



Copyright © 2021 T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı
<http://genclikarastirmalari.gsb.gov.tr/>
 Gençlik Araştırmaları Dergisi • Ağustos 2021 • 9(24) • 71-92

ISSN 2147-8473
Başvuru | 28 Eylül 2020
Kabul | 13 Ağustos 2021

Genç Liderlerin Liderlik Davranışları ve Örgüt Kültürü Tutumlarının Belirlenmesi

*Erkin Artantaş**
*Hakan Gürsoy***

Öz

Günümüzde “liderlik” ve “örgüt kültürü” oldukça ilgi duyulan araştırma konuları arasındaki yerini korumaktadır. Aslında bu iki konu arasında süre gelen ilişki, tek yönlü olmanın aksine birbiri içine geçmiş karşılıklı iki konu olma özelliğine sahiptir. Bazı araştırmacılar liderin, duygu, düşünce ve tepkilerinin örgüt kültürü tarafından şekillendirileceği tezini savunurken bazı araştırmacılar ise liderlerin örgüt kültürü üstünde önemli etkileşime sahip bulunduğu görüşünü benimsemektedirler. Bununla birlikte küreselleşen dünyada liderlerin kendi örgütlerinde başarılı farklılıklar oluşturabilmek ve sorunlara yönelik çözümler üretebilmesi için elastiki olmaları, kapsamlı ve ayrıntıya önem veren stratejik liderlik hususiyetlerini haiz olmaları gerekmektedir. Bu çalışmada alt ve orta düzey yönetimde yer alan genç liderlerin, liderlik davranış boyutlarının örgüt kültürünü etkileme durumu incelenmiştir. Ankara ilinde bulunan alışveriş merkezlerinde (AVM) çalışan yaşları 21 ile 32 arasında 317 kişiye değişik gün ve zamanlarda anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada örgüt kültürü tutumları ile liderlik davranışlarının yedi alt boyutu arasındaki ilişki analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yönetici liderlik davranışları arasındaki yedi boyuttan altısıyla örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Lider, Liderlik.

* Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, drerkinartantas@gmail.com ORCID: 000-0003-1628-9518

** Dr., HG Eğitim ve Danışmanlık, hkngsry44@gmail.com ORCID: 0000-0002-9800-0265

Abstract

Today, “leadership” and “organizational culture” maintain their place among the research topics of great interest. In fact, the ongoing relationship between these two issues has the feature of being two mutually intertwined issues rather than being one-way. While some researchers defend the thesis that the leader’s feelings, thoughts and reactions will be shaped by organizational culture, some researchers adopt the view that leaders have an important interaction on organizational culture. However, in the globalizing world, leaders need to be flexible, apply comprehensive and detail-oriented strategic leadership characteristics in order to make successful differences in their own organizations and to produce answers to problems. In this study, the influence of the leadership behavior dimensions of the young leaders in the lower and middle level management on the organizational culture was examined. Questionnaires were applied to 317 people between the ages of 21 and 32 working in shopping malls in Ankara on different days and times. In the research, the relationship between organizational culture attitudes and seven sub-dimensions of leadership behaviors was analyzed. As the result of the research, it was concluded that there is a significant relationship between six of the seven dimensions of executive leadership behaviors and organizational culture.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Leader, Leadership.

Giriş

Örgütleri yöneten ve yönlendiren liderler ile örgüt kültürü arasında bir ilişkinin varlığı, bu ilişki sonucunda aralarında nasıl bir etkileşimin bulunduğu birçok araştırmacı için önem arz etmiş ve yapmış oldukları çalışmalarına konu olmuştur. Nihayetinde yapılan literatür taramalarında, toplumların kültürel değerleri ile yine örgütlerde lider konumunda bulunan kişilerin yaptıkları iş ve eylemler arasında ilişkinin var olduğu açıkça görülmekte olup bu alanda birçok çalışmanın bulunduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü ve liderlik değişkenleri arasındaki ilişkinin varlığı birçok araştırmacının çalışması sonucu ortaya çıkarılmıştır. Örgüt kültürü ile lider ve liderlik kavramları, araştırmacılar tarafından önemli ve araştırmaya değer iki konu olarak görülmüş ve bu iki değişkenle ilgili kavramsal tanımlamalar ortaya konulmuştur.

“Örgüt kültürü ile liderlik” arasındaki bağlantının var olduğunu tespit eden bilim insanları aynı zamanda “örgüt kültürünün mü liderliği etkilediği, liderliğin mi örgüt kültürünü etkilediği” konusunda da birçok araştırmalar yapmışlar ve her iki değişkenin de iki yönlü bir etkileşim içerisinde bulduklarını ortaya koymuşlardır.

Örneğin Masood ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmalarında, liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında ilişki olduğunu, örgüt kültürünün liderliği etkilediğini ve kültüre göre liderlik tarzının belirlenmesi gerektiği sonucuna ulaşırken (2006), yine Urrabazo, bir

örgüt için örgüt kültürünün çok önemli olduğunu, yöneticilerin liderlik sorumluluklarını yerine getirerek buna göre davranmaları gerektiği sonucuna varmıştır (2006). Gül ve Aykanat araştırmaları sonucunda, karizmatik lider özelliklerinin örgüt kültürü ile ilişkilerin pozitif yönde olduğunu (2012), Nwibere ise, bürokratik ve uzlaşmacı örgüt kültürlerinin otokratik liderlik tarzı üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğu tespitinde bulunmuştur (2013). Warrick'e göre liderler; kültürü anlamayı, inşa etmeyi ve sürdürmeyi liderlik rollerinin bir parçası olarak görmeli, sağlıklı kültürlerin nasıl oluşturulacağı ve kültür ile stratejinin nasıl uyumlu hale getirileceği konusunda daha iyi eğitim almalıdırlar. Warrick, liderler için kültürel eğitim ve etkili kültür yönetimini yüksek bir öncelik haline getirmenin getirisi yüksek bir yatırım olabileceği ve bir organizasyonun başarısı ve rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği sonucuna ulaşmıştır (2017). Tıkıroğlu Yanar, yaptığı araştırma sonucunda örgüt kültürü ile yönetici liderlik tutumları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu (2019), Saç, örgütsel bağlılığın oluşmasında örgüt kültürünün liderlik tarzlarını etkilediğini (2019), Cesur vd. paternalist liderlik anlayışını kültürel boyutlarla ilişkilendiren varsayımdan yola çıkarak, paternalist liderlik ve örgüt kültürü arasında bazı kültürel boyutlarda anlamlı bir ilişki olduğunu (2019), Ballı ve Ballı ise karanlık liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu tespit etmişlerdir (2019).

