

*Araştırma Makalesi*

**Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi: Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma**

Mehmet Ozan CİNEL<sup>1</sup>, Hamza KANDEMİR<sup>2</sup>

***The Mediating Effect of Leader- Member Interaction on the Job Satisfaction of Employees of Easygoing and Strict Work Discipline: A Research on Retail Industry***

**Abstract**

One of the most important production factors of enterprises is human resources. This human resource organization plays a very important role in efficiency. Just as the individuals forming the organization are influenced by culture and organizational culture, a culture of organization also has important effects on the working methods and principles of the employees. In other words, organizational culture has important effects on the satisfaction the employees get from their work. The leader-member interaction is a concept related to the power of the relationship between the leader and the audience, and the strength of this relationship plays an important role both for the adoption of organizational culture by the employees and for the increase of job satisfaction. In this study, 90 people were selected from the employees and executives of Kalafatlar market chain in the retail sector in order to examine the influence of the organizational culture on the tolerance of employees and their mediating role on the job satisfaction of this influential leader-member interaction. The findings were analysed through the SmartPLS 3.0 program and the findings obtained were interpreted.

**Key Words:** Organizational Culture, Job Satisfaction, Leader-Member Interaction, Retail Industry

**JEL Codes:** L20, L21, L29

**Öz**

İşletmelerin en önemli üretim faktörlerinden biri insan kaynağıdır. Bu insan kaynağı örgütün etkinlik ve verimliliğinde çok önemli rol oynamaktadır. Örgütü oluşturan bireylerin kültürü örgütsel kültür üzerinde etkili olduğu gibi bir örgütün kültürü de çalışanların iş yapma usul ve esasları üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların iş tatmini üzerinde örgüt kültürünün önemli etkileri bulunmaktadır. Lider-üye etkileşimi ise lider ile izleyicileri arasındaki ilişkinin gücü ile ilgili bir kavramdır ve bu ilişkinin güçlü olması hem örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi açısından hem de iş doyumunun artması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada örgüt kültürünün müsamahacı ya da kısıtlayıcı olmasının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla perakende sektöründe yer alan Kalafatlar Marketler zincirinin çalışan ve yöneticileri arasından 90 kişi örneklem olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular SmartPLS 3.0 programı aracılığıyla analiz edilmiş ve analizler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, İş tatmini, Lider-üye etkileşimi, Perakende sektörü

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ozan CİNEL, Giresun Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ozan.cinel@giresun.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4606-8097

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr. Hamza KANDEMİR, Süleyman Demirel Üniversitesi, Atabey MYO, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, kandemir.hamza@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3672-5970

## 1. Giriş

Dünya ekonomilerinin gelişmesi ve sanayileşmenin artmasıyla birlikte, işletmelere verilen önem giderek artış göstermiştir. Küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte pazarlarda rekabet yoğunlaşmış, baskı ve zorluklar çoğalmış, işletmeler daha fazla birbirine benzemeye başlamıştır. Gerek teknoloji gerekse diğer üretim faktörleri bakımından işletmeler arası farklılıklar oldukça azalmaya başlamıştır. Şirketlerin çoğu yaptıkları anlaşmalarla ortak üretim arayışına girmekte ve benzer üretim süreçlerine sahip olmaktadır. İnsan unsurunun dışında kalan diğer faktörlerin göreceli etkisinin azalmaya başladığı bu değişim süreci içinde, “insan” unsurunun ve ona bağlı olarak “bireysel sosyal olgu ve süreçler” in, dolayısıyla örgüt kültürü, lider-üye etkileşimi, iş tatmini gibi kavramların önemi artmaya başlamıştır.

Örgütsel kültür taklit edilmesi en zor örgütsel faktörlerden biri olarak görülmekte ve örgütü benzer örgütlerden ayıran en önemli kavramlardan birini oluşturmaktadır. Rekabet ortamında farklılaşmak ve güçlenmek isteyen işletmeler bu özellikleriyle değişim gerçekleştirebilmektedirler. Bunun yanı sıra örgüt kültürünün müsamahacı veya kısıtlayıcı olması da örgütlerin değişimi gerçekleştirmesinde önemli bir etkiye neden olmaktadır.

Lider-Üye Etkileşim teorisi, liderlerin tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı ile etkileşimde bulunmadığı, farklı grup üyeleriyle farklı liderlik tarzlarıyla etkileştiği varsayımını apaçık ortaya koyarak liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçeve içerisinde değerlendiren bir teoridir.

Örgütsel kültürün müsamahacı ya da kısıtlayıcı olması da lider-üye etkileşimiyle bu noktada benzeşmektedir. Müsamahacı örgüt kültüründe çalışanlarla inisiyatif kullanma, daha esnek çalışma şartları, karşılıklı güven duygusu gibi pozitif yönlü ilişkiler kurulurken; kısıtlayıcı örgüt kültüründe ise sıkı kontrole dayalı, katı kurallarla yönetilen daha negatif yönlü ilişkiler görülmektedir.

İş tatmini kavramı ise çalışanların iş deneyimi ya da söz konusu çalışan ile çalıştığı örgüt arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan olumlu davranışlar veya memnuniyet duygusu olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmininin, hem örgüt kültürüyle hem de lider-üye etkileşimiyle ilişkili bir kavram olduğu görülmektedir.

