586	.593		
	Toplam	349.553	588			
Devamlılık	Gruplar Arasında	.471	2	.235	.268	.765
	Gruplar İçinde	515.554	586	.880		
	Toplam	516.025	588			
Normatif	Gruplar Arasında	1.474	2	.737	1.265	.283
	Gruplar İçinde	341.448	586	.583		
	Toplam	342.922	588			
Dagılımsal Adalet	Gruplar Arasında	8.493	2	4.247	3.623	.027
	Gruplar İçinde	686.906	586	1.172		
	Toplam	695.400	588			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arasında	3.421	2	1.711	1.737	.177
	Gruplar İçinde	577.028	586	.985		
	Toplam	580.449	588			
İlişkilerde Adalet	Gruplar Arasında	3.546	2	1.773	1.747	.175
	Gruplar İçinde	594.771	586	1.015		
	Toplam	598.317	588			
Bilgisel Adalet	Gruplar Arasında	.004	2	.002	.003	.997
	Gruplar İçinde	389.148	586	.664		
	Toplam	389.152	588			
Katılım Atmosferi	Gruplar Arasında	4.364	2	2.182	2.341	.097
	Gruplar İçinde	546.268	586	.932		
	Toplam	550.632	588			
Katılım Tutum	Gruplar Arasında	.056	2	.028	.038	.963
	Gruplar İçinde	432.864	586	.739		

	Toplam	432.920	588			

Örgütte bulunma sürelerine göre değer temelli liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım boyutlarının arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik Anova testi yapılmıştır. Evrensel, bireysel ve manevi liderlik alt boyutları ve dağılımsal adalet ile kurumda bulunma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Diğer boyutlarda anlamlı bir ilişki yoktur (p>.05)

Tablo 32. Araştırma Boyutları ile Örgütte Bulunma Süreleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Post-hoc Sonuçları

LSD							
Bağımsız Değişkenler	(I) Bulunma	(J) Bulunma	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Evrensel	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.23328*	.09139	.011	.0538	.4128
		10 yıl ve üzeri	.24364*	.10119	.016	.0449	.4424
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.23328*	.09139	.011	-.4128	-.0538
		10 yıl ve üzeri	.01036	.11453	.928	-.2146	.2353
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	-.24364*	.10119	.016	-.4424	-.0449
		6-10 yıl arası	-.01036	.11453	.928	-.2353	.2146
Bireysel	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.19322*	.08708	.027	.0222	.3642
		10 yıl ve üzeri	.23306*	.09642	.016	.0437	.4224
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.19322*	.08708	.027	-.3642	-.0222
		10 yıl ve üzeri	.03984	.10913	.715	-.1745	.2542
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	-.23306*	.09642	.016	-.4224	-.0437
		6-10 yıl arası	-.03984	.10913	.715	-.2542	.1745
Manevi	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.24500*	.09639	.011	.0557	.4343
		10 yıl ve üzeri	.28063*	.10672	.009	.0710	.4902
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.24500*	.09639	.011	-.4343	-.0557
		10 yıl ve üzeri	.03564	.12080	.768	-.2016	.2729
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	-.28063*	.10672	.009	-.4902	-.0710
		6-10 yıl arası	-.03564	.12080	.768	-.2729	.2016
Milli	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.20783*	.09294	.026	.0253	.3904
		10 yıl ve üzeri	.15344	.10291	.136	-.0487	.3556
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.20783*	.09294	.026	-.3904	-.0253
		10 yıl ve üzeri	-.05439	.11648	.641	-.2832	.1744
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	-.15344	.10291	.136	-.3556	.0487
		6-10 yıl arası	.05439	.11648	.641	-.1744	.2832
Duygusal	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.03749	.07547	.620	-.1107	.1857
		10 yıl ve üzeri	-.12030	.08356	.151	-.2844	.0438
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.03749	.07547	.620	-.1857	.1107

		10 yıl ve üzeri	-.15779	.09458	.096	-.3435	.0280
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	.12030	.08356	.151	-.0438	.2844
		6-10 yıl arası	.15779	.09458	.096	-.0280	.3435
Devamlılık	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.06375	.09188	.488	-.1167	.2442
		10 yıl ve üzeri	.04342	.10174	.670	-.1564	.2432
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.06375	.09188	.488	-.2442	.1167
		10 yıl ve üzeri	-.02032	.11515	.860	-.2465	.2058
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	-.04342	.10174	.670	-.2432	.1564
		6-10 yıl arası	.02032	.11515	.860	-.2058	.2465
Normatif	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.05285	.07478	.480	-.0940	.1997
		10 yıl ve üzeri	-.09537	.08280	.250	-.2580	.0672
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.05285	.07478	.480	-.1997	.0940
		10 yıl ve üzeri	-.14822	.09371	.114	-.3323	.0358
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	.09537	.08280	.250	-.0672	.2580
		6-10 yıl arası	.14822	.09371	.114	-.0358	.3323
Dağılımsal Adalet	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.27761*	.10606	.009	.0693	.4859
		10 yıl ve üzeri	.16142	.11744	.170	-.0692	.3921
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.27761*	.10606	.009	-.4859	-.0693
		10 yıl ve üzeri	-.11620	.13292	.382	-.3773	.1449
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	-.16142	.11744	.170	-.3921	.0692
		6-10 yıl arası	.11620	.13292	.382	-.1449	.3773
İşlemsel Adalet	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.15295	.09721	.116	-.0380	.3439
		10 yıl ve üzeri	.15285	.10763	.156	-.0585	.3643
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.15295	.09721	.116	-.3439	.0380
		10 yıl ve üzeri	-.00010	.12183	.999	-.2394	.2392
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	-.15285	.10763	.156	-.3643	.0585
		6-10 yıl arası	.00010	.12183	.999	-.2392	.2394
İlişkilerde Adalet	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.18289	.09869	.064	-.0109	.3767
		10 yıl ve üzeri	.08541	.10928	.435	-.1292	.3000
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.18289	.09869	.064	-.3767	.0109
		10 yıl ve üzeri	-.09748	.12368	.431	-.3404	.1454
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	-.08541	.10928	.435	-.3000	.1292
		6-10 yıl arası	.09748	.12368	.431	-.1454	.3404
Bilgisel Adalet	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	-.00578	.07983	.942	-.1626	.1510
		10 yıl ve üzeri	-.00267	.08839	.976	-.1763	.1709
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	.00578	.07983	.942	-.1510	.1626
		10 yıl ve üzeri	.00311	.10005	.975	-.1934	.1996
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	.00267	.08839	.976	-.1709	.1763
		6-10 yıl arası	-.00311	.10005	.975	-.1996	.1934
Katılım	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.20427*	.09458	.031	.0185	.3900

Atmosferi		10 yıl ve üzeri	.08012	.10473	.445	-.1256	.2858
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.20427*	.09458	.031	-.3900	-.0185
		10 yıl ve üzeri	-.12415	.11853	.295	-.3570	.1087
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	-.08012	.10473	.445	-.2858	.1256
		6-10 yıl arası	.12415	.11853	.295	-.1087	.3570
Katılım Tutum	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.02207	.08419	.793	-.1433	.1874
		10 yıl ve üzeri	.01464	.09322	.875	-.1685	.1977
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.02207	.08419	.793	-.1874	.1433
		10 yıl ve üzeri	-.00743	.10552	.944	-.2147	.1998
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	-.01464	.09322	.875	-.1977	.1685
		6-10 yıl arası	.00743	.10552	.944	-.1998	.2147

*Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Örgütte bulunma sürelerine göre ortaya çıkan anlamlılık sonuçlarının bulunma sürelerinin üç alt grubuna ilişkin nasıl farklara sahip olduğu LSD izleme testiyle ölçülmüştür. Örgütte bulunma sürelerine göre katılımcıların algıları değişmektedir.

