

## ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE LİDERLİK İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: KOLUMAN HOLDİNG A.Ş. DE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Mustafa Erol ÖZKAL<sup>2</sup>

### ÖZET

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. Çalışmada 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

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

### ABSTRACT

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

<sup>1</sup> Bu çalışma aynı başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> İstanbul, Türkiye, erolozkal@koluman.com.tr, ORCID: 0000-0002-2281-553X

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 and Participation in Decision Making

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

### 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, s. 1281). Örgütsel kültür 1980 senelerinin ilk seneleri itibariyle gelişmeye başlamış olup örgütsel çerçeve bakımından gittikçe yaygın hale gelmiştir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 157). Hofstede'in (1998) görüşleri bağlamında kurum üyelerini diğerlerinden ayıran kafa yapısının ortak programlanması (Genç, 2013, s. 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, s. 3).

### 1.2. Örgütsel Kültürün Unsurları

Örgütsel kültürün temel noktasında kurum içerisinde ya da dışında olup biten her şeyin kavranmasına yardımcı olan çeşitli ana faktörler bulunmaktadır (Güney, 2012, s. 185). Örgütsel kültürün ilkeleri arasında; "örgütün resmi sosyalleşme uygulamaları ve gayri resmi olarak gelişen değerler, işaretler, semboller, hikâyeler, törenler ve örgütsel dil" bulunmaktadır (Jennifer ve Gareth, 2008, s. 570).

### 1.3. Kültürün Boyutları

Denison (1990) etkili kurumların dört farklı kültürel özelliklerini sıralamaktadır (Denison vd., 2004, s. 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, s. 292).

#### 1.4. Liderlik

“Liderlik neyin yapılmasına ihtiyaç olduğunun ve nasıl yapılacağıının anlaşılması, fikir birliğine varılması ve paylaşılan ortak amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çaba sarf etmeye yönelik diğerlerini etkileme sürecidir” (Yukl, 2010, s. 26).

#### 1.5. Etkili Liderlik

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, s. 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 yüzden, liderliğin temel görevleri arasında çalışma arkadaşlarını kendi yerine geçebilecek gelecek dönemin lider kadrosu arasından seçmenin, onlara dinamizm katarak fikirlerini genişletmek olduğunu da bilmektedir (Drucker, 2000, s. 131).

#### 1.6. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; “Bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” (Celep, 2000, s. 12). 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 (Özdevecioğlu, 2003: 117).

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Problem

Örgütler arasındaki rekabetin hızlıca arttığı günümüz işletme ortamlarında, rekabetle ilgili üstünlük durumunun dayandığı yapıların temelinde değişimler ortaya çıkmaktadır. Örgütler rekabetin söz konusu olduğu durumlarda başarılı olabilmenin sadece; teknoloji, AR-GE (Araştırma Geliştirme) ve pazarlama yöntemleri gibi unsurlar vasıtasıyla olası olamayacağıının, 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 haline almıştır. 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 çalışmada örgütsel kültür ile liderlik arasında olan ilişkiyle ilgili bir araştırma yapılmıştır.

### 2.2. 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.

## 2.3. Yöntem

### 2.3.1. Araştırma Modeli

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.

### 2.3.2. Çalışma Kümesi

Bu araştırmada elde edilen verilerin genelleme durumu olmadığı için evren ve örnekleme bulunmamaktadır. Araştırmanın çalışma kümesini 5 şube ve 11 showroom da görev yapan 776 personel oluşturmaktadır.

### 2.3.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırma temelde nicel bir araştırmadır. Verilerin toplanması esnasında önceden geliştirilmiş olan kurum kültürü ölçeğiyle liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin hangileri olacağını seçilmesinin ardından ölçeklerin içerisindeki sorular Koluman Holding A.Ş. bağlamında uyarlanmıştır. Sonrasındaysa uyarlanmış olan ölçeğin güvenilirlik ile geçerlilik testleri yapılmış ve örgüt personeline uygulanmıştır. Tamamlanan anketler de amaçlar doğrultusunda SPSS programında çözümlenerek araştırma sonuca ulaşılmıştır.