## 2. Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı, örgütü diğerlerinden ayıran, örgütün üyeleri arasında paylaşılan bir değer sistemi olarak açıklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Bu kavram günümüzde oldukça değer kazanmış ve yönetim alanında üzerinde sıkça durulan bir konu haline gelmiştir. Örgüt kültürü, örgütün gelişimini destekleyen veya engelleyen sosyal bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde meydana gelen gelişmelerin birçoğu, ortak anlam, gizli varsayımlar ve yazılı olmayan kuralların kültürel nitelikleri tarafından yönetilir. Örgüt kültürü, özellikle yazılı politikaların bulunmadığı durumlarda devreye girmekte ve karar almaya esas olan önemli bir nitelik göstermektedir. (Kilmann ve Serpa, 1986).

Örgüt kültürünün müsamahacı ya da kısıtlayıcı olup olmadığını incelemek amacıyla geçmişten bugüne değin çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü kavramını detaylı olarak inceleyip, bu konuda çok sayıda araştırması bulunan Hofstede; müsamahacı örgüt kültürü (easy going work discipline) ve kısıtlayıcı örgüt kültürü (strict work discipline) adlı kavramları literatüre kazandırmıştır. Hofstede’e göre “kısıtlayıcı örgüt kültürü daha çok disiplin ve kontrole dayanırken, müsamahacı örgüt kültürü ise daha az disiplin ve kontrolü” öngörmektedir (Hofstede, 2012). Hofstede, bu kavramları disiplin kavramıyla birlikte ele almış ve incelemelerde bulunmuştur. Disiplin kavramı ise, işgörenlerin örgütsel kural, düzenleme, politika ve normların dışına

çıkılmalarını engelleyen ve düzenleyen eylemleri ifade etmektedir. Bu kavram cezayı anımsatmakla birlikte, sadece ceza uygulamasını ifade etmemektedir. Disiplin; sorunun ne olduğuna, işgörenin yapısına ve değişen durumlara göre kendisini uyarlayan bir kavramdır. (Baş ve Ardıç, 2003). Farklı bir tanıma göre ise disiplin, işgörenin gönüllü olarak daha yüksek performans göstermesini ve iş birliği için çaba sarfetmesini sağlamak üzere bilgi, tutum ve davranışlarının değişimini mümkün kılan eğitimidir şeklinde tanımlanmaktadır (Werther ve Davis, 1988).

Müsamahacı örgüt kültürüyle ilgili önemli bir diğer kavram ise personel güçlendirmedir. Yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir. Güçlendirme ile çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçlarına uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade edilmektedir (Koçel, 2005).

Müsamahacı ve Kısıtlayıcı örgüt kültürüyle ilgili Dünya’da farklı uygulamalar yer almaktadır. Kültürel değerler açısından ele alındığında; örneğin ABD’de yer alan şirketlerin birçoğunun kısıtlayıcı örgüt kültürüne sahip olduğu görülmekte iken bundan farklı olarak Asya’da yer alan şirketlerin örgütsel kültürlerine bakıldığında ise kontrol oldukça azdır. Avrupalı şirketlerde ise durum ABD’deki şirketlere benzer olarak yoğun kontrole dayanmaktadır. Bu yüzden çalışanlar yoğun bir kontrolle karşılaşır. Bunun nedeni ise yöneticilerin daha çok sonuçlara odaklı değerlendirmelerde bulunmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle belli bir zaman periyodunda işletme amaçlarına ulaşmak için çalışanların faaliyetlerinin yoğun kontrol ile değerlendirilmesi ve takip edilmesi gerekmektedir. Rahat çalışma disiplini şirketler tarafından sadece kısa süreli olarak kullanılabilir aksi takdirde makul sürede hedefe ulaşmak mümkün değildir. Exxon Mobil isimli şirket bu oryantasyonu şu şekilde açıklamaktadır; “Düzenli aralıklarla, çalışanlar süpervizörleriyle sorumluluklarını ve performanslarını tartışmak için bir araya gelirler.”( Pandelica, Lonica ve Petrescu, 2012). Sınırlayıcı bir toplum olmaları dolayısıyla, çalışan faaliyetleri üzerinde yoğun kontrol uygulayarak ve uygun önlemleri doğru zamanda almak suretiyle sonuç elde etmeye çalışmaktadırlar. Sinopec adlı Çin’de faaliyet gösteren bir petrol şirketi ise şirket genelinde bir iç kontrol sistemi kurmuştur. Şirket dış denetimlerin ve iç yönetimin değişimleri ışığında problemlerle ve uygulamalarda ortaya çıkan fikirlerle bağlantılı olarak yıllık iyileştirme ve güncelleştirmeden geçmektedir. Bu sürede, grup düzenli olarak bir risk değerlendirmesi yapmakta ve risk yönetimi stratejisi oluşturmaya çalışarak çözüm üretmektedir. Olası bütün risk kontrol altında tutulmakta ve işletme yönetiminin risk önleme becerisi geliştirilmektedir. (Pandelica, Lonica ve Petrescu, 2012). Diğer taraftan sonuca odaklı faaliyet gösteren şirketler ise kısa süreli performans sonuçlarına odaklanarak, hedefe varmak için çalışan faaliyetleri üzerinde yoğun değerlendirmeler yapmalıdırlar (Pandelica, Lonica ve Petrescu, 2012).