- Evrensel liderlik boyutunda; 0-5 yıl arası örgütte bulunanlar, 6-10 yıl arası bulunanlara (.011) ve 10 yıldan daha fazla bulunanlara göre (.016) daha yüksek evrensel liderlik algılarına sahiptir.
- Bireysel liderlik boyutunda; 0-5 yıl arası örgütte bulunanlar, 6-10 yıl arası bulunanlara (.027) ve 10 yıldan daha fazla bulunanlara göre (.016) daha yüksek bireysel liderlik algılarına sahiptir.
- Manevi liderlik boyutunda; 0-5 yıl arası örgütte bulunanlar, 6-10 yıl arası bulunanlara (.011) ve 10 yıldan daha fazla bulunanlara göre (.009) daha yüksek manevi liderlik algılarına sahiptir.
- Dağılımsal adalet boyutunda; 0-5 yıl arası örgütte bulunanlar, 6-10 yıl arası bulunanlara (.009) göre daha yüksek dağılımsal adalet algılarına sahiptir.

Tablo 33. Katılımcıların Örgütteki Pozisyonlarına Göre Araştırma Boyutları Ortalama Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Evrensel	Arge/Proje/Yatırım	35	4.0961	.83201	.14064
	Mali İşler	59	3.8521	.87700	.11418
	Kalite/Tedarik zinciri	16	3.8068	.67287	.16822
	Satış Danışmanı	69	4.0013	.78117	.09404
	Satış Destek	61	3.9404	.78675	.10073
	Servis Danışmanı	49	3.9054	.88353	.12622
	İdari İşler/Destek birimleri	132	3.9559	.91995	.08007
	Yönetici	40	4.0432	.81701	.12918
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.5284	1.15639	.10221
	Toplam	589	3.8623	.93884	.03868
Bireysel	Arge/Proje/Yatırım	35	4.2667	.83766	.14159
	Mali İşler	59	4.1224	.86920	.11316
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	4.0208	.62092	.15523
	Satış Danışmanı	69	4.1965	.79627	.09586
	Satış Destek	61	4.1421	.63217	.08094
	Servis Danışmanı	49	4.1655	.78865	.11266
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	4.1338	.82929	.07218
	Yönetici	40	4.1500	.82173	.12993
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.6988	1.12607	.09953
	Toplam	589	4.0549	.89366	.03682
Manevi	Arge/Proje/Yatırım	35	3.9179	1.02494	.17325
	Mali İşler	59	3.6610	.95566	.12442
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	3.6406	.73722	.18430
	Satış Danışmanı	69	3.7935	.97718	.11764
	Satış Destek	61	3.8484	.74236	.09505
	Servis Danışmanı	49	3.7270	.92233	.13176
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	3.8542	.94040	.08185
	Yönetici	40	3.7594	.94368	.14921

	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.4248	1.17190	.10358
	Toplam	589	3.7148	.99086	.04083
Milli	Arge/Proje/Yatırım	35	4.2000	.75494	.12761
	Mali İşler	59	4.0395	.95509	.12434
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	3.8333	.98883	.24721
	Satış Danışmanı	69	4.0870	.96956	.11672
	Satış Destek	61	4.1530	.73175	.09369
	Servis Danışmanı	49	4.0680	.81075	.11582
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	4.1313	.83474	.07265
	Yönetici	40	4.1750	.95776	.15144
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.7422	1.17514	.10387
	Toplam	589	4.0283	.95176	.03922
Duygusal	Arge/Proje/Yatırım	35	3.4071	.63834	.10790
	Mali İşler	59	3.5784	.67710	.08815
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	3.6172	.69443	.17361
	Satış Danışmanı	69	3.7917	.61074	.07352
	Satış Destek	61	3.6639	.60619	.07761
	Servis Danışmanı	49	3.7832	.48532	.06933
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	3.6856	.75909	.06607
	Yönetici	40	3.9406	.79107	.12508
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.4424	1.01027	.08930
	Toplam	589	3.6392	.77102	.03177
Devamlılık	Arge/Proje/Yatırım	35	2.9388	.88761	.15003
	Mali İşler	59	3.2131	.79512	.10352
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	2.9196	.93017	.23254
	Satış Danışmanı	69	3.1801	.97096	.11689
	Satış Destek	61	3.3817	.79741	.10210
	Servis Danışmanı	49	3.3120	.91132	.13019
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	3.4156	.83457	.07264
	Yönetici	40	3.0107	.81546	.12894
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	2.9408	1.11532	.09858
	Toplam	589	3.1831	.93680	.03860

Normatif	Arge/Proje/Yatırım	35	3.0071	.79228	.13392
	Mali İşler	59	3.4619	.69762	.09082
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	3.1875	.75554	.18888
	Satış Danışmanı	69	3.6812	.68584	.08257
	Satış Destek	61	3.5061	.65249	.08354
	Servis Danışmanı	49	3.5510	.65794	.09399
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	3.5616	.74689	.06501
	Yönetici	40	3.4531	.78379	.12393
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.3242	.85781	.07582
	Toplam	589	3.4569	.76368	.03147
Dağılımsal Adalet	Arge/Proje/Yatırım	35	3.1143	1.00503	.16988
	Mali İşler	59	3.2780	1.02117	.13294
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	3.0875	.88534	.22134
	Satış Danışmanı	69	3.4145	1.07775	.12975
	Satış Destek	61	3.2328	.92821	.11885
	Servis Danışmanı	49	3.2082	.92912	.13273
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	3.3924	1.14889	.10000
	Yönetici	40	3.6650	.98125	.15515
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.1266	1.23106	.10881
	Toplam	589	3.2876	1.08750	.04481
İşlemsel Adalet	Arge/Proje/Yatırım	35	3.3000	.95832	.16199
	Mali İşler	59	3.4576	.86746	.11293
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	3.2031	.97561	.24390
	Satış Danışmanı	69	3.4167	1.00976	.12156
	Satış Destek	61	3.5328	.73382	.09396
	Servis Danışmanı	49	3.4235	.88859	.12694
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	3.4356	.98637	.08585
	Yönetici	40	3.6250	.95239	.15059
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.1348	1.17633	.10397
	Toplam	589	3.3778	.99356	.04094
İlişkilerde Adalet	Arge/Proje/Yatırım	35	3.5619	.87735	.14830
	Mali İşler	59	3.7514	.90464	.11777

	Kalite/Tedarik Zinciri	16	3.5833	1.00738	.25185
	Satış Danışmanı	69	3.8019	.91344	.10997
	Satış Destek	61	3.8361	.77608	.09937
	Servis Danışmanı	49	3.8095	.84711	.12102
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	3.7828	1.02883	.08955
	Yönetici	40	3.9583	.92199	.14578
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.3151	1.20535	.10654
	Toplam	589	3.6814	1.00873	.04156
Bilgisel Adalet	Arge/Proje/Yatırım	35	2.7886	.75294	.12727
	Mali İşler	59	3.1119	.81560	.10618
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	2.9750	.85127	.21282
	Satış Danışmanı	69	3.2522	.82008	.09873
	Satış Destek	61	3.3443	.67934	.08698
	Servis Danışmanı	49	3.2449	.64842	.09263
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	3.3061	.72531	.06313
	Yönetici	40	2.9550	.75173	.11886
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.0094	.97200	.08591
	Toplam	589	3.1511	.81352	.03352
Katılım Atmosferi	Arge/Proje/Yatırım	35	3.6914	.84205	.14233
	Mali İşler	59	3.4373	.97448	.12687
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	3.7625	.85547	.21387
	Satış Danışmanı	69	3.5594	.97654	.11756
	Satış Destek	61	3.6164	.67260	.08612
	Servis Danışmanı	49	3.5592	.72913	.10416
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	3.5955	.94181	.08197
	Yönetici	40	3.9050	.92264	.14588
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.2922	1.18172	.10445
	Toplam	589	3.5399	.96770	.03987
Katılım Tutum	Arge/Proje/Yatırım	35	4.0343	.63336	.10706
	Mali İşler	59	4.0305	.79898	.10402
	Kalite/Tedarik Zinciri	16	3.9250	.74072	.18518
	Satış Danışmanı	69	4.2580	.75856	.09132