### 2.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

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

#### 2.3.4.1. Değer Temelli Liderlik Ölçeği

Değer temelli liderlik ölçeğinin geliştirilmesi çalışmasında veriler taslak ölçekten elde edilen bir deneme formu yardımıyla toplanmıştır. Taslak ölçek ve deneme 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. Literatür taraması ve uzman görüşleri ile oluşturulan taslak ölçek ve deneme formları sonrasında sonrasında 31 maddeli 4 faktörlü bir ölçek elde edilmiştir. 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.** Değer Temelli Liderlik Ölçeği 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
İvansel 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		
	DTL34	365	4.44	0.73	0.58	0.94		0.59		
Manevi Değerler	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			
Millî 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

### 2.3.4.2. 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. Anketin üçüncü bölümünde iş görenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 17 maddeden oluşan ve Colquitt (2001) tarafından geliştirilen 540 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. 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 543 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, örgütsel adalet ve kararlara katılıma ilişkin faktör analizi ve Cronbach Alpha sonuçları aşağıda özetlenmektedir. Güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir değerlerdedir (Cihangiroğlu, 2009).

**Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları** **Tablo 3. Örgütsel Adalet Faktör Analizi Sonuçları**

Önerme No	F1	F2	F3
<b>Duygusal Bağlılık</b>			
06 Kuruma karşı duygusal bağlılık hissetme			
08 Kuruma karşı güçlü aidiyet			
05 Kendini kurumun parçası gibi hissetme	0,83		
07 Kurumun kişisel anlama sahip olması	0,82		
04 Kurumla bütünleşme	0,76		
01 Kurumda çalışmaktan duyulan mutluluk	0,69		
03 Kurumun problemlerini kendi problemleri gibi görme	0,64		
02 Kurumu diğer insanlara övme	0,63		
	0,61		
	0,60		
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>			
13 Kurumdan kalmaya zorunlu olma		0,82	
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 alternatifte sahip olmama		0,60	
12 Kurumdan ayrılmanın maliyeti oluşu		0,51	
<b>Normatif Bağlılık</b>			
17 Kuruma bağlı olmak zorunda hissetme			0,70
22 Meslek hayatını bir kurumda geçirmeyi doğru bulma			0,64
18 Kurum değiştirmeyi ahlaki bulmama			0,63
19 Ahlaki zorunluluktan dolayı kurumda kalma			0,62
21 Bir kuruma bağlı olmanın değerli olduğuna inanma			0,61
20 İyi bir teklif olsa bile kurumdan ayrılmayı doğru bulmama			0,60
16 İnsanların çok sık kurum değiştirdiğini düşünme			0,52
23 Kurumla özdeşleşmeyi doğru bulma			0,51
<b>Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	<b>22,10</b>	<b>19,73</b>	<b>16,76</b>
<b>Toplam Varyans Yüzdesi</b>	<b>22,10</b>	<b>41,83</b>	<b>58,59</b>

Önerme No	F1	F2	F3	F4
<b>Bilgisel Adalet</b>				
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			
<b>Kişilerarası İlişkide Adalet</b>				
34 İstek ya da şikayetle ilgili süreçte çalışana saygı gösterilmesi		0,81		
33 İstek ya da şikayetle ilgili süreçte çalışana nazik davranılması		0,75		
35 İstek ya da şikayetle ilgili eleştiri ve uyarıların nezaket ile yapılması		0,64		
<b>İşlemsel Adalet</b>				
31 Kurumun kural ve politikalarının tutarlı olması			0,74	
30 Kurumda verilen yanlış kararların düzeltilebilmesi			0,66	
29 Karar verme mekanizmasına ilgili herkesin katılabilmesi			0,61	
32 Kurumda kararların tarafsızca alınması			0,57	
<b>Dağıtım Adalet</b>				
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
<b>Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	<b>17,28</b>	<b>15,56</b>	<b>13,84</b>	<b>11,99</b>
<b>Toplam Varyans Yüzdesi</b>	<b>17,28</b>	<b>32,84</b>	<b>46,68</b>	<b>58,67</b>

**Tablo 4. Kararlara Katılım Faktör Analizi Sonuçları**

Önerme No	F1	F2
<b>Katılma Yönelik Tutum</b>		
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	
<b>Katılım Atmosferi</b>		
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 İş fiilen yapanların karar alma sürecine katılımlarının sağlanması		0,58
44 Yöneticilerin çalışanların sözlerine tatmin edici cevaplar vermesi		0,55
<b>Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>	<b>43,35</b>	<b>24,61</b>
<b>Toplam Varyans Yüzdesi</b>	<b>43,35</b>	<b>67,96</b>

**Tablo 5. Cronbach Alfa Sonuçları**

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

### 2.3.5. Bulgular ve Yorum

Anket formu Eylül 2020 tarihinde Koluman Holding A.Ş.'nin personeline tam sayım yoluyla uygulanmıştır. Ankete 589 çalışan görüşlerini bildirerek katılım göstermişlerdir.