Yapılan bu araştırmalar sonucunda anlaşılmıştır ki liderlik ve örgüt kültürü her zaman çalışma hayatında önem arz eden kavramlar olmuşturlar. Ayrıca örgüt kültürünün yanı sıra onun sürekliliğinin sağlanması da bir o kadar önemlidir. Sürekliliğin sağlanması örgütü başarıya ve hedeflerine ulaştıracak olup bu ise liderlerin tutumlarıyla ilişkili olmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Lider ve Liderlik

Lider kelimesinin, Yunanca karşılığı “hegemon”dur. Yol gösteren manasını ifade eden bu kelime 1755 yılında Johnson’un hazırladığı İngilizce sözlükte “önden giden, kaptan, kumandan” olarak tanımlanmıştır. Kelime, Türk dilinde ise “önder” manasındadır (Gül ve Aykanat, 2012).

Liderlikle ilgili çeşitli tanımlar olsa da hepsinin ortak yanı temel olarak liderliğin “idari iş” faaliyeti olmasıdır. Liderle ilgili tanımlama yaparken, ilk olarak idari işin ne olduğunu ortaya çıkarmak önemlidir. Buradaki idari iş ise liderlerin zamanlarını nasıl planladıkları, kimlerle etkileşime girdikleri, hangi işi yaptıkları gibi hususlardan oluşur (Erdem ve Dikici, 2009).

Yine liderle ilgili bir diğer tanımda ise kişileri kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilen, yapmak istediği bir işi yaptırmak amacıyla onların içinde istek uyandıran, emir ve talimat vermek suretiyle kendi şahsi ve grupsal menfaatlerini yaptıran kişi olarak söz edilmektedir (Sarıışık, 2010).

Öztop (2008)'un Akat ve Budak'tan aktardığına göre ideal bir lider; geleceği görebilmeli, sağduyulu olmalı, sorunlara karşı sabırlı kararlı ve cesaretli olmalı, etrafına güven ve moral vermeli, zekâcı ve akılcı olmalı, ahlaklı ve ilkeli olmalıdır.

Özkan (2016) ise liderlik makalelerinin hangi alanda kullanıldığını tespit etmek için yaptığı araştırmada, Türkiye'deki bilimsel dergilerde ve ULAKBİM veri tabanında yayımlanan 402 makaleyi incelemiştir. İnceleme sonucunda makalelerin en çok eğitim alanlarında kullanıldığını ve makalelerin dörtte birinin dönüşümcü liderlik ile ilgili olduğunu tespit etmiştir.

Liderlik kelimesinin kökenine baktığımızda bunun ilk defa 1828 senesinde Amerikan Webster Sözlüğünde kullanılmış ve “liderin durumu, koşulları” şeklinde ifade edilerek tanımlaması yapılmıştır (Gül ve Aykanat, 2012).

Örgütlerin küreselleşen dünyadaki rekabet ortamında en az zararla hayatta kalabilmeleri için etkili bir liderlik gereklidir. Bu şekilde bir liderlik yönetimi ile verimli örgütsel hedeflere ulaşılabilir. Örgütlerde liderler çalışanların performansına ve başarılı olarak onlardan faydalanma gücüne etki yapmaktadırlar (Wamy ve Swamy, 2014).

Liderlik ile ilgili tanımlar liderlerin bazı özelliklerine göre değişmektedir. Bunlar o liderin nüfuz ilişkileri, kendi kişisel özellik ve yetenekleri, yapmış olduğu yönetim ve yönelimleri sonucunda oluşan faaliyetlerine göre değişmektedir (Keleş, 2010).

Kouzes ve Posner liderliği, bireyleri müşterek amaçları etrafında biraraya getirebilen, onlarda mücadele azmi uyandıran bir sanatkâr olarak tanımlamış ve liderliği 5 boyutla ele almıştır. Bass ile Avolio ise bu boyutları geliştirerek, “çalışanların süreklilik ve devamlılık arz eden faaliyetlerini faydalı ve etkin hale getirmeye çalışan lider” olarak tanımlanan **etkileşimci lider** üzerinde durarak yedi boyuta çıkarmışlardır. Bu boyutlar; “örgütsel değerlerin revize edilmesini ve takipçileri esinlendirecek bir örnek oluşturulmasını” kapsayan **rol model olmak** boyutu, “geleceği öngören kapsayıcı bir vizyon oluşturmayı ve diğer insanları bu vizyona dahil etmeyi” kapsayan **paylaşılmış bir vizyon oluşturmak** boyutu, “fırsatların araştırılması, denemelerde bulunma ve risk alma” gibi davranışları kapsayan **süreci sorgulamak** boyutu, “işbirliğini teşvik etmek ve çalışanları güçlendirmek” davranışlarını kapsayan **harekete geçmeye imkan sağlamak** boyutu, “katkıların farkında olmayı, değerleri ve zaferleri kutlamayı” kapsayan **çalışanları cesaretlendirmek** boyutu, “liderin proaktif yaklaşımla takipçilerin performansını gözlemleyen ve sapmalar olduğunda ivedilikle düzeltici müdahalelerde bulunan” davranışları kapsayan **istisnalarla aktif yönetim etkileşimci lider** boyutu, “liderin yönetme konusunda kendisini yetiştirmiş çalışanların hedef sapmalarında müdahalelerde bulunma” durumunu kapsayan **istisnalarla pasif yönetim etkileşimci lider** boyutu olarak ele alınmıştır (Dalgın, 2015).

Kültür ve Örgüt Kültürü

Kültür kelimesi Latince “cultura” kökünden gelmektedir. Kültür konusunda örgüt bilimi, yönetim bilimi, iletişim bilimi gibi alanlarda birçok bilim adamı çalışmalarda bulunmuştur. Birçok tanımı bulunan kültürün tekdüze bir tanımı bulunmamaktadır (Gill, 2013).

Kültür kavramı ilk defa 1871 yılında Tylor tarafından tanımlaması yapılan ve bir toplum içinde yaşayan bireylerin inançları, etik ve ahlaki değerleri, gelenekleri, yetenek ve becerileri, süregelen alışkanlık ile birikimleri şeklinde ifade edilmiştir (Saç, 2019).

Topumlarda bulunan her türlü bilgi ve süregelen alışkanlıklar o toplumun kültürünü oluştururlar. İnsanlar kültürü kalıtsal olarak değil gerek maddi gerekse manevi olarak tabiata yaptıkları katkılarla oluştururlar (Eroğlu, 2009: 42).