	Satış Destek	61	4.2393	.64892	.08309
	Servis Danışmanı	49	4.1837	.68415	.09774
	İdari İşler/Destek Birimleri	132	4.1530	.85956	.07482
	Yönetici	40	4.3700	.67109	.10611
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.6703	1.05967	.09366
	Toplam	589	4.0611	.85805	.03536

Kurumdaki pozisyona göre değer temelli liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kararlara katılım ortalamaları tabloda görülmektedir.

BÖLÜM 5.ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın genel amacı Koluman Holding A.Ş. bünyesindeki örgütsel kültürle liderlik arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Ayrıca, holding bünyesinde çalışan yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel kültür üstündeki etkilerinin araştırılması da amaçlanmıştır. Bütün bunların yanı sıra bu araştırmayla hem çalışanların hem de kurumdaki liderlerin durumları, liderlik ve örgütsel kültür kapsamında incelenmektedir.

Nicel paradigma temelinde desenlenen araştırmada, araştırma modeli olarak tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma kümesini ise Koluman Holding A.Ş.'de 5 şube ve 11 showroomda görev yapan 776 personel oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan birincisi "Değer Temelli Liderlik Ölçeği" ikincisi ise "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği"dir. Katılımcıların kurumdaki liderlik ile ilgili algıları "Değer Temelli Liderlik Ölçeği" ile ölçülürken; katılımcıların kurumun örgütsel kültürü ile ilgili algıları ise "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği" ile ölçülmüştür.

Değer temelli liderlik ölçeğinin oluşturulması için konu ile ilgili literatürden faydalanılmıştır. Rokeach (1973), Hofstede (1980), Schwartz (1992) ve Inglehart (1997) gibi değerler konusunda önemli çalışmaları bulunan araştırmacıların eserleri incelenerek, bu çalışmalarda ifade edilen teorik temele uygun bir madde havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra bu madde havuzu içerik geçerliliğini sağlamak için konunun uzmanı araştırmacılara danışılmıştır. Uzmanların görüşleri doğrultusunda düzenlenen maddelerin pilot çalışması ve güvenirlik analizleri yapılarak, bu çalışma sonrasında 31 maddeli 4 faktörlü bir ölçek elde edilmiştir. Ölçekteki faktörlerin adlandırılması; "Evrensel Değerler", "Bireysel Değerler", "Manevi Değerler" ve "Milli Değerler" şeklindedir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını ölçen 23 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) kullanılmıştır. İş görenlerin örgütsel adalet algısı, Colquitt (2001) tarafından geliştirilen 17 maddeden oluşan ve ve Ambrose vd.'leri (2007) tarafından uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği ile ölçülmüştür. İş görenlerin kararlara katılım atmosferi hakkındaki algılarını ve katılıma yönelik tutumlarını ölçmek için ise Stale ve Vogel (1997) tarafından geliştirilen Katılım

Atmosferi ve Katılıma Yönelik Tutum Ölçekleri kullanılmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılarak son haline getirilen ölçeklerden ve yaş, eğitim, cinsiyet, kurumda bulunma süreleri ile kurumdaki pozisyonu içeren demografik bilgilerden oluşan anket formu, Eylül 2020 tarihinde Koluman Holding A.Ş.'nin personeline uygulanmıştır. Katılımcıların ankete verdikleri yanıtlar SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Öncelikle katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar frekans analizi ile incelenmiştir. Frekans analizi sonuçlarına göre, en fazla olumlu cevaplanan Değer Temelli Liderlik Ölçeği maddesi "sorumluluk sahibidir" sorusu olmuştur. Katılımcıların toplamda %82,5'i bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederek, liderlerinin sorumluluk sahibi olması konusunda oldukça olumlu bir algıda olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşılık en olumsuz cevaplanan soru ise "Tüm İnsanların Eşit Olduğuna İnanır" sorusudur. Katılımcıların toplamda %24,2'si bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek olumsuz görüşte olduklarını söylemişlerdir. Katılımcıların bu ölçekte en fazla ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğini işaretlediği madde ise "Bize Yaşamın Anlamını Fark Ettirir" sorusu olmuştur. Bu konu ile ilgili olarak kararsız olduklarını söyleyen katılımcıların oranı %32,1'dir.

Frekans analizinden sonra, her bir ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değer Temelli Liderlik Ölçeği'nde evrensel, bireysel, manevi ve milli olmak üzere dört alt boyut ile katılımcılar liderlerini değerlendirmiştir. Buna göre, tüm liderlik türlerinin birbirleri arasında değişik büyüklüklerde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. En yüksek ilişki evrensel ve bireysel liderlik boyutları arasındadır. En düşük ilişki ise evrensel ve milli liderlik boyutları arasındadır.

Tablo 34. Hipotez Testi Sonuçları

H1	Liderlik türleri, birbirleriyle olumlu bir ilişkiye sahiptir.	✓
H2	Örgütsel bağlılık türleri, birbirleriyle olumlu bir ilişkiye sahiptir.	✓
H3	Örgütsel adalet boyutları, birbirleriyle olumlu bir ilişkiye sahiptir.	✓
H4	Örgütsel katılım boyutları, birbirleriyle olumlu bir ilişkiye sahiptir.	✓
H5	Liderlik türlerine yönelik görüşler cinsiyet açısından farklılaşmaktadır.	χ
H6	Örgütsel bağlılığa yönelik görüşler cinsiyet açısından farklılaşmaktadır.	χ
H7	Örgütsel adalete yönelik görüşler cinsiyet açısından farklılaşmaktadır.	χ
H8	Örgütsel katılıma yönelik görüşler cinsiyet açısından farklılaşmaktadır.	χ
H9	Liderlik türlerine yönelik görüşler medeni durum açısından farklılaşmaktadır.	χ
H10	Örgütsel bağlılığa yönelik görüşler medeni durum açısından farklılaşmaktadır.	✓
H11	Örgütsel adalete yönelik görüşler medeni durum açısından farklılaşmaktadır.	✓
H12	Örgütsel katılıma yönelik görüşler medeni durum açısından farklılaşmaktadır.	χ
H13	Liderlik türlerine yönelik görüşler eğitim durumu açısından farklılaşmaktadır.	✓
H14	Örgütsel bağlılığa yönelik görüşler eğitim durumu açısından farklılaşmaktadır.	✓
H15	Örgütsel adalete yönelik görüşler eğitim durumu açısından farklılaşmaktadır.	✓
H16	Örgütsel katılıma yönelik görüşler eğitim durumu açısından farklılaşmaktadır.	✓
H17	Liderlik türlerine yönelik görüşler örgütte bulunma süreleri açısından farklılaşmaktadır.	✓
H18	Örgütsel bağlılığa yönelik görüşler örgütte bulunma süreleri açısından farklılaşmaktadır.	χ
H19	Örgütsel adalete yönelik görüşler örgütte bulunma süreleri açısından farklılaşmaktadır.	✓
H20	Örgütsel katılıma yönelik görüşler örgütte bulunma süreleri açısından farklılaşmaktadır.	✓