#### 2.3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili veriler aşağıdaki gibidir:

- Katılımcıların %26,7'si (n= 157) kadın ve %73,3'ü (n= 432) erkektir.
- Katılımcıların %70,5'i (n= 415) evli ve %29,5'i (n= 174) bekarıdır.
- Katılımcıların %41,3'ü (n= 243) lise, %18,7'si (n=110) önlisans, %34,8'i (n= 205) lisans ve %5,3'ü (n=31) lisansüstü mezunudur.
- Katılımcıların %54'ü (n= 318) 5 yıl ve daha az bir süredir, %26,3'ü (n= 155) 6-10 yıl arasında bir süredir ve %19,7'si (n= 116) 10 ve daha fazla bir süredir kurumda bulunmaktadır.
- Katılımcıların %5,9'u (n= 35) ArGe/Yatırım biriminde, %10'u (n= 59) mali işler biriminde, %2,7'si (n=16) kalite/tedarik zinciri biriminde, %11,7'si (n=69) satış danışmanı olarak, %10,4'ü (n=61) satış destek olarak, %8,3'ü (n=49) servis danışmanı olarak, %22,4'ü (n=132) idari işler/destek birimlerinde, %6,8'i (n=40) yönetici olarak, ve %21,7'si(n=128) mekaniker/bakım/üretim birimlerinde çalışmaktadır.

### 2.3.5.2. “Değer Temelli Liderlik Ölçeği” Sorularının Frekans Dağılımları

“Değer Temelli Liderlik Ölçeği”ni oluşturan bazı sorularla ilgili frekans dağılımları şu şekildedir:

- “Tüm insanların eşit olduğuna inanır” sorusuna katılımcıların toplamda %55,7'si (n=328) bu katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını, %24,2'si (n= 143) bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek olumsuz görüşte olduklarını söylemişlerdir. Katılımcıların %20'si (n=118)de bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını belirtmişlerdir.
- “Dostluğun her şeyin üzerinde olduğuna inanır” sorusuna katılımcıların toplamda %51,6'sı (=308) ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek yöneticilerinin dostluğun her şeyin üzerinde olduğuna inandıkları görüşüne olumlu baktıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın yine katılımcıların toplamda %20,4'ü (n=120) bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirterek olumsuz algıya sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Kararsız olan katılımcıların oranı ise %28'dir (n=168).
- “Tüm insanlara saygılı davranır” sorusuna katılımcıların toplamda %71,5'i (n=421) 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 %12,2 (n=72), kararsızların oranı ise % 16.3'tür (n=96).
- “Çalışma ahlakına önem verir” sorusuna katılımcıların toplamda %79,6 (n= 469) 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 (n=48) 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 (n=72).
- “İnsan haklarını savunur” katılımcıların toplamda %70,8'i (n=4)17 bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirterek olumlu bir algıda olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların %11,6'sı (n=68) ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmektedirler. Kararsız olduğunu söyleyen katılımcıların oranı ise %17,7'dir (n=104).
- “Dürüsttür” sorusuna katılımcıların toplamda %76,4'ü (n=450) bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %8,9'u (n=52) ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olduğunu ifade eden katılımcıların oranı ise %14,8'dir (n=87).
- “Milli değerleri önemser” sorusuna katılımcıların toplamda %76,4'ü (n= 450) 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 (n=35). Kararsız olduklarını belirten katılımcıların oranı ise %17,7'dir (n=104).

### 2.3.5.2. “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği” Sorularının Frekans Dağılımları

“Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım Ölçeği”ni oluşturan bazı sorularla ilgili frekans dağılımları şu şekildedir:

- “Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda tamamlayacağım için çok mutluyum” sorusuna katılımcıların toplamda %65,4'ü (n=285) bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını, %10,2'i (n= 60) katılmadığını ya da kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların %24,4'ü (n= 144) ise bu görüşle ilgili kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- “Bu kuruma duygusal olarak bağlılık hissediyorum” sorusuna katılımcıların toplamda %63,5'i (n= 374) bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade ederlerken toplamda %15,8'i (n= 93) de bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.
- “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 (n=300) bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olumsuz algıya sahip olduğunu ifade edenlerin toplam oranı ise %16,5'tir (n=97).
- “Eğer başka bir yerde daha iyi bir iş için teklif alsaydım kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmezdim” sorusuna katılımcıların toplamda %41,8'i (n=246) bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %24'ü (n=141) ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra katılımcıların %34,3 (n= 202) gibi büyük bir oranı ise bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- “Kurumumuzda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır” sorusuna katılımcıların toplamda %43'ü (n=253) bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %22,8'i (n=134) ise bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerin yanı sıra ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların %34,3 (n= 202) gibi büyük bir bölümü bu görüşle ilgili olarak kararsız olduklarını söylemişlerdir.
- “Bu kurumda karar verme mekanizmasına herkes katılabilir” sorusuna katılımcıların toplamda %38,4'ü (n=226) bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın katılımcıların toplamda %30,3'ü (n= 178) 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 (n= 185).
- “Amirlerim (Yöneticilerim), bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar” sorusuna katılımcıların toplamda %59,9 (n= 353) 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 (n= 87) 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 (n= 149) ise bu görüşle ilgili herhangi bir algısının olmadığını ve kararsız olduklarını belirtmişlerdir.