Kongar (2016)' a göre de kültür geleneksel olarak toplumların tarihinden gelmekte olup öncelikle kalan bütün manevi ve maddi miraslardan teşkil olmaktadır (25-29).

Edgar Schein (1985) kültürü tanımlarken onun hepimizi çevreleyen bir olgu olduğunu, aynı zamanda adetler ve haklardan meydana geldiğini, örgütü anlamak için kültürü anlamının gerektiğini, kültürün liderliği tanımladığını ifade etmiştir. Schein, 1980'li yıllardan itibaren günümüze kadar örgüt kültürü konusunda oldukça önemli çalışmalar yapmıştır. Schein, örgüt kültürünün ne demek olduğu, birey ile örgüt arasında ne gibi işlevlerinin bulunduğu ve örgüt kültürü ile ilgili derinlemesine araştırmalar yapılması gerektiğini bu sayede örgütün işlevlerini etkili bir şekilde yapabileceğini ifade etmiştir.

Örgüt kültürü kavramına bakıldığında, örgüt bireylerinin; örgütü ne şekilde düşündükleri ne şekilde algıladıkları, içeride ve dışarıda ilişkinin ne şekilde olması gerektiği yönünde değerlendirmelerde buldukları görülmektedir (Kreitner ve Kinicki, 2008).

Ancak Wilson (2018)' a göre bu bir yönüyle eksik kalacaktır. İşletmenin kültürü bütünüyle ele alındığında değişik kültüre sahip farklı gruplar tarafından değişik alt kültürler meydana gelebileceğini, teknolojik yenilik, müşteri ve paydaşlar gibi birtakım etmenlerin bunda etkili olabileceğini ileri sürmüştür.

Örgütlere ait gerek yüksek değerde gerekse düşük değerde oluşturulan davranışsal durumlar, o örgüte ait kültürün biçimini önemsenecek seviyede etkilemektedir. Çünkü o örgütün bireyleri olumlu ya da olumsuz yönde oluşan bu davranışlara etkileşim göstermektedirler (Warrick, 2017).

Bireylerin örgüte alınmalarında ve onların seçilmelerinde örgüt kültürünün önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültüründe etik değerlerin de önemli bir yeri bulunmakta olup bu değerler, bireylerin iş davranışlarını etkilemekte ve onlara yol gösterici olmaktadır (Adewale ve Anthonia, 2013).

Kurşun (2019), araştırmasında, örgüt kültürünün, çalışanlar ile yöneticiler arasında problemleri çözme ve örgüt kültürünü güçlendirmede örgüte ait başarılı değerler sistemini meydana getirmesinden dolayı her birimde ve seviyede özümsetilmesi gerektiğini söylemiştir.

Örgüt kültürünü anlamak; örgütün, vizyonunu, misyonunu, gelecek hedeflerini, karar alma mekanizmalarını, yönetim süreçlerini, politikalarını, örgüt içi yönetici ve çalışanların uyumlarını yönetmek ve örgütü başarıya ulaştırmak demektir (Desson ve Clouthier, 2010).

Wei ve arkadaşları yapmış oldukları araştırma sonucunda, örgüt kültürünün firmaların yönetim ve pazarlama konularındaki bir dizi faaliyetlerine ait performanslarını etkilediğinin kanıtlandığı değerlendirilmesinde bulunmuşlardır (2014).

Örgüt kültürü, insanların kişisel ve mesleki hedefleri belirleme, görevleri gerçekleştirme ve bunları gerçekleştirmek için kaynakları yönetme biçimini etkileyebilir. Örgüt kültürü, insanların bilinçli ve bilinçaltı olarak düşünme, karar verme ve nihayetinde algıladıkları, hissettikleri ve davranış biçimlerini etkiler (Lok ve Crawford, 2004). Watkins (2013), örgüt kültürünün gücünden söz ederken “güçlü bir tartışma yapmak istiyorsanız, örgüt kültürünün önemi, örgütler üzerindeki rolü, kültürel davranışları nasıl etkilediği ve liderleri davranışsal olarak değiştirebileceği üzerine bir tartışma başlatın” demektir.

Araştırmanın Amacı

Liderlerin liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin varlığı, genç yönetici liderler üzerinde yapılan bu araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Liderlik uygulamalarının örgüt kültürünü etkileme durumunu, etkiliyorsa hangi seviyede olduğunu tespit etmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Alt ve orta kademedeki yöneticilerin liderlik yönlerinin örgüt kültürüne bakış açısı, örgütlerin kendi kültürlerini oluşturmada ve kültürün önemi konusunda onlara fikir verme açısından önemli bir rol oynayabilecektir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada kullanılan model, Ankara ilinde bulunan AVM’lerde orta düzey yönetici olarak çalışan liderlerin liderlik davranışlarının örgüt kültürünü etkileme ilişkisi sonucunda elde edilebilecek veriler ışığında yazarlar tarafından oluşturulmuştur. Yazarların bu modeli tercih etme sebebi yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, kendi yapacakları çalışmaya en uygun model olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmıştır.

Şekil 1. Liderlik Uygulamaları ve Örgüt Kültürü İlişkisi Model Deseni



Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modelinde örgüt kültürü bağımlı ve yönetici liderlik davranışları bağımsız olmak üzere iki değişken kullanılmıştır. Örgüt kültürü bütünüyle tek boyut olarak, yönetici liderlik davranışları ise yedi alt boyut olarak modele eklenmiştir. Araştırma aşamasında hipotezler, yönetici liderlik davranışlarının alt boyutlarının örgüt kültürüne olan etkileri üzerine yedi başlıkta kurulmuştur.

- H1.** Örgüt kültürü ile yönetici liderlik davranışları alt boyutu olan çalışanları cesaretlendirmek arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H2.** Örgüt kültürü ile yönetici liderlik davranışları alt boyutu olan paylaşılmış bir vizyon oluşturmak arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H3.** Örgüt Kültürü ile yönetici liderlik davranışları alt boyutu olan rol model olmak arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H4.** Örgüt kültürü ile yönetici liderlik davranışları alt boyutu olan harekete geçmeye imkân tanımak arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- H5.** Örgüt kültürü ile yönetici liderlik davranışları alt boyutu olan süreci sorgulamak arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H6.** Örgüt kültürü ile yönetici liderlik davranışları alt boyutu olan aktif istisnalarla yönetim etkileşimci lider arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H7.** Örgüt kültürü ile yönetici liderlik davranışları alt boyutu olan pasif istisnalarla yönetim etkileşimci lider arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın Evren ve Örneklem ile Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmada evren ve örneklem olarak Ankara’da bulunan 39 AVM’den 16 alışveriş merkezi ve bu merkezlerde bulunan işyerlerinde görevli alt ve orta kademe yönetici konumunda bulunan kişiler seçilmiştir. Bu iş yerlerinde çalışan ve yaşları 21 ile 32 arasında değişen, müdür, şef, birim amiri, grup sorumlusu, ekip amiri, departman sorumlusu vb. orta ve alt kademede bulunan 317 kişi ile gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme metodu kullanılmıştır (Saldamlı, 2016). Örneklemin büyüklüğünü hesaplamak amacıyla “ $n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$ ” formülü kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Bu formül uygulandığında örneklemden gerekli birey sayısı $n=317 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 / 0.05^2 \times (317-1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 = 263$ olarak bulunmuştur. Bu sayı olası en büyük örneklemin güvenilirlik düzeyi %95 ve hata payı %5 olduğunu göstermektedir.