Tablo 34 de özetlenen hipotez sonuçlarına ait detaylar aşağıda verilmiştir:

Araştırmanın birinci hipotezi liderlik türleri arasında bir ilişkinin olduğunu savunmaktadır. Sonuçlara bakıldığında dört liderlik türü birbirleriyle değişen güçlerde

olumlu yönlü ilişkilere sahiptir. En güçlü ilişkiler evrensel liderlik ve bireysel liderlik; bireysel liderlik ile manevi liderlik arasındadır. Liderlerinin evrensel değerlere sahip olduğunu düşünen katılımcılar aynı zamanda manevi ve milli değerlerinin de yüksek olduğunu düşünmektedir. Liderlerin bireysel liderlik özelliklerine yönelik düşünceler arttıkça, onun evrensel lider niteliklerine sahip olduğunu düşünen katılımcı görüşleri de yine artmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt çalışanları liderlerinin niteliklerini birçok açıdan olumlu olarak değerlendirmektedir.

Örgütsel bağlılık türlerinin birbiriyle olumlu bir ilişkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Sonuçlara bakıldığında da aralarında değişen güçlerde olumlu ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki normatif ve duygusal örgütsel bağlılık boyutları arasındadır. En düşük ilişki ise devamlılık ve duygusal örgütsel bağlılık boyutları arasındadır. Ölçeklerin barındırdıkları sorular özelinde düşünüldüğünde bu ilişki daha net ortaya konulabilmektedir. Örgüt çalışanları normatif bağlılık bağlamında kurumlarında değerli olduklarına inanmakta, meslek hayatlarının kurum değiştirmeden devam etmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu tür bağlılık devamında çalışanlarda duygusal bir bağlılığı ortaya çıkarabilmekte ve çalışanlar kurumda kendisini ailesi gibi hissedebilmekte, aidiyet duygusu beslemektedir. Bu ikili ilişki çift yönlü olarak gelişebilmektedir ve korelasyon sonuçlarında da en güçlü bağlılık ilişkisi bu iki boyut arasında ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi örgütsel adalet boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. . En yüksek ilişki dağılımsal ve işlemsel örgütsel adalet boyutları arasındadır. En düşük ilişki ise ilişkilerde adalet ve bilgisel adalet boyutları arasındadır. Dağılımsal adalet, çalışanların terfi, işe alma ve kariyer olanakları gibi noktaları ön plana çıkarmaktadır. İşlemsel adalet ise kurumun kurallarını ve alınan kararları ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanlar örgütlerin kararlarından ve kurallarından duydukları memnuniyet ile terfi ve kariyer boyutlarında algıladıkları adalet olumlu ve güçlü bir ilişki ortaya koymaktadır. Bilgisel adalet boyutunun genel olarak daha düşük güçte bir ilişki göstermesi örgüt yöneticilerinin özellikle istek ve şikayet gibi konulara biraz daha önem vermesinin önerilmesini gerektirmektedir.

Araştırmada örgütsel katılım iki boyut ile değerlendirilmektedir: katılım atmosferi ve katılım tutumu. İki boyut arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelendiğinde olumlu

bir ilişki elde edilmiştir. Katılım atmosferinde yaşanan artışlar katılım tutumunu da artırabilecektir. Çalışanlar, katılım olanaklarının ve buna uygun atmosferin artmasının katılıma yönelik tutumlarını, buna yönelik hislerinin de gelişebileceğini düşünmektedirler.

Araştırmanın beşinci hipotezinde liderlik türlerine yönelik görüşlerin cinsiyet açısından farklılaşacağı ifade edilmiştir. Evrensel, bireysel, manevi ve milli liderlik türleri, cinsiyet açısından farklı ortalamalara sahiptir. Bu ortalamaların anlamlı bir farka sahip olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar dört liderlik türünde de kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek puanlara sahip olduğunu göstermektedir. Ancak analiz sonuçlarına göre ilişkiler anlamlı değildir. Her ne kadar kadınlar liderlerine dört boyutta daha çok puan vermiş olsa da erkeklerle aralarındaki farklar anlamsızdır. Bu açıdan bakıldığında hipotez reddedilmiştir.

Cinsiyet açısından örgütsel bağlılık boyutlarının farklılaşacağı hipotez altı ile savunulmuştur. Sonuçlara bakıldığında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında erkekler, devamlılık boyutunda ise kadınlar daha yüksek ortalamalara sahiptir. Ancak bu aralarındaki farklar t-testi sonuçlarına göre anlamlı değildir. Erkeklerin normatif ve duygusal bağlılığı şirkete yönelik daha yüksek olsa da istatistiki açıdan kadınlarla aralarında anlamlı farklar yoktur ve hipotez reddedilmiştir.

Cinsiyet açısından örgütsel adalete yönelik görüşlerin farklılaşacağı hipotez yedi ile savunulmuştur. Ortalamalara bakıldığında erkekler dağılımsal adalet, işlemsel adalet ve bilgisel adaletin yüksek olduğunu kadınlara göre daha çok düşünmektedir. Kadınlar ise ilişkilerde adaletin daha yüksek olduğunu düşünmektedir. Ancak bu farklılıklar istatistiki olarak anlamlı değildir ve hipotez reddedilmiştir.

Hipotez sekiz örgütsel katılıma yönelik görüşlerin cinsiyete göre farklılaşacağını iddia etmektedir. Erkekler katılım atmosferinin yüksek olduğunu kadınlar ise katılım tutumlarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ancak aralarındaki farklılıklar t-testi sonuçlarına göre anlamlı değildir. Bu açıdan bakıldığında hipotez reddedilmiştir.

Liderlik türlerine yönelik görüşlerin medeni durum açısından farklılaşacağı hipotez dokuzda savunulmuştur. Bu farklılığı değerlendirmek için t-testi yapılmıştır. Bekarlar evrensel, bireysel ve manevi liderlik boyutlarında daha yüksek puanlar verirken; evliler milli liderlik boyutunda daha yüksek puanlara sahiptir. Ancak t-testi sonuçları bu

ilişkilerin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde hipotez dokuz reddedilmiştir.

Medeni durum açısından örgütsel bağlılık boyutlarının farklılaşacağı hipotez on ile iddia edilmiştir. Sonuçlara bakıldığında üç örgütsel bağlılık boyutunda da evliler daha yüksek ortalamalara sahiptir. T-testi sonuçlarına göre bu ilişkilerden sadece normatif bağlılık sonuçları anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Evliler bekarlara göre örgüte normatif bağlılık açısından daha bağlıdırlar. Evli çalışanlar örgütlerinde çalışmaya devam etmeye, başka iş teklifi alsa da örgütünde bulunmaya devam etmeye, çalıştıkları şirketin adamı olmaya daha meyillidirler. İyi bir teklif alsa da işlerinde kalmayı düşünebilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında hipotez on yalnızca normatif bağımlılık açısından desteklenmiştir.