**2.3.5.3. Korelasyon ve Anova Testlerine Ait Sonuçlar**

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 6.** 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

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

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. En yüksek ilişki evrensel ve bireysel liderlik boyutları arasındadır. En düşük ilişki ise evrensel ve milli liderlik boyutları arasındadır.

**Tablo 7.** 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

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

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

**Tablo 8.** 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

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

Tüm örgütsel adalet boyutlarının birbirleri arasında değişik büyüklüklerde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. En yüksek ilişki dağılımsal ve işlemsel örgütsel adalet boyutları arasındadır. En düşük ilişki ise ilişkilerde adalet ve bilgisel adalet boyutları arasındadır.

**Tablo 9.** Örgütsel Katılım Boyutlarının Birbirine 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

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

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 10.** Araştırma Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkilere Yönelik t-Testi Ortalama Sonuçları

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	SS	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
İlişkilerde 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

Kadınların daha yüksek ortalamalara sahip olduğu boyutlar; evrensel liderlik, manevi liderlik, bireysel liderlik, milli liderlik, devamlılık bağlılığı, ilişkilerde adalet, katılım tutumudur. Erkeklerin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu boyutlar ise şöyledir; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, dağılımsal adalet, işlemsel adalet, bilgisel adalet, katılım atmosferi.

**Tablo 11.** 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

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.

**Tablo 12.** Araştırma Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkilere Yönelik t-Testi Anlamlılık Sonuçları

	t-test				Ortalama Farkları
	F	t	df	p	
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	335.9 27		.11602
Devamlılık	.015	1.462	587	.144	.12356
		1.474	330.5 35		.12356
Normatif	.335	2.031	587	.043	.13972
		2.035	326.1 11		.13972
Dağılımsal Adalet	.183	.302	587	.762	.02972
		.299	317.4 42		.02972
İşlemsel Adalet	1.739	-.252	587	.801	-.02259
		-.259	345.3 58		-.02259
İlişkilerde Adalet	3.930	- 1.924	587	.055	-.17488
		- 2.008	358.1 61		-.17488
Bilgisel Adalet	.022	2.103	587	.036	.15410
		2.077	315.9 09		.15410
Katılım Atmosferi	5.971	-.192	587	.848	-.01678
		-.204	376.2 24		-.01678
Katılım Tutum	.206	-.986	587	.325	-.07639
		- 1.003	337.4 78		-.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 13.** Araştırma Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkilere Yönelik Anova Sonuçları

		N	Ortalama	SS	Std. Hata	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
Evrensel	Lise	243	3.7609	1.02550	.06579	3.6314	3.8905
	Onlisans	110	3.6727	.99854	.09521	3.4840	3.8614
	Lisans	205	4.0368	.78548	.05486	3.9286	4.1450
	Lisansustu	31	4.1760	.67049	.12042	3.9300	4.4219
	Total	589	3.8623	.93884	.03868	3.7863	3.9383
Bireysel	Lise	243	3.9520	.97864	.06278	3.8283	4.0757
	Onlisans	110	3.8990	.96812	.09231	3.7160	4.0819
	Lisans	205	4.2201	.73842	.05157	4.1184	4.3217
	Lisansustu	31	4.3226	.61554	.11055	4.0968	4.5484
	Total	589	4.0549	.89366	.03682	3.9826	4.1272
Manevi	Lise	243	3.6373	1.05099	.06742	3.5045	3.7702
	Onlisans	110	3.5705	1.02569	.09780	3.3766	3.7643
	Lisans	205	3.8579	.89294	.06237	3.7350	3.9809
	Lisansustu	31	3.8871	.89055	.15995	3.5604	4.2138
	Total	589	3.7148	.99086	.04083	3.6346	3.7950
Milli	Lise	243	3.9890	.97953	.06284	3.8652	4.1128
	Onlisans	110	3.8364	1.10669	.10552	3.6272	4.0455
	Lisans	205	4.1626	.80481	.05621	4.0518	4.2734
	Lisansustu	31	4.1290	.93760	.16840	3.7851	4.4729
	Total	589	4.0283	.95176	.03922	3.9513	4.1053