Araştırma çalışmalarına 2018 yılında başlanmış ve 2019 yılında son verilmiştir. Bu nedenle Ankara’da bulunan alışveriş merkezlerinde bu yıllar arasında anketlere katılan kişileri kapsamakta olup onların ölçek ifadelerine verdikleri ifadeler ile sınırlı bulunmaktadır. Yine bu çalışmada araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemleri, Araçları ve Ölçekler

Araştırma aşamasında, tez, makale, kitap vb. kaynaklarla ilgili literatür taraması ile kavramsal ve analitik çözümleme gibi birçok yöntemlerden yararlanılmıştır. Veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemine başvurulmuştur. Bu anketlerde çoklu ölçeklerden olan, Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5) ifadelerinin kullanıldığı “Likert ölçeği (5’li)” kullanılmıştır. Araştırma esnasında ortaya çıkan veriler SPSS 21.0 programı ile ölçümlenmiştir.

Araştırmada öncelikle Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılmak suretiyle anketin güvenilirliği ölçülmüştür. Daha sonra güvenilirliği belirlenen ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek için (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin ile Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Veri yapısının faktör analizi yapılarak her bir ifadenin faktör yükleri bulunmuştur. Yapılan testler sonucunda anlam değeri genel olarak 0,05 olan ve normal dağılım gösteren bu değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin analiz edilmesi maksadıyla parametrik olan Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmada yedi hipotez kullanılmış olup

hipotezler, değişkenler arasında doğrusal bir bağlantı olup olmadığının tespit edilmesini sağlayan basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir.

Bu araştırmada alt ve orta kademedeki yöneticiler bulunmakta ve bunların liderlik yönleri ele alınmaktadır. Bu nedenle yönetici liderlik uygulamaları ölçeği esas alınmıştır. Yöneticilerin liderlik uygulamalarına yönelik algı durumunu ölçmek için 2007 yılında Kouzes ile Posner'in oluşturduğu ve yine liderlik davranışlarının etkileşimci yönüyle ilgili algı durumunu ölçmek için 1990 yılında Bass ile Avolio'nun geliştirdikleri, Dalgın tarafından Türkçeye uyarlanan Liderlik Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır (2015). Liderlik Uygulamaları Ölçeği toplam 36 madde ve 7 alt boyutta incelenmiştir. Çalışanları cesaretlendirmek alt boyutu 25,26,27,28,29,30, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak alt boyutu 7,8,9,10,11,12, rol model olmak alt boyutu 1,2,3,4,5,6, harekete geçmeye imkân tanımak alt boyutu 19,20,21,22,23,24, süreci sorgulamak alt boyutu 13,14,15,16,17,18, etkileşimci lider aktif istisnalarla yönetim alt boyutu 32,33,34, etkileşimci lider pasif istisnalarla yönetim alt boyutu 31,35,36 ifadeleri olarak toplam 36 maddede ele alınmıştır. Örgüt kültürünü ölçmek amacıyla ise 1999 yılında Cameron ile Quinn'in geliştirmiş oldukları, Ulutürk'ün 2016 yılında yaptığı çalışmasında kullanmış olduğu 18 maddeden oluşan örgüt kültürü ölçeğinden faydalanılmıştır. Analiz sonucunda Liderlik Uygulamaları Ölçeğinde bulunan 36 maddenin Cronbach Alpha değeri 0,960, Örgüt Kültürü ölçeği içerisinde bulunan 18 maddenin Cronbach Alpha düzeyi ise 0,920 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın Bulguları

Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Katılımcıların %55,2'i erkek, %44,8'i kadın, %40,44'ü evli, %59,6'sı bekâr, %45,1'i 21-26 yaşları, %54,9'u 27-32 yaşları arasında, %88,i lise, ön lisans ve lisans, %12,si ise Yüksek Lisans ve Doktora mezunu, %66,6'sı 1-4 yıl, %33,4'ü ise 5-9 yıl çalışma süresine sahiptir.

Tablo 1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri		
Demografik Değişkenler	Katılan Kişi Sayısı	Katılımcı Yüzdesi
Cinsiyet Durumu		
1. Erkek	175	55,2
2. Kadın	142	44,8
Toplam	317	100,0
Medeni Durum		
1. Evli	128	40,4
2. Bekâr	189	59,6
Toplam	317	100,0

Yaş Durum		
1.21-26	143	45,1
2.27-32	174	54,9
Toplam	317	100,0
Eğitim Durumu		
1. Lise, Önlisans ve Lisans	279	88,0
2. Y. Lisans ve Doktora	38	12,0
Toplam	317	100,0
Çalıştığı İş Süresi (Yıl)		
1.1-4	211	66,6
2.5-9	106	33,4
Toplam	317	100,0

Demografik bilgilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de gösterilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara ait veriler tablolar haline dönüştürülerek ilgili açıklamalar tabloların altında gösterilmiştir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Güvenilirlik Katsayıları ile Faktör Yapısı

Bağımlı Değişken	Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Açıklanan Varyans Payı Değeri %	Cronbach Alpha Değeri
Örgüt Kültürü	1	,685	64,626	0,92
	2	,682		
	3	,688		
	4	,593		
	5	,736		
	6	,592		
	7	,825		
	8	,676		
	9	,659		
	10	,675		
	11	,579		

Örgüt Kültürü	12	,442	64,626	0,92
	13	,678		
	14	,675		
	15	,688		
	16	,602		
	17	,689		
	18	,468		
	(KMO) Kaiser Meyer Olkin test değeri			
Bartlett Küresellik Testi Değeri (Ki Kare)		2968,418 (df: 153) (sig: ,000)		

Örgüt kültürü ölçeğine ait maddelerin faktör, KMO ve Cronbach Alfa değerleri elde edilerek Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Liderlik Uygulamaları Güvenilirlik Katsayıları ile Faktör Yapısı