Medeni durum açısından örgütsel adalete yönelik görüşlerin farklılaşacağı hipotez on bir ile savunulmuştur. Ortalamalara bakıldığında evliler dağılımsal ve bilgisel adalet; bekarlar ise ilişkisel ve işlemsel adaletin daha yüksek olduğunu düşünmektedir. Bu farklılıklar istatistiki olarak değerlendirildiğinde yalnızca bilgisel adalet boyutunda anlamlılığın olduğu görülmektedir. Evli çalışanlar çalıştıkları örgütte bilgisel adaletin daha yüksek olduğunu düşünmekte, istek ve şikayetlerinin dikkate alındığını ve karar alırken göz önünde tutulduğunu düşünmektedirler.

Hipotez on iki örgütsel katılıma yönelik görüşlerin medeni duruma göre farklılaşacağını iddia etmektedir. Bekarlar katılım atmosferinin ve katılım tutumlarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Ancak aralarındaki farklılıklar t-testi sonuçlarına göre anlamlı değildir. Bu açıdan bakıldığında hipotez reddedilmiştir.

Liderlik türlerine yönelik görüşlerin eğitim durumları açısından farklılaşabileceği hipotez on üçte ortaya atılmıştır. Eğitim boyutu kendi içerisinde ikiden farzla gruba ayrıldığı için ANOVA uygulanmıştır. Dört liderlik boyutuna da genel itibariyle bakıldığında eğitim seviyesi arttıkça puanların da arttığı görülmektedir. Yalnızca ön lisans seviyesinde bu artış görülmemektedir. Aralarındaki bu farklılıkların anlamlı olduğu ANOVA sonuçlarında görülmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanları liderlerine atfettiği değerlerin de arttığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında hipotezin desteklendiği görülmüştür, yani hipotez desteklenmiştir. Eğitim durumlarının kendi aralarında yaşadığı anlamlı farklılıklar ise çok daha detaylı olarak post-hoc sonuçlarında görülebilmektedir. Örgüt, eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların liderlik açısından

daha düşük puanlara sahip olmasını bir sorun olarak değerlendiriyorsa eğer bu gruba yönelik politikalar geliştirebilir.

Örgütsel bağlılık boyutlarına yönelik görüşlerin eğitim durumları açısından farklılaşabileceği hipotez on dörtte savunulmuştur. Üç örgütsel bağlılık boyutuna bakıldığında eğitim seviyesi arttıkça puanların genel olarak düştüğü görülmektedir. Özellikle devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık konularında daha düşük eğitim seviyesinde olan çalışanların, daha yüksek eğitim seviyesinde olan çalışanlara göre bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Aralarındaki bu farklılıkların anlamlı olduğu ANOVA sonuçlarında görülmektedir. Duygusal devamlılıkta ise bu farklar anlamlı değildir. Hipotez duygusal bağlılık açısından reddedilirken diğer iki boyutta desteklenmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanların normatif ve devamlılık bağlılığı azalmaktadır. Eğitim durumlarının kendi aralarında yaşadığı anlamlı farklılıklar ise çok daha detaylı olarak post-hoc sonuçlarında görülebilmektedir. Örgüt, eğitim seviyesi daha yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık açısından daha düşük puanlara sahip olmasını bir sorun olarak değerlendiriyorsa eğer bu gruba yönelik politikalar geliştirebilir ve onları örgütte tutmaya yönelik çalışmalar yapabilir.

Örgütsel adalet boyutlarına yönelik görüşlerin eğitim durumları açısından farklılaşabileceği hipotez on beşte ortaya atılmıştır. Dört örgütsel adalet boyutuna bakıldığında eğitim seviyesi ile birlikte görüşlerin farklılaştığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, ilişkilerde adalet boyutlarına yönelik görüşler eğitim seviyesiyle paralel olarak artarken; bilgisel adalet boyutunda eğitim seviyesiyle paralel bir düşüş görülmektedir. Bu sonuçların anlamlı olduğu da ANOVA sonuçlarında görülmektedir ve hipotez bilgisel adalet boyutu açısından reddedilirken, diğer üç boyutta desteklenmiştir. Bu noktada eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların örgüt içerisinde istihdam ve terfi kararları, kararlara katılım, istek ve şikayetlerin göz önüne alınması gibi boyutlarda hissettikleri düşük adalet algısının iyileştirilmesine yönelik politikaların benimsenmesi sağlıklı olabilecektir. Eğitim durumlarının bu boyutlarda kendi aralarında yaşadığı anlamlı farklılıklar ise çok daha detaylı olarak post-hoc sonuçlarında görülebilmektedir.

Örgütsel katılım boyutlarına yönelik görüşlerin eğitim durumları açısından farklılaşabileceği hipotez on altıda savunulmuştur. İki boyut açısından da bakıldığında eğitim seviyesi arttıkça katılım atmosferi ve tutumlarının da arttığı anlamlı olarak görülmektedir ve hipotez desteklenmiştir. Bu noktada örgüt daha düşük eğitim

seviyesinde olan bireylerin de katılım olanaklarına sahip olduğunu hatırlatıcı uygulamalar geliştirmesi örgüt kültürünü destekleyici olabilecektir.

Araştırmaya katılan örgüt çalışanları, örgütte farklı sürelerden beri bulunmaktadır. Özellikle bağlılık ve adalet gibi konular bu faktörden etkilenebilmektedir. Bu nedenle bu farklılıkların anlamlı olup olmayacağı da değerlendirilmiştir. İlk olarak liderlik türlerine göre bir farklılığın olabileceği hipotez on yedi ile iddia edilmiştir. Dört liderlik boyutu için bakıldığında örgütte çalışma süresi arttıkça liderlere yönelik görüşlerin azaldığı görülmektedir. Daha uzun süre çalışanlar örgüt liderlerinin evrensel, bireysel, manevi ve milli liderlik boyutlarında daha düşük olduğunu algılamaktadırlar. Bu dört boyuttan yalnızca milli liderlik boyutu ANOVA sonuçlarına göre anlamsız ilişkiye sahipken diğer üç boyutta hipotez desteklenmiştir. Örgütte çalışma süresinin artmasıyla liderlere yönelik algıların daha düşük hale gelmesi iyileştirilmesi gereken bir durum olarak göze çarpmaktadır.

Hipotez on sekiz ise örgütsel bağlılığın örgütte bulunma süresinden etkilendiğini savunmaktadır. Üç bağlılık türü ele alındığında örgütte bulunma süreleri ile olumlu bir ilişkiye sahip olmadıkları görülmektedir. İnsanların çalışma süreleri bağlılığa yönelik görüşleri ile ilişkili değildir. Hipotez reddedilmiştir. Örgütün bu noktada örgüte katılan çalışanlara yıllara yayılacak uygulamalarla bağlılık arttırıcı önlemler elde etmesi düşünülebilmektedir.

Araştırmada on dokuzuncu hipoteze göre örgütsel adalet örgütte bulunma süresi açısından farklılaşmaktadır. Sonuçlara bakıldığında dört örgütsel adalet boyutundan yalnızca dağılımsal adalet ile örgütte bulunma süreleri açısından ilişki vardır. Diğer boyutlar için hipotez reddedilmiştir. Örgütte daha kısa zamandan beri çalışanların dağılımsal adalet algıları daha yüksektir.

Araştırmada örgütsel katılım iki boyut ile ele alınmaktadır ve hipotez yirmi bu boyutlar ile örgütte bulunma süreleri arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. ANOVA sonuçları hipotezi reddetmekte ve aralarında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç alt boyut ile ölçülmüştür. Bu boyutlar arasındaki korelasyon analizi sonucuna göre, en yüksek ilişkinin normatif ve duygusal örgütsel bağlılık boyutları arasında olduğu

görülmüştür. En düşük ilişki ise devamlılık ve duygusal örgütsel bağlılık boyutları arasındadır.