Duygusal	Lise	243	3.6399	.85203	.05466	3.5323	3.7476
	Onlisans	110	3.5455	.85983	.08198	3.3830	3.7079
	Lisans	205	3.6860	.63335	.04424	3.5988	3.7732
	Lisansustu	31	3.6573	.57822	.10385	3.4452	3.8694
	Total	589	3.6392	.77102	.03177	3.5768	3.7016
Devamlılık	Lise	243	3.2986	.96699	.06203	3.1765	3.4208
	Onlisans	110	3.0338	1.00680	.09599	2.8435	3.2240
	Lisans	205	3.1707	.84647	.05912	3.0542	3.2873
	Lisansustu	31	2.8894	.90705	.16291	2.5567	3.2221
	Total	589	3.1831	.93680	.03860	3.1073	3.2589
Normatif	Lise	243	3.5694	.81446	.05225	3.4665	3.6724
	Onlisans	110	3.3648	.78001	.07437	3.2174	3.5122
	Lisans	205	3.3878	.68783	.04804	3.2931	3.4825
	Lisansustu	31	3.3589	.68976	.12389	3.1059	3.6119
	Total	589	3.4569	.76368	.03147	3.3951	3.5187
Dağılımsal Adalet	Lise	243	3.2733	1.17187	.07518	3.1252	3.4213
	Onlisans	110	3.0382	1.03782	.09895	2.8421	3.2343
	Lisans	205	3.3971	1.02756	.07177	3.2556	3.5386
	Lisansustu	31	3.5613	.78726	.14140	3.2725	3.8501
	Total	589	3.2876	1.08750	.04481	3.1996	3.3756
İşlemsel Adalet	Lise	243	3.3405	1.08356	.06951	3.2036	3.4775
	Onlisans	110	3.1614	1.03138	.09834	2.9665	3.3563
	Lisans	205	3.5183	.87481	.06110	3.3978	3.6388



	Lisansustu	31	3.5081	.68764	.12350	3.2558	3.7603
	Total	589	3.3778	.99356	.04094	3.2974	3.4582
İliskilerde Adalet	Lise	243	3.6145	1.0947 0	.07023	3.4762	3.7529
	Onlisans	110	3.4727	1.0496 2	.10008	3.2744	3.6711
	Lisans	205	3.8423	.86982	.06075	3.7225	3.9621
	Lisansustu	31	3.8817	.84568	.15189	3.5715	4.1919
	Total	589	3.6814	1.0087 3	.04156	3.5997	3.7630
Bilgisel Adalet	Lise	243	3.2733	.86992	.05581	3.1633	3.3832
	Onlisans	110	3.0836	.78208	.07457	2.9358	3.2314
	Lisans	205	3.0751	.75278	.05258	2.9715	3.1788
	Lisansustu	31	2.9355	.75257	.13517	2.6594	3.2115
	Total	589	3.1511	.81352	.03352	3.0853	3.2169
Katılım Atmosferi	Lise	243	3.4774	1.0419 0	.06684	3.3457	3.6090
	Onlisans	110	3.2927	.98565	.09398	3.1065	3.4790
	Lisans	205	3.7151	.86115	.06015	3.5965	3.8337
	Lisansustu	31	3.7484	.71734	.12884	3.4853	4.0115
	Total	589	3.5399	.96770	.03987	3.4616	3.6182
Katılım Tutum	Lise	243	3.9185	.97410	.06249	3.7954	4.0416
	Onlisans	110	3.9800	.88243	.08414	3.8132	4.1468
	Lisans	205	4.2439	.67113	.04687	4.1515	4.3363
	Lisansustu	31	4.2581	.65359	.11739	4.0183	4.4978
	Total	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 14.** Araştırma Boyutları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkilere Yönelik Anova Anlamlılık Sonuçları