Bağımsız Değişken (Yönetici Liderlik)	Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Açıklanan Varyans Payı Değeri %	Cronbach Alpha Değeri
Çalışanların Cesaretlendirilmesi	25	,698	27,998	0,794
	26	,539		
	27	,746		
	28	,591		
	29	,867		
	30	,804		
	Paylaşılmış Bir Vizyon Oluşturulması	7		
8		,765		
9		,866		
10		,804		
11		,786		
12		,690		

	1	,714		
	2	,747		
Rol Model Olmak	3	,789	7,607 (Kümülatif) 52,625	0,864
	4	,679		
	5	,636		
	6	,668		
	19	,735		
	20	,750		
Harekete Geçmeye İmkân Tanımak	21	,789	6,334 (Kümülatif) 58,959	0,835
	22	,719		
	23	,611		
	24	,753		
	13	,684		
	14	,799		
Süreci Sorgulamak	15	,625	5,395 (Kümülatif) 64,354	0,792
	16	,731		
	17	,786		
	18	,866		
Etkileşimci Lider Aktif İstisnalarla Yönetim)	32	,867	5,081 (Kümülatif) 69,435	0,786
	33	,715		
	34	,797		
Etkileşimci Lider Pasif İstisnalarla Yönetim	31	,614	3,283 (Kümülatif) 72,718	0,678
	35	,680		
	36	,667		
(KMO) Kaiser Meyer Olkin test değeri				0,910
Bartlett Küresellik Testi Değeri (Ki Kare)			2296,107 (df: 210) (sig: ,000)	

Liderlik uygulamaları ölçeğine ait maddelerin faktör, KMO ve Cronbach Alfa değerleri elde edilerek Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Algılamaları

Bağımlı Değişken	Ort.	Maddeler	Ort.	S.S.
Örgüt Kültürü 2,9739		ÖK1. İşyerimdeki uygulama ve işleyiş işyeri çalışanları tarafından iyi derecede bilinmektedir.	3,224	3,224
		ÖK2. İşyerimin hedefleri, gayesi, ilke ve ritüelleri tüm çalışanlarca benimsenmiş durumdadır.	3,139	1,0432
		ÖK3. Bu işyerinde çalışanların iletişimleri güçlü tezahür etmektedir.	3,508	1,0603
		ÖK4. İşyerinde işe yeni başlayan çalışanlar bu işyerinin geçmişini yansıtan öykü, anı ve olayları bilmektedirler.	2,890	1,1869
		ÖK5. İşyeri tarafından tüm çalışanlar arasında işbirliği içerisinde çalışma kültürü desteklenmektedir.	2,811	1,0859
		ÖK6. Bu işyerinde tüm çalışanlara ailenin bir ferdi gibi bakılır.	2,915	1,2205
		ÖK7. Bu işyerinde çalışanlara ekip ruhu ile çalışmalarını için destek verilmektedir.	3,476	1,1010
		ÖK8. Bu işyerinde karar verme süreci, çalışanlarla müşterek karar alınması esaslı ile sağlanmaya çalışılmaktadır.	2,950	1,1545
		ÖK9. Bu işyerinde her zaman yeni düşünce, yeni yaklaşım, yenilikler ile değişime önem verir ve destekler.	3,076	1,1421
		ÖK10. Bu işyerinde yeni şart ve koşullara hızlıca yanıt verebilecek bir biçimde elastiki yapıdadır.	2,931	1,1726
		ÖK11. Bu işyerinde tüm çalışanlar yüksek verimlilik ve icraat göstermeleri için desteklenmektedir.	2,328	1,1905
		ÖK12. Bu işyerinde tüm çalışanlara kariyerlerinde ilerleme ve beceri kazanma konularında imkânlar verilmektedir.	2,858	1,2178
		ÖK13. Bu işyerinde çalışanların işleriyle ilgili ne yapmaları gerektiğini öğretecek sorumluluk ve vazifeleri ifadelendirilmiştir.	3,170	1,0978
		ÖK14. Bu işyerinde orta seviyede risk alan tüm çalışanlara bir takım öncelikler verilmektedir.	3,032	1,1190
		ÖK15. Bu işyerinde çalışanların işe alınmaları ve onların terfilerinde bireysel ilişkiler yerine bireysel kabiliyet ve başarılarına önem verilir.	2,770	1,2172
		ÖK16. Bu işyeri çalışanlarına özgür hareket etme ve karar alma konularında serbest olduklarını hissettirmektedir.	2,927	1,0271
		ÖK17. Bu işyerinde çalışanların yaptıkları hatalara karşı müsamahalı davranılmaktadır.	2,713	1,2129
		ÖK18. Bu işyerinde çalışan yöneticiler tenkite açık yapıdadırlar.	2,814	1,2013

Tablo 4'te görüleceği üzere Örgüt Kültürü boyutunda en yüksek seviyedeki ifadeyi temsil eden madde “Bu işyerinde çalışanların iletişimleri güçlü tezahür etmektedir.” (3,50) ifadesine verilen cevap olan 3'üncü maddedir. Katılımcılar tarafından anlam değeri en düşük olan yani en düşük seviyede algılanan Örgüt Kültürü maddesi ise “Bu işyerinde tüm çalışanlar yüksek verimlilik ve icraat göstermeleri için desteklenmektedir.” (2,33) ifadesine verilen cevap olan 11'inci maddedir.

Tablo 5. Yönetici Liderlerin Liderlik Uygulama Algıları

Bağımsız Değişken (Yönetici Liderlik)	Ort.	Maddeler	Ort.	S.S.
Çalışanların Cesaretlendirilmesi Örgüt Kültürü	3,0683	YLD25. Bu işyerinin lideri, işlerini verimli yaptıklarında çalışanları takdir eder.	2,915	1,2205
		YLD26. Bu işyerinin lideri, çalışanların kabiliyet ve hünelerine itimat eder.	2,972	1,1996
		YLD27. Bu işyerinin lideri, çalışanları işe katılım ve katkıları nedeniyle onları mükâfatlandırır.	2,603	1,1278
		YLD28. Bu işyerinin lideri, çalışanları paylaşılan değerlere bağlı olmak konusunda destekler.	3,495	1,1897
		YLD29. Bu işyerinin lideri, değişik metodlarla çalışanlarının başarılarını takdirlendirir.	3,104	1,1874
		YLD30. Bu işyerinin lideri, ekip üyelerine takdir ve desteklerini sunar.	3,322	1,1183
Paylaşılmış Bir Vizyon Oluşturulması	3,2965	YLD7. Bu işyerinin lideri, çalışanların yaptıkları işi etkilemesi muhtemel geleceğe dönük değişim prosüdürlerden onlara söz eder.	2,814	1,2013
		YLD8. Bu işyerinin lideri, geleceğin büyük resmini inançla çalışanlarına ifade etmeye çalışır.	3,416	1,0807
		YLD9. Bu işyerinin lideri, çalışanları gelecek konularında hayalleri paylaşmaya sevk eder.	3,486	1,1816
		YLD10. Bu işyerinin lideri, ekibin arzu ve isteklerini temsil eder.	3,322	1,1183
		YLD11. Bu işyerinin lideri, çalışanlarına inançla işin öneminden söz eder.	3,438	1,1053
		YLD12. Bu işyerinin lideri, etrafındaki çalışanlarına hayallerinin ne şekilde gerçekleşebileceğini öğretirler.	3,303	1,1376