Araştırmada örgütsel adalet dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar dağılımsal, işlemsel, ilişkilerde adalet ve bilgisel adalettir. Bu alt boyutlar arasındaki en yüksek ilişki dağılmsal ve işlemsel örgütsel adalet boyutları arasındadır. En düşük ilişki ise ilişkilerde adalet ve bilgisel adalet boyutları arasındadır. Örgütsel katılımın alt boyutları olan katılım atmosferi ve katılım tutumu arasında da anlamlı ilişkiler olduğu korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır.

Yukarıda bahsedilen alt boyutlar ile cinsiyet arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla t-Testi yapılmıştır. Buna göre, kadınların daha yüksek ortalamalara sahip olduğu boyutlar; evrensel liderlik, manevi liderlik, bireysel liderlik, milli liderlik, devamlılık bağlılığı, ilişkilerde adalet ve katılım tutumudur. Erkekler ise; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, dağılımsal adalet, işlemsel adalet, bilgisel adalet ve katılım atmosferi boyutlarında daha yüksek ortalamalara sahiptir. Ancak t-Testi sonucuna göre bu ortalamaların hiçbiri anlamlı bir farka sahip değildir. Araştırma alt boyutları ve medeni durum arasındaki ilişkilere bakıldığında ise anlamlı bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Medeni duruma göre normatif bağlılık ve bilgisel adalet boyutlarda anlamlı farklılıklar vardır, iki boyutta da evliler daha yüksek ortalamalara sahiptir.

Eğitim durumuna göre araştırma alt boyutlarının arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik Anova testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, duygusal liderlik boyutu haricindeki tüm boyutlarda anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Anova ile incelenen diğer bir unsur da örgütte bulunma süreleridir. Buna göre evrensel, bireysel ve manevi liderlik alt boyutları ve dağılımsal adalet ile kurumda bulunma süreleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Son olarak araştırma sonuçlarından yola çıkılarak bazı önerilerde bulunmak faydalı olacaktır. Koluman Holding A.Ş.'de liderliği geliştirmek için şunlar önerilebilir:

- Liderlik konusunda yüksek potansiyelli, istekli, yetenekli ve örgüte bağlılığı yüksek çalışanların belirlenmesi ve bu çalışanların geliştirilmesi için yatırım yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda liderlik rolünü üstlenebilecek kişilerin istihdam edilmesi için gerekli işe alım prosedürleri belirlenebilir.

- Liderlik potansiyeli yüksek çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli fırsatlar bir an önce bu çalışanlara sunulmalı, ayrıca şirketin kendilerinden beklentileri açık bir şekilde belirtilmelidir. Çalışmaları ve gelişim süreçleri sürekli izlenerek bu süreçlerle ilgili geri bildirim ve yönlendirmelerde bulunulmalıdır.
- Liderlerin çalışanlarla kurdukları doğrudan ilişkiler çalışanların performans ve motivasyonlarının yüksek kalması noktasında oldukça önemlidir. Bu nedenle liderlerin çalışanlarla ilişkilerini şirket hedeflerini destekleyici bir düzeyde tutma yönünde motive edilmelidir. Bu amaçla çalışanları dinleyen, açık uçlu sorular soran, çalışanlara destek olan ve çalışanları sorunların çözümünde alternatif yollar üretebilen kişiler olmaya yönlendiren bir liderlik ortaya konmalıdır.

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında başarılı liderlik kadar önemli bir başka unsur da çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleridir. Bu çalışma bağlamında örgütsel bağlılığın geliştirilmesi adına getirilebilecek öneriler şunlardır:

- Çalışanları birlikte çalışma ve aynı hedefe ulaşma motivasyonlarını artırmak için ekip çalışması kültürü oluşturulması.
- Şirketin beklenti ve hedeflerinin çalışanlara açık bir biçimde aktarılması.
- Şirketin çalışanlara karşı şeffaf olması ve katılım kültürünü desteklemesi.
- İş etiği konusunda hassas olunması ve iş ortamında eşitlik konularında çalışanlara güven verilmesi.
- Pozitif çalışma kültürü desteklenerek, aidiyet duygusunun geliştirilmesi.

Çalışanların kuruma yönelik tutum ve düşünceleri üzerindeki önemli faktörlerden biri de örgütsel adalet kavramıdır. Çalışma bağlamında örgütsel adaletin geliştirilmesi yönünde sunulacak bazı öneriler şu şekildedir:

- Kuruluşun çalışanlarla etkili bir iletişim kurması.
- Karar alma süreçlerine çalışanların mümkün olduğunca dahil edilmesi.
- Çalışanların kişisel özellikleri ve duygu durumlarının dikkate alınması.

Örgütlerde kararlara katılım süreçlerinin geliştirilmesi daha önceki faktörlerde vurgulandığı gibi birçok açıdan bir gereklilik olarak ifade edilebilir. Bu nedenle örgütsel başarı açısından geliştirilmesi oldukça önemli bir faktördür. Çalışma bağlamında kararlara katılımın geliştirilmesi için sunulan öneriler ise şunlardır:

- Özellikle büyük şirketlerde herkesin sesinin duyulabilmesi için her birimden belli temsilciler seçilerek o birime dair öneri ve beklentiler toplanabilir.
- Karar verme süreçlerine katılımı geliştirmenin bir diğer önemli yolu şirkette yapılması istenen büyük değişiklikler konusunda çalışanların fikirlerinin sorulmasıdır. Bu çalışanlarda fikirlerine değer verildiği duygusu yaratacaktır.
- Çalışanların kendilerini geliştirmek istedikleri yönlerinin öğrenilmesi ve bu amaçla desteklenmeleri, şirkete fayda sağlamalarını ve dolaylı olarak karar verme süreçlerine katılımın gelişmesi için faydalı olabilir.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yürütülmekte olan bir doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Ölçek maddelerine görüşlerinize uygun seçeneği (X) işareti kullanarak işaretleyebilirsiniz. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz**.**

1. Cinsiyet:
Kadın ( ) Erkek ( )

2. Medeni Durumunuz:
Evli ( ) Bekar ( )

3. Eğitim Durumunuz:
Lise ( ) -Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

4. Kurumda Bulunma Süreniz:

5 yıl ve altı ( ) 6-10 yıl arası ( ) 10 yıl ve üzeri ( )

5. Kurumdaki Pozisyonunuz:

- Ar-Ge/ Fabrika Projesi/Yatırım ( )
- Mali İşler ( )
- Kalite&Tedarik Zinciri ( )
- Satış Danışmanı *(satış ,yep)* ( )
- Satış Destek ( )
  (sos,fos,yep satınalma,ambar sorm,crm,ofis destek)
- Servis Danışmanı ( )
  (Serv Dan,Sks,Md,Mis,Sps,Garanti Sorm)
- İdari İşler-Destek Birimleri ( )
  (bilgi işlem,teknik personel,temizlik,Resepsiyon, Araç teslimat, yep depo,santral, şoför,doktor,hemşire,güvenlik,yönetici asistanı,İK,satınalma)
- Yönetici ( )
  (Yönetim Kurulu, İcra Kurulu, Genel müdür, Şube temsilcisi, Müdür, Showroom md, Şef)
- Mekaniker /Bakım & Boyahane/ Üretim & Teknik Operasyon ( )

DEĞER TEMELLİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda bireylerin çalıştıkları liderler hakkında sahip olabilecekleri duyguları temsil eden bir dizi ifade yer almaktadır. Lütfen çalıştığınız lider, yönetici vb. hakkındaki duygularınız ile ilgili olarak her bir ifadeye katılıp katılmama derecenizi 1-5 arasında bir sayıyı daire içine alarak işaretleyiniz.