### **3. Lider-Üye Etkileşimi**

Lider-Üye Etkileşim teorisi, liderlerin ya da yöneticilerin kendisine bağlı işgörenlerle karşılıklı olarak etkileşimleri sonucunda lider veya yönetici ile farklı nitelikte ilişkiler geliştiği üzerinde durmaktadır. Bu ve benzeri ilişkiler bireysel ve örgütsel değişim üzerinde etkili olmaktadır. Liderlik ile ilgili yaklaşımların birçoğu liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumlar karşısında hangi davranış biçiminde bulunması gerektiğini ele almakta, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimi çok fazla ele almamaktadır. Daha çok liderin izleyicilerin tümüne benzer şekilde ve tarzda davrandığı varsayımı üzerinde durmaktadırlar (Liden ve Graen, 1980). Ancak

Lider-Üye Etkileşim (Leader-Member Exchange) teorisi, liderlerin işgörenler arasındaki grup üyelerinin tümüyle, farklı bir liderlik tarzı içerisinde etkileşimde bulunduğu varsayımını apaçık bir şekilde ortaya koyarak liderlik konusunu etkileşimsel bir bakış açısıyla değerlendirmektedirler. (Scandura, Graen ve Novak, 1986).

Bu teori, liderin astlarıyla farklı ilişkiler geliştirmek üzere pozisyon gücünü nasıl kullandığı konusunu incelemektedir. Aynı modelde, liderlerin kendisine bağlı çalışanların tümüne karşı farklı bir liderlik tarzı sergilediği dolayısıyla çalışanlara farklı biçimde davrandığı varsayımından yola çıkılarak, liderin çalışanlar ile nasıl farklı ilişkiler içerisinde bulunduğu ele alınmıştır. Her lider-ast çifti, bir dikey ikili olarak ifade edilir. Model, lider ile astları arasındaki bire bir dikey ve dinamik ilişkileri inceleme alanına almaktadır (Varma, Srinivas ve Stroh, 2005).

Manogran ve Conlon’a (1993) göre ise lider-üye etkileşimi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında da güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Lider-üye etkileşiminin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ve güçlü ilişkilere sahip olması, bu değişkenlerin sadece (resmi işlemler ve ödül sistemleri gibi) bir sistemin fonksiyonu olmadığı aynı zamanda en yakın üst ile kurulan eşit kişiler arası ilişkinin de birer fonksiyonu olduğunun önemli bir göstergesi olmaktadır. (Wech, 2002).

Liden ve Maslyn (1998) ise özellikle “olumlu etki, saygı, sadakat ve yüksek nitelikli lider-üye etkileşimine özgü zorunluluk duygusu” gibi değerlerin, liderin olumlu davranışları sonucunda oluştuğunu ve bunun karşılıklı beklentileri gerçekleştiren yüksek görev performansıyla gerçekleşebileceğini belirtmektedirler (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005).

#### **4. İş Tatmini**

İş tatmini kavramı işgörenlerin iş ve çalışma ortamından beklemedikleri ile algıladıkları durum arasındaki fark şeklinde ifade edilmektedir. İşgörenler yaptıkları işler sonucunda hedeflerine ulaşma düzeylerine göre işlerinden tatmin duyarlar. İşgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olması örgütte verimliliği ve örgüte bağlılığı arttırırken, işgücü devir hızını ve işe devamsızlık oranını azaltır. Bu ve benzer sonuçlar ise örgüt tarafından arzulanan hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

İşgörenlerin tutumları, iş davranışları üzerinde etkili olduğundan, çalışanların işe ve iş ortamının unsurlarına karşı tutumları önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tutum ve iş tutumları kavramlarının temel özellikleri itibariyle açıklanması iş tatmininin daha iyi kavranılmasını sağlayacaktır. Tutumu, “bireyi tercih edilen şekilde cevap vermeye önceden hazırlayan, bir nesne veya duruma ilişkin inançların sürekli bir biçimde organize edilmesi” olarak tanımlamak mümkündür (Hofstede, 1998). Bir başka yaklaşımla tutum, “bireyin kişi veya olgu karşısındaki davranışının özeti” şeklinde de tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1997).

#### **5. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmanın metodolojisi kısmında amaç, yöntem, evren ve örneklem ile elde edilen bulgular yer almaktadır.

##### ***Araştırmanın Amacı***

Bu çalışma Ordu ilinde faaliyet gösteren perakende satış mağazaları zinciri olan Kalafatlar Market’in sahip olduğu örgüt kültürünün müsamahacı ya da kısıtlayıcı olmasının bu örgütte çalışanların lider-üye etkileşimi ve iş doyumları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla

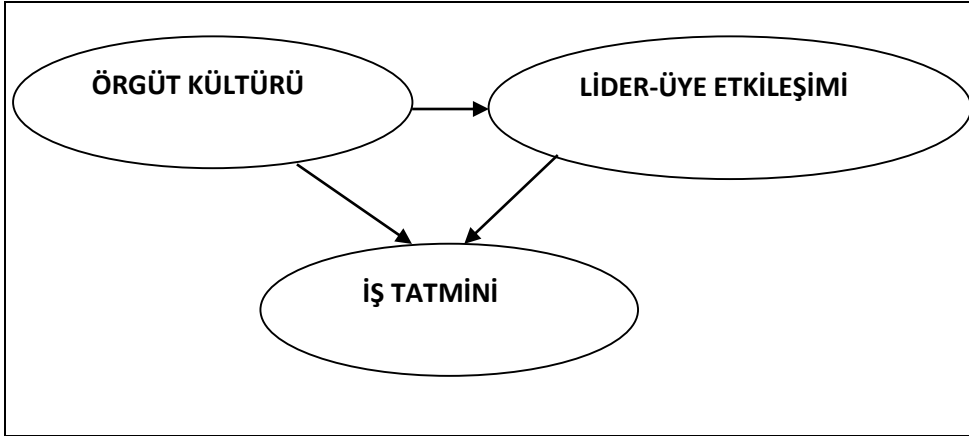
hazırlanmıştır. Ayrıca müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin de test edilmesi hedeflenmiştir.