Rol Model Olmak	3,1693	YLD1. Bu işyerinin lideri, çalışanlarının geleceğe yönelik beklentilerine yön verir.	3,132	1,0710
		YLD2. Bu işyerinin lideri, işyeriyle ilgili kararlaştırılmış normlara uyma konusunda umumi bir fikir birliği teşkil eder.	3,233	1,1648
		YLD3. Bu iş yerinin lideri, çalışanlarına vaad ettiği söz ve anlaşmalara uyar.	3,353	1,0798
		YLD4. Bu işyerinin lideri, yaptığı fiillerin çalışanların verimliliği üstündeki etkilerine önem gösterir.	3,022	1,0862
		YLD5. Bu işyerinin lideri, örgütsel değerlere ilişkin düşünce bütünlüğü teşkil eder.	3,016	1,2616
		YLD6. Bu işyerinin liderinin, açık ve kesin bir liderlik ideolojisi bulunur.	3,259	1,0744
Harekete Geçmeye İmkân Tanımak	3,2135	YLD19. Bu işyerinin lideri, işbirliği esas ilişkilere önem verir.	3,110	1,1842
		YLD20. Bu işyerinin lideri, çalışanların değişik bakış açılarını önemser.	3,363	1,0956
		YLD21. Bu işyerinin lideri, çalışanlarına karşı saygılı davranır ve onlara önem atfeder.	3,353	1,0798
		YLD22. Bu işyerinin lideri, çalışanların almış oldukları kararları teşvik eder.	3,385	1,1868
		YLD23. Bu işyerinin lideri, çalışanların işleri ne şekilde yapacakları hususunda seçme ayrıcalığı tanır.	3,230	1,1641
		YLD24. Bu işyerinin lideri, çalışanların işlerinde kendilerini gerçekleştirmelerini destekler.	2,839	1,1540

Süreci Sorgulamak	3,3044	YLD13. Bu işyerinin lideri, çalışanların yeteneklerini test etmek için fırsatları sonuna kadar arama ve zorlamalarına imkân tanır.	3,366	1,1794
		YLD14. Bu işyerinin lideri, yeni yaklaşımları denemeleri konusunda çalışanları destekler.	3,379	1,1032
		YLD15. Bu işyerinin lideri, yenilikçi metodları geliştirmek maksadıyla diğer işyerlerinin uygulamalarını inceler.	3,073	1,1270
		YLD16. Bu işyerinin lideri, ne öğrenebiliriz sorusunun cevabını araştırır.	3,240	1,1770
		YLD17. Bu işyerinin lideri, Yapı taşları, gaye ve hedefleri ile ilgili kesin hükümlere sahip bulunmaktadır.	3,284	,9944
		YLD18. Bu işyerinin lideri, risk almayı ve denemeyi bilir.	3,486	1,1816
Etkileşimci Lider Aktif İstisnalarla Yönetim	3,1546	YLD32. Bu işyerinin lideri, çalışanlarının sorumluluk sahalarını açık bir biçimde gösterir.	3,104	1,1874
		YLD33. Bu işyerinin lideri, kurallara ve prensiplere uyulması hususunda oldukça hassas davranır.	3,155	1,0303
		YLD34. Bu işyerinin lideri, çalışanların yetki ve sorumluluklarını ile vazifelerini; işyerinin politikaları, iş tanımları ve usullerine göre yapar.	3,205	1,1133
Etkileşimci Lider Pasif İstisnalarla Yönetim	4,0189	YLD31. Bu işyerinin lideri, kararlarını genellikle kendi başına alma eğilimindedir.	4,016	,7002
		YLD35. Bu işyerinin lideri, bütün dikkatini olumsuzluklar, hatalar ve şikâyetlerle mücadele üzerinde odaklar.	4,104	,6403
		YLD36. Bu işyerinin lideri, herhangi bir problem meydana gelmedikçe eylemde bulunmaz.	3,937	,7264

Yine Tablo 5'te görüleceği üzere Etkileşimci Lider Pasif İstisnalarla Yönetim alt boyutu katılımcılar tarafından anlam değeri yüksek olan yani en yoğun algılanan bir yönetici liderlik davranışı olmaktadır. En yüksek seviyedeki ifadeyi temsil eden madde ise “Bu işyerinin lideri, bütün dikkatini olumsuzluklar, hatalar ve şikâyetlerle mücadele üzerinde odaklar” (4,10) ifadesine verilen cevap olan 35'inci maddedir. Katılımcılar tarafından anlam değeri en düşük olan yani en düşük seviyede algılanan alt boyut ise Çalışanları Cesaretlendirmek olan yönetici liderlik davranışıdır. En düşük seviyedeki ifadeyi temsil eden madde ise “Bu işyerinin lideri, çalışanları işe katılım ve katkıları nedeniyle onları mükâfatlandırır” (2,60) ifadesine verilen cevap olan 27'nci maddedir.