		Kareler Özeti	df	Ortalama Kareleri	F	p
Evrensel	Between Groups	15.742	3	5.247	6.108	.000
	Within Groups	502.532	585	.859		
	Total	518.274	588			
Bireysel	Between Groups	13.060	3	4.353	5.578	.001
	Within Groups	456.535	585	.780		
	Total	469.595	588			
Manevi	Between Groups	8.869	3	2.956	3.043	.028
	Within Groups	568.431	585	.972		
	Total	577.300	588			
Milli	Between Groups	8.439	3	2.813	3.139	.025
	Within Groups	524.200	585	.896		
	Total	532.640	588			
Duygusal	Between Groups	1.425	3	.475	.798	.495
	Within Groups	348.127	585	.595		
	Total	349.553	588			
Devamlılık	Between Groups	8.403	3	2.801	3.228	.022
	Within Groups	507.622	585	.868		
	Total	516.025	588			
Normatif	Between Groups	5.288	3	1.763	3.054	.028
	Within Groups	337.634	585	.577		
	Total	342.922	588			
Dagilimsal Adalet	Between Groups	11.672	3	3.891	3.329	.019
	Within Groups	683.728	585	1.169		
	Total	695.400	588			
İslemsel Adalet	Between Groups	10.063	3	3.354	3.440	.017
	Within Groups	570.386	585	.975		

	Total	580.449	588			
İlişkilerde Adalet	Between Groups	12.426	3	4.142	4.136	.006
	Within Groups	585.891	585	1.002		
	Total	598.317	588			
Bilgisel Adalet	Between Groups	6.751	3	2.250	3.443	.017
	Within Groups	382.401	585	.654		
	Total	389.152	588			
Katılım Atmosferi	Between Groups	15.312	3	5.104	5.578	.001
	Within Groups	535.320	585	.915		
	Total	550.632	588			
Katılım Tutum	Between Groups	13.717	3	4.572	6.381	.000
	Within Groups	419.203	585	.717		
	Total	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.

Eğitim durumlarına göre her boyutta ortaya çıkan anlamlılık sonuçlarının eğitimin dört alt boyutuna ilişkin nasıl farklılara 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), önlisansstan (.000) daha yüksek katılım atmosferi algısına sahiptir.
- Katılım tutumu boyutunda; lisans liseden (.000), önlisansstan (.009) daha yüksek katılım tutumu algısına sahiptir.

**Tablo 15.** Araştırma Boyutları ile Örgütte Bulunma Süreleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Anova Anlamlılık Sonuçları

		Kareler Özeti	df	Ortalama Karesi	F	p
Evrensel	Between Groups	8.275	2	4.138	4.754	.009
	Within Groups	509.999	586	.870		
	Total	518.274	588			
Bireysel	Between Groups	6.574	2	3.287	4.160	.016
	Within Groups	463.021	586	.790		
	Total	469.595	588			
Manevi	Between Groups	9.994	2	4.997	5.162	.006
	Within Groups	567.306	586	.968		
	Total	577.300	588			
Milli	Between Groups	5.179	2	2.590	2.877	.057
	Within Groups	527.460	586	.900		
	Total	532.640	588			
Duygusal	Between Groups	1.784	2	.892	1.503	.223
	Within Groups	347.769	586	.593		
	Total	349.553	588			
Devamlılık	Between Groups	.471	2	.235	.268	.765
	Within Groups	515.554	586	.880		
	Total	516.025	588			
Normatif	Between Groups	1.474	2	.737	1.265	.283
	Within Groups	341.448	586	.583		
	Total	342.922	588			
Dagılımsal Adalet	Between Groups	8.493	2	4.247	3.623	.027
	Within Groups	686.906	586	1.172		
	Total	695.400	588			

İşlemsel Adalet	Between Groups	3.421	2	1.711	1.737	.177
	Within Groups	577.028	586	.985		
	Total	580.449	588			
İlişkilerde Adalet	Between Groups	3.546	2	1.773	1.747	.175
	Within Groups	594.771	586	1.015		
	Total	598.317	588			
Bilgisel Adalet	Between Groups	.004	2	.002	.003	.997
	Within Groups	389.148	586	.664		
	Total	389.152	588			
Katılım Atmosferi	Between Groups	4.364	2	2.182	2.341	.097
	Within Groups	546.268	586	.932		
	Total	550.632	588			
Katılım Tutum	Between Groups	.056	2	.028	.038	.963
	Within Groups	432.864	586	.739		
	Total	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 ( $p>.05$ )

Örgütte bulunma sürelerine göre ortaya çıkan anlamlılık sonuçlarının bulunma sürelerinin üç alt grubuna ilişkin nasıl farklılara 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 16.** Katılımcıların Örgütteki Pozisyonlarına Göre Araştırma Boyutları Ortalama Sonuçları