Yapılan literatür taramaları sonucunda Hofstede’in ortaya koyduğu örgüt kültür tiplerinden müsamahacı örgüt kültürü (easy going work discipline) ile kısıtlayıcı örgüt kültürü (strict work discipline) kavramlarının kullanılmasına karar verilmiş ve bu kavramların lider-üye etkileşiminin boyutları olan; “etki, katkı, profesyonel saygı ve sadakat ” üzerindeki etkileri ve bu etkinin yönü araştırılmıştır. Yine bu örgüt kültürü boyutlarının (müsamahacı ve kısıtlayıcı) , çalışanların içsel ve dışsal doyumları üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu amaçla oluşturulmuş hipotezler test edilerek sınanmıştır. Çalışmanın örgüt kültürünün, lider-üye etkileşiminin ve iş tatmininin önemini benimseyen örgütlere önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

### ***Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri***

Araştırmada örgüt kültürü bağımsız değişken olarak modele dahil edilmiştir. İş tatmini bağımlı değişken, lider-üye etkileşimi ise aracı değişken olarak modelde yer almaktadır. Aynı zamanda yapısal eşitlik ile ilgili literatüre bakıldığında örgüt kültürü dışsal değişken, lider-üye etkileşimi ve iş doyumunu ise içsel değişken olarak ifade edilmektedir. Araştırma modeli Şekil 1’de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

### **Şekil 1- Araştırma Modeli**



Araştırmanın Hipotezleri:

**H<sub>1,1</sub>**: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve doğrusal bir etkisi vardır.

**H<sub>1,2</sub>**: Örgüt kültürünün lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönlü ve doğrusal bir etkisi vardır.

**H<sub>1,3</sub>**: Lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve doğrusal bir etkisi vardır.

**H<sub>1,4</sub>**: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.

### ***Araştırmanın Yöntemi***

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürünün, müsamahacılık ve kısıtlayıcılıkla ilgili boyutlarını test etmek amacıyla Cinel (2014) tarafından geliştirilen ve 14 adet sorudan oluşan ölçek soruları yer almaktadır. Toplam 14 sorudan ilk 7 soru müsamahacı örgüt kültür boyutuna ilişkin, ikinci 7 soru ise kısıtlayıcı örgüt kültürü boyutuna ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde lider-üye etkileşimini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve toplam 11 sorudan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçeği oluşturan sorulardan 3’ü “etki” boyutuna, 3’ü “sadakat” boyutuna, 2’si “katkı” boyutuna ve 3’ü ise “profesyonel saygı” boyutlarına aittir.

Üçüncü bölümde ise; iş tatmin düzeyini ölçmek amacıyla David J.Weiss, Rene. V. Davis, Georg W. England ve Llyold H. Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve anketin uzun formu 100, kısa formu ise 20 sorudan oluşan “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” nden yararlanılmıştır. Ölçeğin 12 sorudan oluşan “içsel tatmin ” ve 8 sorudan oluşan “dışsal tatmin” olmak üzere iki alt boyutu vardır.

Anketin son bölümünde ise; araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işyerinde çalıştığı süre, görev ünvanı, çalıştığı bölüm) ilişkin 6 soru yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ankette yer alan soruların cevaplanmasında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5: Kesinlikle Katılıyorum). Modelleme için kısmi en küçük kareler ile yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılarak yol analizi SmartPLS 3.0 istatistik paket programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

### ***Araştırmanın Evreni ve Örneklemi***

Araştırma evrenini Ordu ili merkezinde faaliyette bulunan perakende satış mağazalar zinciri Kalafatlar Market’ in çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Oluşturulan anket formları toplam 304 çalışandan 90 tanesine uygulanmış ve elde edilen bu 90 anketten 2 tanesi uygun şekilde doldurulmadığı ya da uç değerler içerdiği gerekçesiyle analize dahil edilmemiştir. 88 anket formundan elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

### ***Araştırmanın Bulguları***

Araştırma bulguları demografik bulgular ve kısmi en küçük kareler yöntemi ile yapılan yol analizine ilişkin bulgulardan oluşmaktadır.

### ***Demografik Bulgular***

Yapılan analizler sonucu elde edilen demografik bulgular Tablo 1’ de görülmektedir.



**Tablo 1: Demografik özellikler**

<b>n: 88</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	40	45.5
	Erkek	48	54.5
<b>Yaş</b>	18 - 25 yaş arası	48	54.5
	26 - 49 yaş arası	40	45.5
<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlkokul	7	8.0
	Ortaokul	25	28.4
	Lise	47	53.4
	Ön lisans	7	8.0
	Lisans	2	2.3
<b>Çalışma Süresi</b>	1 yıla kadar	31	35.2
	1-5 yıl	51	58.0
	6 yıl ve üzeri	6	6.8
<b>Çalışanın Unvanı</b>	Kasiyer	16	18.2
	Manav Görevlisi	7	8.0
	Şarküteri Görevlisi	1	1.1
	Kasap	4	4.5
	Reyon Görevlisi	29	33.0
	Temizlik Görevlisi	2	2.3
	Şoför	4	4.5
	Depo Görevlisi	1	1.1
	Büro Elemanı	24	27.3