Tablo 6. Liderlik Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Arasındaki Korelasyon Sonuçları

		Örkül	ÇALCES	PAYVİZOL	ROLMODOL	HARGEÇİMTAN	SÜRSOR	ETLİDAKOL	ETLİDPASOL
ÖRKÜL	Pearson Correlation	1							
	Sig. (2-tailed)								
	N	317							
ÇALCES	Pearson Correlation	,854**	1						
	Sig. (2-tailed)	,000							
	N	317	137						
PAYVİZOL	Pearson Correlation	,647**	,760**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000						
	N	317	317	317					
ROLMODOL	Pearson Correlation	,692**	,803**	,855**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000					
	N	317	317	317	317				
HARGEÇİMTAN	Pearson Correlation	,758**	,813**	,887**	,852**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000				
	N	317	317	317	317	317			
SÜRSOR	Pearson Correlation	,755**	,816**	,818**	,818**	,864**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	317	317	317	317	317	317		
ETLİDAKOL	Pearson Correlation	,756**	,847**	,699**	,794**	,754**	,787**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	317	317	317	317	317	317	317	
ETLİDPASOL	Pearson Correlation	,084	,122*	,169**	,149**	,195**	,174**	,085	1
	Sig. (2-tailed)	,136	,029	,003	,008	,000	,002	,133	
	N	317	317	317	317	317	317	317	317

Tablo 6'daki korelasyon analizi sonuçlarından görüleceği üzere örgüt kültürü ile yönetici liderlik uygulamaları alt boyutları olan Çalışanları Cesaretlendirmek, Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, Rol Model Olmak, Harekete Geçmeye İmkân Tanımak, Süreci Sorgulamak ve Etkileşimci Lider Aktif İstisnalarla Yönetim arasında pozitif yönlü bir

ilişki belirlenmiştir. Ancak Etkileşimci Lider Pasif İstisnalarla Yönetim alt boyutu ile arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 7. Liderlik Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Arasındaki Regresyon Sonuçları

Model	Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör A1	,730	,729	,38644	1,988	850,447	,000
2	Faktör A2	,418	,416	,56693	1,903	226,515	,000
3	Faktör A3	,479	,478	,53628	1,925	290,167	,000
4	Faktör A4	,574	,573	,48500	1,909	424,898	,000
5	Faktör A5	,569	,568	,48779	1,844	416,466	,000
6	Faktör A6	,571	,570	,48659	2,053	420,074	,000
7	Faktör A7	,007	,004	,74070	1,749	2,230	,136

Katsayılar

Model	Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Sabit	,618	,084		7,381	,000	,000
	Faktör A1	,768	,026	,854	29,162	,000	,000
2	Sabit	1,205	,122		9,896	,000	,000
	Faktör A2	,537	,036	,647	15,050	,000	,000
3	Sabit	1,091	,115		9,528	,000	,000
	Faktör A3	,594	,035	,692	17,034	,000	,000
4	Sabit	,836	,107		7,794	,000	,000
	Faktör A4	,665	,032	,758	20,613	,000	,000
5	Sabit	,638	,118		5,422	,000	,000
	Faktör A5	,707	,035	,755	20,408	,000	,000
6	Sabit	1,077	,096		11,167	,000	,000
	Faktör A6	,601	,029	,756	20,496	,000	,000
7	Sabit	2,508	,314		7,977	,000	,000
	Faktör A7	,116	,078	,084	1,493	,136	,000

Yönetici liderlerin liderlik uygulamaları alt boyutlarının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla “basit çoklu regresyon” analizi yapılmıştır. Araştırmadaki Regresyon testlerinde “Enter” yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm alt boyut çıkan sonuçları bir araya getirilerek Tablo 7'ye yansıtılmış olup en yüksek R^2 değeri ,729 ile Faktör A1 yani “çalışanları cesaretlendirmek” alt boyutunda gerçekleşmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Örgüt kültürü ve yönetimsel liderlik uygulamaları üzerine yapılan araştırmalarda değişkenlerin çeşitli kişisel ve örgütsel sonuçların temel belirleyicileri olabileceği belirlenmiştir. Aynı zamanda örgüt kültürü ve liderliğin o örgütün performansına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Nijerya'daki büyük petrol şirketlerinde yaptığı çalışmasında kurum kültürlerinin demokratik liderlik stili üstünde değerli ve pozitif bir etki gücü bulunduğu durumunu göstermiştir (Nwibere, 2013).

Cesur vd. (2019) yaptıkları araştırmada paternalist liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele almış ve Sakarya Üniversitesinde bir araştırma yapmışlardır. Yapmış oldukları araştırma sonucunda bazı aralıklardaki kültürel boyutların liderlik eğilimini etkilemekte olduğunu tespit etmişlerdir.

Tıkıroğlu (2019) yapmış olduğu çalışmasında, katılımcıların çalışanları cesaretlendirmek, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, rol model olmak, harekete geçmeye imkân tanımak, süreci sorgulamak ve aktif olarak istisnalarla yönetim algıları ile örgüt kültürü düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($p<0,05$)'nu tespit etmiştir.

Aykanat (2010), çalışmasında yapmış olduğu korelasyon analizinde liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Topaloğlu ve Kara (2004), örgüt kültürü ile yöneticilerin yönetsel davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, örgüt kültürü ile yönetici davranışları arasında birbiri ile ilişkili olarak işletme başarısına katkı sağladığını tespit etmiştir. Yaptığı korelasyon analizi sonucunda 0.05 önem seviyesinde ($p= 0,004, < 0,05$) değişkenler arasında anlamlı ilişki bulmuştur.

Ballı ve Ballı (2019), liderlik davranışları alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptığı korelasyon analizinde kısmen de olsa boyutlar arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Örneğin Narsis liderlik ile güç kültürü ($r= 0,94, p< 0,01$) ve başarı kültürü ($r= 0,80, p< 0,05$) arasında ve pasif agrasif liderlik ile başarı kültürü ($r= 0,79, p< 0,05$) arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler bulgulanırken, paranoyak liderlik ile destek kültürü ($r= -0,104, p< 0,01$) arasında anlamlı negatif yönlü -166- bir ilişki tespit edilmiştir.

Toor ve Ofori (2009)'nin yapmış olduğu çalışmasındaki korelasyon sonuçlarına bakıldığında etik liderliğin dönüşümsel kültür ile pozitif ilişkili olduğu ($r = -0.29, p < 0.05$)

açık bir şekilde görülmektedir. Ayrıca çalışmasında elde ettiği diğer bir bulguda ise çalışanların sonuçları açısından dönüşüm kültürünün katkısının hem etik liderlik hem de örgüt kültürü üzerinde gerilediğinde bile her zaman olumlu olmasıdır.

Taormina (2008) yapmış olduğu çalışmasında elde ettiği korelasyon analizi sonuçlarında liderlik davranışları üzerindeki kontrolün baskınlığının varlığının örgüt kültürü ile birbirine şaşırtıcı ilişkilerle bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Lok ve Crawford (2004) yapmış oldukları çalışmalarında elde ettikleri korelasyon ve regresyon analizlerinde, örgüt kültürü ve liderlik tarzı arasındaki ilişkinin önemli olduğunu ve bunun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini artırmaya yönelik aktif bir girişim olduğunu ve örgütsel öncülleri olduğunu tespit etmişlerdir.