		N	Ortalama	SS	Std. Hata
Evrensel	Arge/Proje/Yatırım	35	4.0961	.83201	.14064
	Mali isler	59	3.8521	.87700	.11418
	Kalite/tedarik zinciri	16	3.8068	.67287	.16822
	Satis danışmanı	69	4.0013	.78117	.09404
	Satis destek	61	3.9404	.78675	.10073
	Servis danışmanı	49	3.9054	.88353	.12622
	İdari isler/destek birimleri	132	3.9559	.91995	.08007
	Yonetici	40	4.0432	.81701	.12918
	Mekaniker/Bakım/Uretim	128	3.5284	1.15639	.10221
	Total	589	3.8623	.93884	.03868
Bireysel	Arge/Proje/Yatırım	35	4.2667	.83766	.14159
	Mali isler	59	4.1224	.86920	.11316
	Kalite/tedarik zinciri	16	4.0208	.62092	.15523
	Satis danışmanı	69	4.1965	.79627	.09586
	Satis destek	61	4.1421	.63217	.08094
	Servis danışmanı	49	4.1655	.78865	.11266
	İdari isler/destek birimleri	132	4.1338	.82929	.07218
	Yonetici	40	4.1500	.82173	.12993
	Mekaniker/Bakım/Uretim	128	3.6988	1.12607	.09953
	Total	589	4.0549	.89366	.03682
Manevi	Arge/Proje/Yatırım	35	3.9179	1.02494	.17325
	Mali isler	59	3.6610	.95566	.12442
	Kalite/tedarik zinciri	16	3.6406	.73722	.18430
	Satis danışmanı	69	3.7935	.97718	.11764
	Satis destek	61	3.8484	.74236	.09505
	Servis danışmanı	49	3.7270	.92233	.13176
	İdari isler/destek birimleri	132	3.8542	.94040	.08185
	Yonetici	40	3.7594	.94368	.14921
	Mekaniker/Bakım/Uretim	128	3.4248	1.17190	.10358
	Total	589	3.7148	.99086	.04083
Milli	Arge/Proje/Yatırım	35	4.2000	.75494	.12761
	Mali isler	59	4.0395	.95509	.12434
	Kalite/tedarik zinciri	16	3.8333	.98883	.24721
	Satis danışmanı	69	4.0870	.96956	.11672
	Satis destek	61	4.1530	.73175	.09369

	Servis danışmanı	49	4.0680	.81075	.11582
	İdari işler/destek birimleri	132	4.1313	.83474	.07265
	Yönetici	40	4.1750	.95776	.15144
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.7422	1.17514	.10387
	Total	589	4.0283	.95176	.03922
Duygusal	Arge/Proje/Yatırım	35	3.4071	.63834	.10790
	Mali işler	59	3.5784	.67710	.08815
	Kalite/tedarik zinciri	16	3.6172	.69443	.17361
	Satis danışmanı	69	3.7917	.61074	.07352
	Satis destek	61	3.6639	.60619	.07761
	Servis danışmanı	49	3.7832	.48532	.06933
	İdari işler/destek birimleri	132	3.6856	.75909	.06607
	Yönetici	40	3.9406	.79107	.12508
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.4424	1.01027	.08930
	Total	589	3.6392	.77102	.03177
Devamlılık	Arge/Proje/Yatırım	35	2.9388	.88761	.15003
	Mali işler	59	3.2131	.79512	.10352
	Kalite/tedarik zinciri	16	2.9196	.93017	.23254
	Satis danışmanı	69	3.1801	.97096	.11689
	Satis destek	61	3.3817	.79741	.10210
	Servis danışmanı	49	3.3120	.91132	.13019
	İdari işler/destek birimleri	132	3.4156	.83457	.07264
	Yönetici	40	3.0107	.81546	.12894
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	2.9408	1.11532	.09858
	Total	589	3.1831	.93680	.03860
Normatif	Arge/Proje/Yatırım	35	3.0071	.79228	.13392
	Mali işler	59	3.4619	.69762	.09082
	Kalite/tedarik zinciri	16	3.1875	.75554	.18888
	Satis danışmanı	69	3.6812	.68584	.08257
	Satis destek	61	3.5061	.65249	.08354
	Servis danışmanı	49	3.5510	.65794	.09399
	İdari işler/destek birimleri	132	3.5616	.74689	.06501
	Yönetici	40	3.4531	.78379	.12393
	Mekaniker/Bakım/Üretim	128	3.3242	.85781	.07582
	Total	589	3.4569	.76368	.03147
Dagilimsal Adalet	Arge/Proje/Yatırım	35	3.1143	1.00503	.16988
	Mali işler	59	3.2780	1.02117	.13294
	Kalite/tedarik zinciri	16	3.0875	.88534	.22134
	Satis danışmanı	69	3.4145	1.07775	.12975