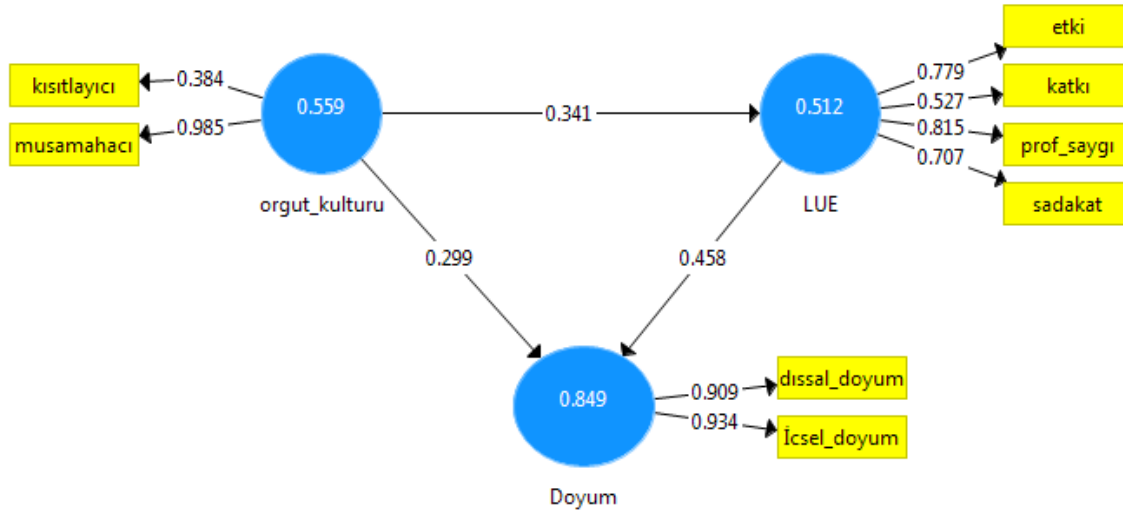
Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların %45.5’i kadın ve %54.5’i ise erkeklerden oluşmaktadır. Yaş aralıklarına baktığımızda ise 18-25 yaş arası çalışanların oranı %54.5 iken, 26-49 yaş aralığında çalışanların oranı %45.5’dir. Çalışanların eğitim düzeyi durumunun dağılımına bakıldığında ise ilkokul mezunu olanların oranı %8.0, ortaokul mezunu olanların oranı %28.4, lise mezunu olanların oranı %53.4, ön lisans mezunu olanların oranı %8.0 ve lisans mezunu olanların oranı ise %2.3’tür. Çalışma süreleri üç grupta incelenmiştir ve 1 yıla kadar çalışanların sayısı %35.2, 1-5 yıl arası çalışanların sayısı %58.0, 6 yıl ve üzeri çalışanlar ise %6.8’dir. Çalışanların çalışma alanına göre dağılımı şu şekildedir; Kasiyer %18.2, manav görevlisi %8.0, şarküteri görevlisi %1.1, kasap %4.5, reyon görevlisi %33.0, temizlik görevlisi %2.3, şoför %4.5, depo görevlisi %1.1, büro elemanı %27.3 dir.

#### ***Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi ile Yapılan Yol Analizine İlişkin Sonuçlar***

Aşağıda yer alan “Şekil 2” kısmi en küçük kareler yol analizi sonuçlarını ve çalışma doğrultusunda kurulan modeli temsil etmektedir. Şekil 2’de yer alan daire biçimindeki yapılar

modelin örtük değişkenlerini ifade etmektedir. Örtük değişkenler arasında yer alan oklar ise regresyon yollarıdır. Bu regresyon yolları(oklar) dışsal değişkenin içsel değişkenler üzerindeki yordama gücünü göstermektedir. Model aynı zamanda analizde yer alan yapıların literatüre bağlı olarak aracılık etkisinin var olup olmadığını test etmektedir. Modelde yer alan dikkörtgen yapılar ise ölçeklerin alt boyutlarını gösteren, gözlenen değişkenlerdir. Gözlenen değişkenler analize dahil edilirken SPSS paket programında toplam puanları alınmış ve bu şekliyle analize dahil edilmişlerdir. Gözlenen değişkenler ve örtük değişkenler arasında da regresyon katsayıları yer almaktadır.

## Şekil 2- Kısmi En Küçük Kareler(KEKK) Yol Analizi Sonuçları



İş tatminindeki değişimin %85'i lider-üye etkileşimi ve örgüt kültürü tarafından açıklanmaktadır. Okların üzerindeki sayısal değerler ise yol katsayıları olarak ifade edilmekte olup yük değerlerini göstermekte ve bir değişkenin diğer bir değişken üzerindeki açıklama gücünü vermektedir. Bu değerler klasik faktör analizindeki faktör yüklerine benzemektedir. Yük değerlerine bakıldığında değerlerin çoğunluğunun 0.5'den büyük olduğu görülmektedir. Bu durum gösterge değişkenlerinin kesinlikle önemli olduğunu ve modelde kalması gerektiğini ifade etmektedir. 0.5 değerinden küçük değerlere sahip olan gösterge değişkenlerin modelde bırakılıp bırakılmayacağı ise araştırmacının değerlendirmesine bırakılmıştır. Bu çalışmada değişkenlerin etkisi araştırılmak istendiğinden yük değeri 0.5'den küçük olan değer sadece kısıtlayıcı örgüt kültürü boyutudur. Araştırılan yapıyı açıklamak için bu bağımsız değişkenin modelde kalması uygun görülmüştür ve bundan sonraki bölümlerde bu değişken ile yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar yer alacaktır.