Liderimiz	Adlandırma	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Tüm insanların eşit olduğuna inanır.	**Evrensel**	1	2	3	4	5
2.Dostluğun her şeyin üstünde olduğuna inanır.		1	2	3	4	5
3.Tüm insanlara saygılı davranır.		1	2	3	4	5
4.Hoşgörü sahibidir.		1	2	3	4	5
5.Farklılıklara saygı gösterir.		1	2	3	4	5
6.Çalışma ahlakına önem verir.		1	2	3	4	5
7.Etik bilinci vardır.		1	2	3	4	5
8.İnsan haklarını savunur.		1	2	3	4	5
9.Adaletlidir.		1	2	3	4	5
10.Demokrasiye inanır.		1	2	3	4	5
11.Geçmişi saygıyla anar.		1	2	3	4	5
12.Kendine saygısı vardır.	**Manevi**	1	2	3	4	5
13.Açık fikirlidir.		1	2	3	4	5
14.Sorumluluk sahibidir.		1	2	3	4	5
15.Yaratıcıdır.		1	2	3	4	5
16.Dürüsttür.		1	2	3	4	5
17.Yeniliğe açıktır.		1	2	3	4	5
18.Bağışlayıcıdır.		1	2	3	4	5
19.Yardımseverdir.		1	2	3	4	5
20.Paylaşmayı sever.		1	2	3	4	5
21.Bizi manevi yönden destekler.		1	2	3	4	5

22.İnandıklarımızı yaşamamızı ister.	**Bireysel**	1	2	3	4	5
23.İnancımızı yaşamamızda bize rehberlik eder.		1	2	3	4	5
24.Takım ruhuna inanır.		1	2	3	4	5
25.Bizde aidiyet duygusu oluşturur.		1	2	3	4	5
26.İnancımıza bağlanmamızı sağlar.		1	2	3	4	5
27.Bize umut verir.		1	2	3	4	5
28.Bize yaşamın anlamını fark ettirir.		1	2	3	4	5
29.Milli takımla gurur duyar.	**Milli**	1	2	3	4	5
30.Milli değerleri önemser.		1	2	3	4	5
31.Milli kültürü benimser.		1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ADALET VE KARARLARA KATILIM ÖLÇEĞİ

Aşağıda bireylerin çalıştıkları kurumları hakkında sahip olabilecekleri duyguları temsil eden bir dizi ifade yer almaktadır. Lütfen çalıştığınız kurum hakkındaki duygularınız ile ilgili olarak her bir ifadeye katılıp katılmama derecenizi 1-5 arasında bir sayıyı daire içine alarak işaretleyiniz.

Boyutlar	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne katılıyorum Ne katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
Duygusal Bağlılık					
1.Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda tamamlayacağım için çok mutluyum.	1	2	3	4	5
2.Kurumumu diğer insanlarla tartışmaktan, konuşmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3.Bu kurumun problemlerini gerçekten, sanki kendi problemlerimmiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5
4.Bu kuruma bağlandığım gibi başka bir kuruma kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
5.Kurumumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmem.	1	2	3	4	5
6.Bu kuruma duygusal olarak bağlılık hissediyorum.	1	2	3	4	5
7.Bu kurum benim için kişisel anlama sahiptir.	1	2	3	4	5
8.Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Devamlılık Bağlılığı					
9.Başka bir işe sahip olmadan işimden ayrılırsam olabilecek şeylerden korkarım.	1	2	3	4	5
10.İstesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
11.Eğer şimdi kurumumdan ayrılmak istersem hayatımdaki birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
12.Kurumumdan şu an ayrılmak benim için çok maliyetli olur.	1	2	3	4	5

13.Şu an kurumumda kalmaya istekli olduğum kadar zorunluyum da.	1	2	3	4	5
14. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az alternatife sahip olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
15.Bu kurumda çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri başka bir kurumun burada sahip olduğum genel faydaları karşılayamayabilmesidir.	1	2	3	4	5
Normatif Bağlılık					
16.İnsanların bugünlerde kurumdan kuruma çok sık geçtiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17.Bir insanın kurumuna daima bağlı olmak zorunda olduğuna inanıyorum. 18. Bir kurumdan diğerine geçmek bana hiç etik görünmüyor.	1	2	3	4	5
19.Bu kurum için çalışmayı sürdürmemin başlıca nedenlerinden biri bağlılığın önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir.	1	2	3	4	5
20.Eğer başka bir yerde daha iyi bir iş için teklif alsaydım kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmezdim.	1	2	3	4	5
21.Bir kuruma bağlı olmanın değerli olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
22.İnsanlar mesleki hayatlarının çoğunu bir kurumda geçirirlerse daha iyi olur.	1	2	3	4	5
23.Bir "şirket adamı" ya da "şirket kadını" olmayı istemek bana çok mantıklı geliyor.	1	2	3	4	5
Dağılımsal Adalet					
24.Kurumumuzda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
25.Bu kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.	1	2	3	4	5
26.Kurumumuzda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.	1	2	3	4	5
27.Bu kurumun ücretlendirme politikası adildir.	1	2	3	4	5
28.Bu kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanları adildir.	1	2	3	4	5
İşlemsel Adalet					
29.Bu kurumda karar verme mekanizmasına herkes katılabilir.	1	2	3	4	5

30.Bu kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.	1	2	3	4	5
31.Bu kurumun kural ve politikaları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
32.Bu kurumda kararlar tarafsızca alınır.	1	2	3	4	5
Kişiler Arası İlişkide Adalet					
33.Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır	1	2	3	4	5
34.Benim bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir.	1	2	3	4	5
35.Benim istek ya da şikayetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
Bilgisel Adalet					
36.Bu kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle ileteşimde bulunurken dürüst davranırlar.	1	2	3	4	5
37.Amirlerim (Yöneticilerim), bir istek ya da şikayetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.	1	2	3	4	5
38.İstek ya da şikayetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür.	1	2	3	4	5
39.İstek ya da şikayetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.	1	2	3	4	5
40.İstek ya da şikayetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.	1	2	3	4	5
Katılım Atmosferi					
41.İşimi (mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır.	1	2	3	4	5
42.İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
43.Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır.	1	2	3	4	5
44.Yöneticiler söylediklerime beni tatmin eden cevaplar verir.	1	2	3	4	5
45.Bu kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5
Katılıma Yönelik Tutum					

46.Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar.	1	2	3	4	5
47.Kararlara katılım çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açar.	1	2	3	4	5
48.Kararlara katılım çalışanların kurumun işleyişinde söz sahibi oldukları hissini verir.	1	2	3	4	5
49.Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur.	1	2	3	4	5
50.İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

Acar, A. Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 5-31.

Avolio, B. J. And Bass, B. M. (1985). *Transformational Leadership, Charisma and Beyond. Working Paper*, School of Management, State University of Newyork, Binghamton, p.14.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (2016). *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim. İstanbul*: Koç Üniversitesi Yayınları.

Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational Innovation, Technological Innovation, and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness. *International Business Review*, 26(2):324-336.

Bakan, İ. T. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi*, 4(7): 138. Working Paper, School of Management, State Üniversity.

Baloğlu, N., Bulut B, M. (2017). Değer Temelli Liderlik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (10): 48.

Barut, Y., & Onay, M. (2016). Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi* (IBAD), 3(1): 181-193.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. L. Erlbaum Associates.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*. Addison-Wesley Longman, Inc.

Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2):91-107.

Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3): 49-66.