	Satis destek	61	3.2328	.92821	.11885
	Servis danışmanı	49	3.2082	.92912	.13273
	İdari isler/destek birimleri	132	3.3924	1.14889	.10000
	Yonetici	40	3.6650	.98125	.15515
	Mekaniker/Bakım/Uretim	128	3.1266	1.23106	.10881
	Total	589	3.2876	1.08750	.04481
İslemsel Adalet	Arge/Proje/Yatırım	35	3.3000	.95832	.16199
	Mali isler	59	3.4576	.86746	.11293
	Kalite/tedarik zinciri	16	3.2031	.97561	.24390
	Satis danışmanı	69	3.4167	1.00976	.12156
	Satis destek	61	3.5328	.73382	.09396
	Servis danışmanı	49	3.4235	.88859	.12694
	İdari isler/destek birimleri	132	3.4356	.98637	.08585
	Yonetici	40	3.6250	.95239	.15059
	Mekaniker/Bakım/Uretim	128	3.1348	1.17633	.10397
	Total	589	3.3778	.99356	.04094
İliskilerde Adalet	Arge/Proje/Yatırım	35	3.5619	.87735	.14830
	Mali isler	59	3.7514	.90464	.11777
	Kalite/tedarik zinciri	16	3.5833	1.00738	.25185
	Satis danışmanı	69	3.8019	.91344	.10997
	Satis destek	61	3.8361	.77608	.09937
	Servis danışmanı	49	3.8095	.84711	.12102
	İdari isler/destek birimleri	132	3.7828	1.02883	.08955
	Yonetici	40	3.9583	.92199	.14578
	Mekaniker/Bakım/Uretim	128	3.3151	1.20535	.10654
	Total	589	3.6814	1.00873	.04156
Bilgisel Adalet	Arge/Proje/Yatırım	35	2.7886	.75294	.12727
	Mali isler	59	3.1119	.81560	.10618
	Kalite/tedarik zinciri	16	2.9750	.85127	.21282
	Satis danışmanı	69	3.2522	.82008	.09873
	Satis destek	61	3.3443	.67934	.08698
	Servis danışmanı	49	3.2449	.64842	.09263
	İdari isler/destek birimleri	132	3.3061	.72531	.06313
	Yonetici	40	2.9550	.75173	.11886
	Mekaniker/Bakım/Uretim	128	3.0094	.97200	.08591
	Total	589	3.1511	.81352	.03352
Katılım Atmosferi	Arge/Proje/Yatırım	35	3.6914	.84205	.14233
	Mali isler	59	3.4373	.97448	.12687
	Kalite/tedarik zinciri	16	3.7625	.85547	.21387



	Satis danışmanı	69	3.5594	.97654	.11756
	Satis destek	61	3.6164	.67260	.08612
	Servis danışmanı	49	3.5592	.72913	.10416
	İdari isler/destek birimleri	132	3.5955	.94181	.08197
	Yonetici	40	3.9050	.92264	.14588
	Mekaniker/Bakım/Uretim	128	3.2922	1.18172	.10445
	Total	589	3.5399	.96770	.03987
Katılım Tutum	Arge/Proje/Yatırım	35	4.0343	.63336	.10706
	Mali isler	59	4.0305	.79898	.10402
	Kalite/tedarik zinciri	16	3.9250	.74072	.18518
	Satis danışmanı	69	4.2580	.75856	.09132
	Satis destek	61	4.2393	.64892	.08309
	Servis danışmanı	49	4.1837	.68415	.09774
	İdari isler/destek birimleri	132	4.1530	.85956	.07482
	Yonetici	40	4.3700	.67109	.10611
	Mekaniker/Bakım/Uretim	128	3.6703	1.05967	.09366
	Total	589	4.0611	.85805	.03536

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

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar için 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. Frekans analizinden sonra, her bir ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. 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. 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 dağılımsal 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. 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 boyutlarında 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.

## KAYNAKÇA

- 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.
- Baloğlu, N., Bulut B, M. (2017). Değer Temelli Liderlik Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10: 48.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- 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.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- 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.
- Denison, D. & Neal, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*, Published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Drucker, P. F. (2000), *Gelecek İçin Yönetim*, Çeviren: Fikret Üçcan, 6.basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- 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.
- Genç, K. Y. (2013). *Örgütsel Davranış*. (E. Örucü, & E. Üngüren, Dü) İstanbul: Elma Basım.

- 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 Industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112-132.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın.
- Jennifer, G., & Gareth, J. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (15th Ed. b.). New Jersey: Printice Hall.
- Nişancı, Z. (2012). Toplumsal Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımalar. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- 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.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Yayın.
- Yılmaz, 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.