Tablo 2- İç model için yol katsayıları

	Örgüt Kültürü Yol Katsayısı	Lider-Üye Etkileşimi Yol Katsayısı	İş Tatmini Yol Katsayısı
Örgüt Kültürü		0.341	0.299
İş Tatmini		0.458	

İç modeldeki yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunduğundan araştırılan hipotezler



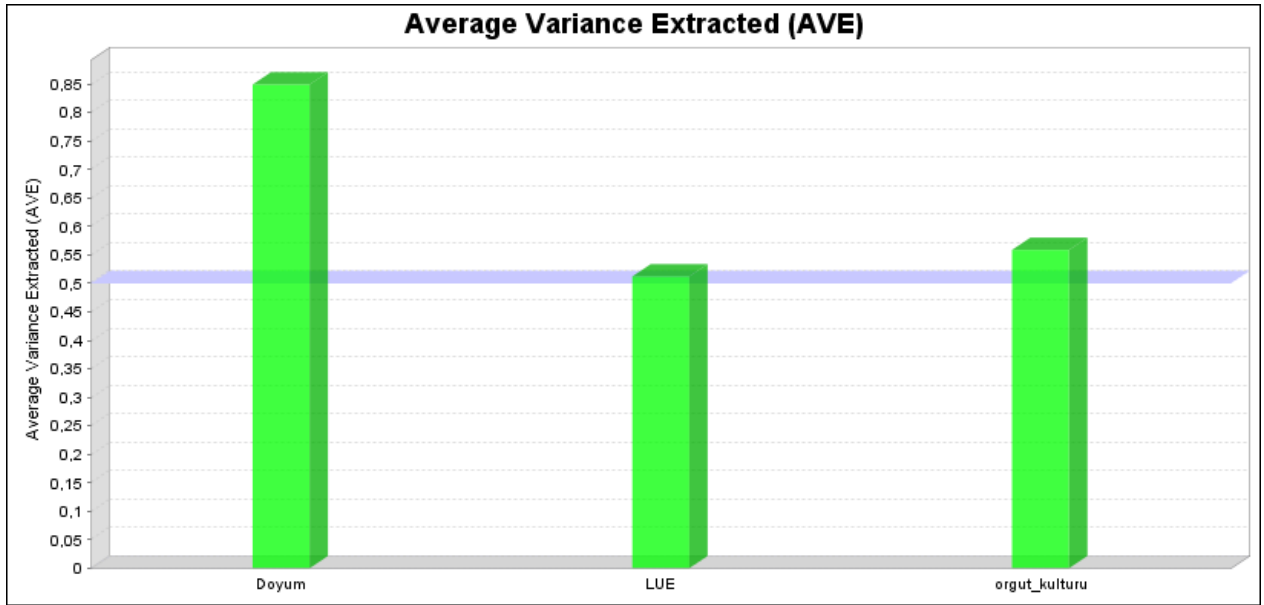
kabul edilmektedir. Tablo 2’de yer alan yol katsayı değerlerine bakarak iş tatminine en büyük etkinin öncelikle lider-üye etkileşimi ve sonrasında ise örgüt kültürü olduğu söylenebilir.

**Tablo 3- Ave değerleri**

	AVE	Birleşik Güvenilirlik	R <sup>2</sup>	Cronbach Alfa
<b>Örgüt Kültürü</b>	0.559	0.701		0.774
<b>Lider-Üye Etkileşimi</b>	0.512	0.804	0.116	0.824
<b>İş Tatmini</b>	0.849	0.919	0.392	0.772

Tablo 3’ de görülen AVE değerlerinin 0.50’den büyük çıkması yansıtıcı modelin yakınsama geçerliliğinin yeterli olduğunu ifade etmektedir. Tablo 3’de yer alan AVE değeri aynı zamanda komunalite değeri olarak da bilinmekte olup gizli değişkenin kendi gözlenen değişkenindeki değişimi ne oranda açıkladığını ortaya koymaktadır. İçsel tutarlılık güvenilirliğini göstermek için birleşik güvenilirlik değerinin 0.70 ve daha yüksek olması istenmektedir. Birleşik güvenilirlik değerleri 0.70’den daha yüksek çıktığından içsel tutarlılıktan söz edilebilir. İç güvenilirliği gösteren cronbach alfa değerleri ise modelde 0.70’den daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlardan ölçüm modelinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tüm cronbach alfa değerlerinin 0.70’den yüksek çıkması her bir faktörü ölçmekte kullanılan değişkenlerin sadece tek bir faktörü ölçtükleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