Daft, R. L. (2010). *Management* (Ninth edition). Canada: South-Western Cengage Learning, 409-435.

Daft, R. (2015). "*Örgüt: Kuramları ve Tasarımını Anlamak"* (10. Basımdan Çeviri b.). (Ö. Timurcanday Özmen, Çev.) Ankara: Nobel.

Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2): 5-22.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1): 1-21.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organization Science, 6(2): 204-223.

Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator's Guide*. Ann Arbor. MI:Aviat.

Denison, D. & Neal, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*, Published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Aviat.

Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics* 33(1):98-109.

Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. Documento de Trabajo*. Denison Consulting Group.

Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1): 3-15.

Drucker, P. F. (2000), *Gelecek İçin Yönetim*, Çeviren: Fikret Üçcan, 6.basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1(4): 43-56.

Erdem, F., & İşbaşı, J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2001(1) :33-57.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Basım b.). İstanbul: Beta.

Ergun, T. (2001). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı, TODAİE Amme İdaresi Dergisi, (8):4.

Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım.

Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: can American Theory be Applied in Russia?. *Organization Science*, 14(6): 686-706.

Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi* (35): 127-164.

Gibson, J., Ivanchevich, J., Donnely, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior*, Structure, Processes (14th Ed. b.). NewYork: Mc Graw Hill.

Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking Organizational Culture and Customer Satisfaction: Results from Two Companies in Different İndustries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1): 112-132.

Gülova, A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3):49-76.

Genç, K. Y. (2013). *Örgütsel Davranış*. (E. Örücü, & E. Üngüren, Dü) İstanbul: Elma Basım.

Gudykunst, W. B. (2015). *Farklılıklar Arasında Köprü Kurmak*. Çeviren: Kadir Asar. Kırmızı Yayınları, Eylül, İstanbul.

Gutterman, A. (2015). *Organizational Culture. A Guide for Growth-Oriented Entrepreneurs*. 01 05, 2018 tarihinde http://alangutterman.typepad.com/files/oc---elements-of-oc.pdf. adresinden alındı.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, S.1681.

Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın.

Hersey, P. and Blanchard, H. K. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Fifth Edition), Prentice- Hall International, Inc.

Hofstede, G. (1984). *Cultural Dimensions In Management and Planning. Asia Pacific Journal of Management* (January 1984), 81-99.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in Context. Online *Readings in Psychology and Culture*, 2(1):8.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw Hill.

Hofstede (2019), URL:https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture, Son Erişim Tarihi: 20.07.2020.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). *Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: an Introduction to Project*

GLOBE. Journal Of World Business, 37 (Leadership and Cultures Around the World: Findings from GLOBE), 3-10.

Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2003). Nothing New Under the Sun: Transformational Leadership from a Historical Perspective. *Management Decision*, 41(1): 85-95.

Işık, N., & Kılınç, E. (2011). Bölgesel Kalkınma'da Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2): 9-54.

İnce M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.

Jennifer, G., & Gareth, J. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (15th Ed. b.). NewJersey: Printice Hall.

Jones, G. R., & George, J. M. (2012). *Understanding and Managing Organizational* Behavior. Pearson Prentice Hall.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 14. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Kondalkar, V. (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: Newage Pub.

İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 119-135.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar* (12. Basım ed.). İstanbul: Evrim Yayınevi.

Ke, W., & Wei, K. K. (2008). Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. *Decision Support Systems*, 45(I.T. and Value Creation), 208-218.

Koester, J., & Lustig, M. (2013). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. Pearson Prentice Hall.

Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1): 219-242.

Lewis, D. (1998). *How Useful a Concept is Organizational Culture? Strategic Change* (7):251-260.

Luthans, F. (2011*). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12 Ed. b.). NewYork: McGraw-Hill / Irwin.

Manion, J. (2005). *From Management to Leadership: Practical Strategies for Health Care leaders* (Vol. 136). John Wiley & Sons.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış*. A. Günsel, S. Bozkurt (çev. edt.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Meyer, P. ve Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Vol 11.

Moorhead, G., & Griffin, R. (1998). *Organizational Behavior: Managing People and Organization.* Boston: Houghton Mifflin Company.

Mullins, L. (2010). *Management & Organizational Behaviour* (9th Ed. b.). Essex: Pearson.

Nahavandi, A. (2014). *The Art and Science of leadership* (Sixt edition), USA: Pearson Prentice Hall.

Nelson, B. (1999). *Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, Çev. Sera Egeliler, İstanbul: Rota Yayınevi.

Nişancı, Z. (2012). Toplumsal Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımalar. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1):1279-1293.

Northouse, G, P. (2013). *Liderlik: Kuram ve Uygulamalar* (Altıncı baskı), Çeviri: Mahmut Kaleli, İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.

Odumeru, J. A. ve Ifeanyi, G. O. (2013). "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", *International Review of Management and Business Research,* 2(2): 355–61.

O'Reilly C. ve Chatman, J. (1986). "*Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour*", Journal of Applied Psychology.

Örücü, E., & Üngüren, E. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Elma Basım.

Özdevecioğlu, M., & Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1): 95-111.

Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.I, No:21.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Yayın.

Özkan, M. (2016). "Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2): 615-639.

Quinn, R.E., Hildebrandt, H.W., Rogers, P.S. ve Thompson, M.P., "A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Context", *The Journal of Business Communication,* 28:3, (1991), 213-232.

Robbins, S. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th Ed. b.). NewJersey: Pearson.

Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N. & Taylor, E. C. (2009). *Antecedents and Consequences of Psychological Contracts: Does Organizational Culture Really Matter? Journal of Business Research,* 62(8): 818-825.

Robbins, S. P. And Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*, Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, 14. basımdan çeviri, İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Scanlan, L. (2006). *Leadership and Management. Leadership = Influence: Do you Inspire or Deflate the People Around you*? Hfm (Healthcare Financial Management), 60(3):98-99.

Scandura, T. (2016). *Essentials of Organizational Behavior*. An Evidence-Based Approach. LosAngeles: Sage.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture (Vol.45, No.2, p.109). *American Psychological Association.*

Schein, E. (2009). *Corporate Culture: Survival Guide*. San Francisco: Jossey- Bass.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7th Ed. b.). Print Version: Wiley.

Schermerson, J. R. ve Bachrach, D. G. (2015). *Introduction to Management*. 13. Edition. International Student Version, John Wiley & Sons.

Sheldon, M. E. (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Jun, Vol. 16 Issue 2.

Sığrı, Ü. & Tabak, A. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

Stroh, L., Northcraft, G., & Neale, M. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challange*. NewJersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Şimşek M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış.* Ankara: Gazi kitabevi. ÖzBaran Ofset Matbaacılık.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. & Baysal, A. C. (2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi. *İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayın*, (278), 5.

Tiryaki, T. (2005). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri", (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi.

Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). *Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? Group & Organization Management*, 23(3):220-236.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ültanır, G. (2003). Eğitim ve Kültür İlişkisi-Eğitimde Kültürün Hangi Boyutlarının Genç Kuşaklara Aktarılacağı Kaygısı. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3):291-309.

Yeşil, S. (2013). Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44):52-81.

Yeşil, A. (2016). "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3): 158-180.

Yilmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture *Hypothesis in an Emerging Economy. Journal of World Business*, 43(3):290-306.

Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations (Seventh Edition). USA: Pearson Prentice Hall.

Yusuf Ahmed N. (1998). "*Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was", Business Horizons*, July-August, C. 41, s. 20

Zencirkıran, M. (Ed.). (2012). *Örgüt Sosyolojisi*. Bursa: Dora yayıncılık.