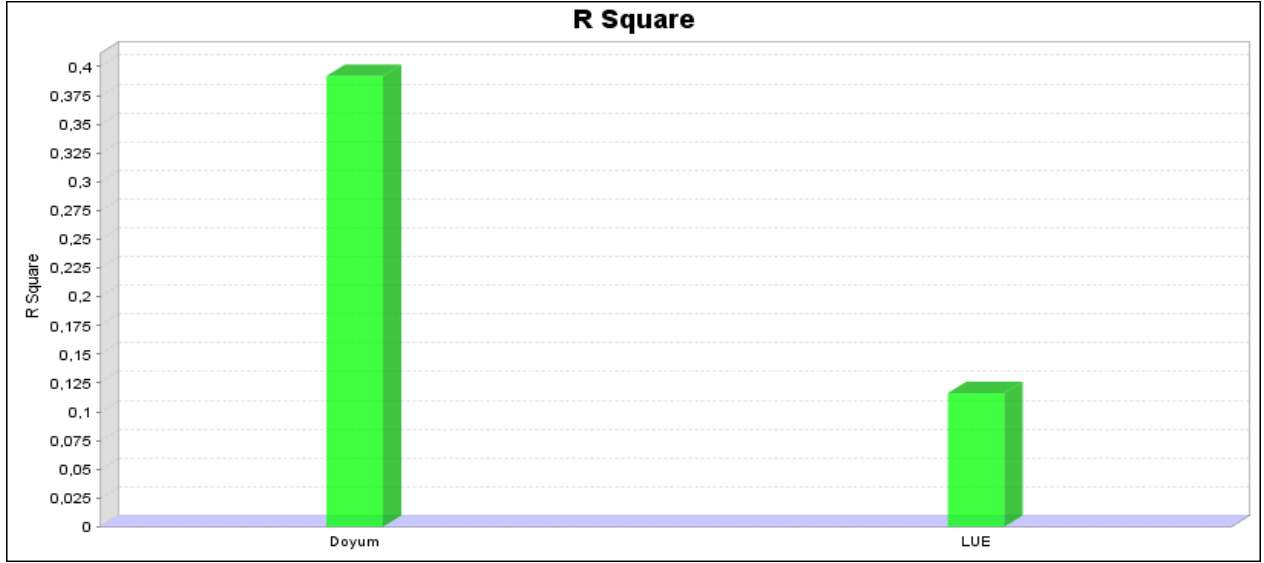
**Grafik 1- AVE Değerleri**



Yine Tablo 3’de yer alan R<sup>2</sup> değerleri için iş tatminindeki değişimin %11’inin lider-üye etkileşimi ve örgüt kültürü tarafından ve yine iş tatminindeki değişimin ise %39’unun lider-üye etkileşimi tarafından açıklandığı yorumu yapılmaktadır.

Yansıtıcı modelin geçerliliğini test etmede kullanılan diskriminant geçerlilik değerleri Tablo 4’de görülmektedir.

**Grafik 2- R<sup>2</sup> Değerleri**

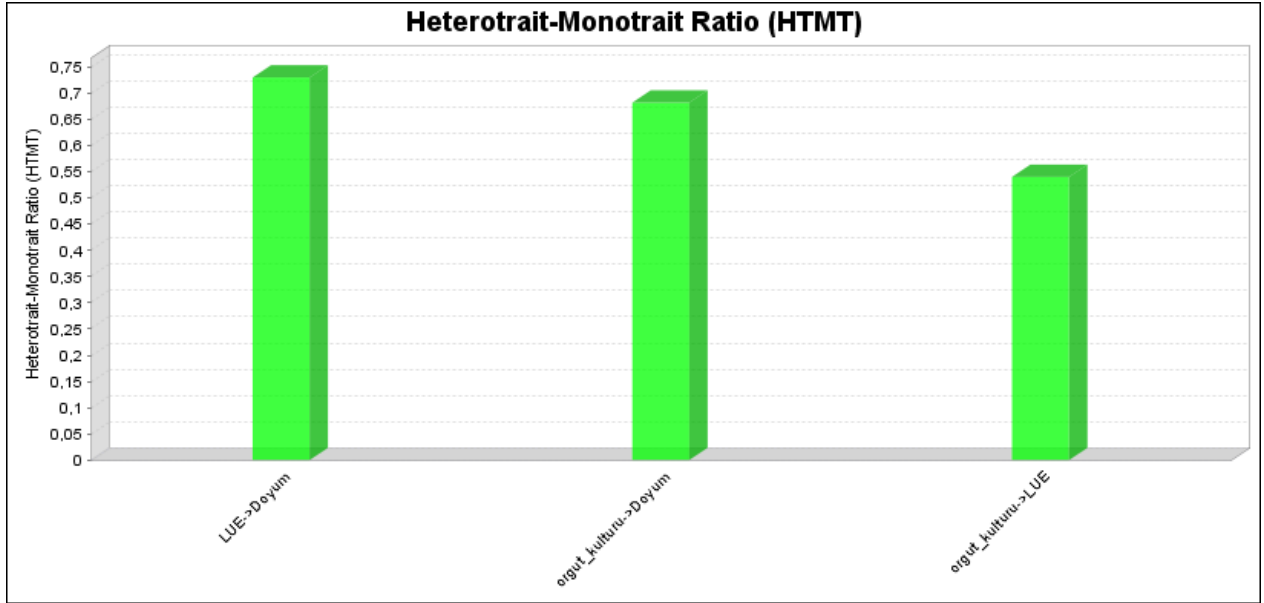


Tablo 4’de yer alan yıldız(\*) ile belirtilen değerler, Tablo 4’de yer alan AVE değerlerinin kareköklerini göstermekte olup diğer ifadeler ise iç ilişki katsayılarını ifade etmektedir. Diskriminant geçerliliğinin sağlanabilmesi için AVE değerlerinin kareköklerinin diğer değerlerden yani gizli değişkenler arasındaki diğer iç ilişki değerlerinden büyük olması istenmektedir. Tablo 4’de yıldız(\*) ile belirtilen değerlerin iç ilişki değerlerinden büyük olması dolayısıyla diskriminant geçerliliğinin en iyi şekilde sağlandığını söyleyebiliriz.

**Tablo 4- Diskriminant geçerliliğinin testi için fornell-larcker kriteri ve iç ilişki katsayıları**

	<b>İş Tatmini</b>	<b>Lider-Üye Etkileşimi</b>	<b>Örgüt Kültürü</b>
<b>İş Tatmini</b>	0.922*		
<b>Lider-Üye Etkileşimi</b>	0.560	0.716*	
<b>Örgüt Kültürü</b>	0.455	0.341	0.748*

**Grafik 3- Diskriminant Geçerliliği**



**Tablo 5- Toplam etki için istatistik değerleri**

	İş Tatmini	Lider-Üye Etkileşimi	Örgüt Kültürü
İş Tatmini	1.000		
Lider-Üye Etkileşimi	0.458	1.000	
Örgüt Kültürü	0.455	0.341	1.000

Değişkenler arası doğrusal modeli kurmada kullanılacak katsayılar Tablo 5’ de verilmektedir. İç model için test istatistik değerleri de yansıtıcı model için elde edilen test istatistik değerleri gibi tablo değerinden büyük hesaplandığından değişkenler arası ilişki anlamlı çıkmıştır. Yansıtıcı model için kurulan hipotezler benzer şekilde tekrar yapısal model için kurulduğunda araştırılan hipotezler kabul edilmiştir.

Bu çalışma için GoF değeri iş tatmini ölçeği için 0.849, lider-üye etkileşimi için 0.512 ve örgüt kültürü için 0.559 olarak analiz sonucunda elde edilmiştir. Bu değerlerin tümünün eşik değer olan 0.36’dan büyük olduğundan modelin geğerli olduğu söylenebilmektedir.

## 6. Sonuç ve Deęerlendirme

Örgüt kültürünün müsamahacı ya da kısıtlayıcı olması çalışanların yöneticileriyle aralarındaki ilişkinin boyutunu oluşturmaktadır. Müsamahacı örgüt kültürüne sahip örgütlerde iş görenlere

süreçlere daha fazla katılma olanağı sağlanacak, inisiyatif kullanmaları kolaylaşacak ve bireylerin yaratıcılıklarının gelişmesi sağlanacaktır. Kısıtlayıcı örgüt kültürünün egemen olduğu işletmelerde ise bahsettiğimiz bu ve benzeri süreçlerin gerçekleştirilmesi pek mümkün olmayacaktır. Örgütsel süreçlerde söz sahibi olamayan birey yaratıcılığını kullanamayacak, bireyin hem lider-üye etkileşiminde hem de iş tatmin düzeyinde azalma meydana gelecektir.

Çalışmada geçerliliği test edilen hipotezlerin kabul/red durumu aşağıdaki Tablo 6' da yer almaktadır.

**Tablo 6- Hipotezlerin kabul/red durumu**

Hipotezler	Kabul/Red Durumu
H <sub>1.1</sub> : Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve doğrusal bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.2</sub> : Örgüt kültürünün lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönlü ve doğrusal bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.3</sub> : Lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve doğrusal bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>1.4</sub> : Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul

Yapılan çalışma sonucunda örgüt kültürü, lider üye etkileşimi ve iş tatmini üçgeninde örgüt kültürünün iş tatmini ve lider-üye etkileşimine, lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu istatistiksel olarak yapılan analizler sonucunda elde edilmiştir. Lider-üye etkileşimi iş tatminini etkilerken aynı zamanda olumlu olarak aracılık etkisi de yapmaktadır. Şekil 1'de örgüt kültürü iş tatminini 0.299 düzeyinde açıklama gücüne sahipken, lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini modele eklediğimizde, örgüt kültürü ile lider-üye etkileşimi iş tatminini 0.458 düzeyinde açıklama gücüne sahip olmaktadır. Kurulan yol analizinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi istatistiki olarak gösterilmiştir.

Bu sonuçlar bize örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Yani örgütsel kültürleri gereği lider ile izleyicileri arasındaki ilişkilerin güçlü olması o örgütte çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu yönde etkiler yaratmaktadır.

Örgüt kültürünün müsamahacı olup olmaması hem lider-üye etkileşimini hem de çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Cinel ve Özdaşlı(2017)' nın fındık sektörü üzerinde yaptığı bir diğer çalışmada yine benzer sonuçları elde etmiştir. Elde edilen bu tür olumlu gelişmelerin çalışanların motivasyonlarını ve örgütlerine bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği literatürde yapılan birçok araştırma ile desteklenmektedir. İşte bu yüzden örgüt kültürünün örgütler üzerindeki etkisini gözardı etmemeleri yöneticilere önerilmektedir.

#### **Kaynakça**

Baş, T. ve Ardıç, K. (2003). Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması. *Amme İdaresi Dergisi*, 36 (3), 1-19.

Cinel M.O. ve Özdaşlı K. (2017). Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Fındık İşletmelerinde Çalışanlar

- Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22 (3), 731-744.
- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values And Organizational Culture: Disentangling The Concepts. *Organization Studies*, 19 (3), 477-492.
- <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>, (15.02.2012).
- Kilmann, R. H. Saxton, M. J. ve Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 28 (2), 87-94.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Liden, R. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 451-465.
- Pandelica, A. Lonica, M. ve Petrescu, P. (2012). Study Regarding The Identification of The Key Cultural Values of Multinational Companies. A Comparative Study: Europe, Asia, Usa. *Scientific Bulletin-Economic Sciences*, 11 (Special Issue), 69-81.
- Robbins, S. ve Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Scandura, T. A. Graen, G. ve Novak, M. A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader- Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 579-584.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 85-103.
- Varma, A. Srinivas, E.S. ve Stroh, L.K. (2005). A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples. *Cross Cultural Management*, 12 (1), 84-95.
- Wang, H., Hackett R.D., Law K.S., Wang D. ve Chen Z.X. (2005). Leader-Member Exchange As a Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers' Performance And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 420-432.
- Wech, B. A. (2002). Effect On Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness And Job Satisfaction Beyond The Influence Of Leader-Member Exchange. *Business & Society*, 41 (3), 353-360.
- Weiss, D.J. Dawis. R.V. England. G.W. ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22)*, Minneapolis: University of Minnesota.
- Werther, W. ve Davis, K. (1988). *Personel Management And Human Resources*. Mc. Graw Hill.