Tablo 8. Hipotez Test Sonuçları

Hipotez No	Hipotezler	Kabul/Red
H ₁	Örgüt Kültürü ile Yönetici Liderlik Davranışları alt boyutu olan Çalışanları Cesaretlendirmek arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H ₂	Örgüt Kültürü ile Yönetici Liderlik Davranışları alt boyutu olan Paylaşılmış Bir Vizyon Oluşturmak arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H ₃	Örgüt Kültürü ile Yönetici Liderlik Davranışları alt boyutu olan Rol Model Olmak arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H ₄	Örgüt Kültürü ile Yönetici Liderlik Davranışları alt boyutu olan Harekete Geçmeye İmkân Tanımak arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H ₅	Örgüt Kültürü ile Yönetici Liderlik Davranışları alt boyutu olan Süreci Sorgulamak arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H ₆	Örgüt Kültürü ile Yönetici Liderlik Davranışları alt boyutu olan Aktif İstisnalarla Yönetim Etkileşimci Lider arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H ₇	Örgüt Kültürü ile Yönetici Liderlik Davranışları alt boyutu olan Pasif İstisnalarla Yönetim Etkileşimci Lider arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Red

Araştırmanın bulguları elde edildikten sonra çıkan sonuçların değerlendirilmesine geçilmiştir. Öncelikle yapılan araştırmanın daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla değişkenlerin modellenmesiyle ortaya konan hipotezlerin sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 8'deki hipotez sonuçlarından da görüleceği üzere "Etkileşimci Lider Pasif İstisnalarla Yönetim" alt boyutu reddedilmiş bunun dışında kalan diğer tüm hipotezler kabul edilmiştir.

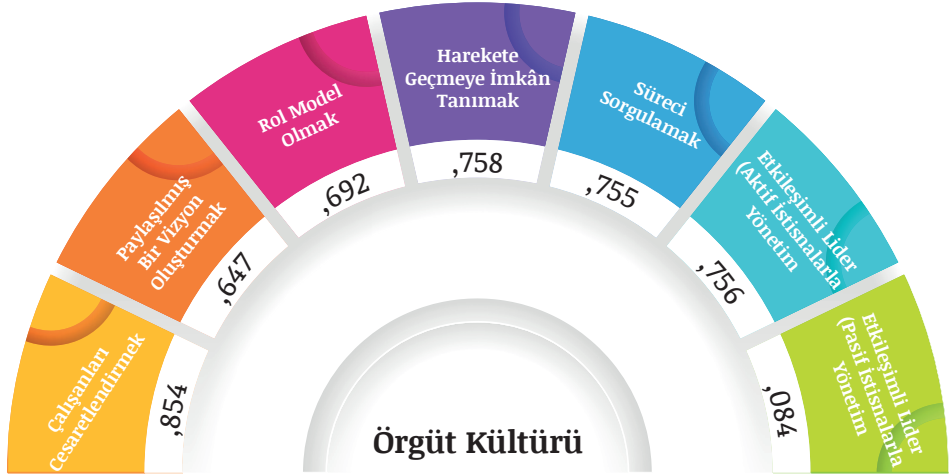
Yapılan regresyon analizlerinden de görüleceği üzere örgüt kültürünün en önemli seviyede etkileyen ($R^2=,730$) değeri ile Faktör A1 yani çalışanları cesaretlendirmek alt boyutu

olmuştur. Bu boyut diğer değişken alt boyutları ile kıyaslandığında oldukça güçlü bir şekilde fark ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer değişken alt boyutlarına bakıldığında, ($R^2=,574$) değeri ile Faktör A4 yani harekete geçmeye imkân tanımak, ($R^2=,571$) değeri ile Faktör A6 yani etkileşimli lider aktif istisnalarla yönetim ve ($R^2=,569$) değeri ile Faktör A5 yani süreci sorgulamak alt boyutlarının aynı derecede örgüt kültürünü etkilediği görülmektedir.

Yine etki derecesi sıralamasında ($R^2=,479$) değeri ile Faktör A3 yani rol model olmak yerini alırken ($R^2=,418$) değeri ile Faktör A2 yani paylaşılmış bir vizyon oluşturmak en az etki derecesine sahip bir konumda ortaya çıkmıştır. Zaten örgüt kültürü ile arasında ilişki bulunmayan ancak araştırmacıların bütünü görmelerini sağlamak maksadıyla regresyon tablosuna konulan Faktör A7 yani etkileşimli lider pasif istisnalarla yönetim al boyutun ($R^2=,007$) değeri’de açıkça görülmektedir.

Bu araştırmada incelenen yönetici lider davranışları değişkeni alt boyutlarıyla örgüt kültürü değişkeni arasındaki ilişkileri daha açık belirtmek maksadıyla, bu iki değişken arasındaki ilişkilerin regresyon analizleri sonucunda elde edilen Beta katsayılarından oluşan değerler kullanılarak oluşturulan şema şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Liderlik Uygulamaları ve Örgüt Kültürü İlişki Seviyesi



Şekil 2’de görüldüğü üzere elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre değişken ilişkilerindeki beta katsayılarına bakıldığında örgüt kültürünü en üst seviyede çalışanları cesaretlendirmek alt boyutunun etkilediği ($,854$) görülecektir. Yine sırasıyla harekete geçmeye imkân tanıma ($,758$), etkileşimli lider aktif istisnalarla yönetim ($,756$), süreci sorgulamak ($,755$) ve alt boyutlarının aynı seviyede etkilediği görülecektir. rol model olma ($,692$) ve paylaşılmış bir vizyon oluşturma ($,647$) birbiri ardına sıralanmıştır.

Araştırmacılar tarafından Örgüt Kültürü ile Lider ve Liderlik Davranışları arasındaki etkileşimi incelemek üzere birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar şunu göstermiştir ki; bu iki kavram birbiri içerisine geçmiş ve her iki kavramında birbirini etkilediği sonuçlar ortaya çıkan kavramlardır. Artık günümüz dünyasında sürekli değişen rekabetin ve evre koşullarının, i ve dış etkenlerin önem kazandığı dikkate alındığında şirketlerin varlıklarını sürdürebilmesi veya başarıyı yakalayabilmesi için liderlerin örgütlerinde stratejik önemli değişiklikler yapabilmeleri ve stratejik liderlik özelliklerini aktif kullanmaları elzemdir.

Bu alışma sonucunda elde edilen veriler, yönetici liderlik davranışları alt boyutlarından çalışanları cesaretlendirmek alt boyutunun diğerlerine göre daha yüksek seviyede örgüt kültürünü etkilediğini göstermektedir. Çalışanları cesaretlendirmenin örgüt kültürü üstünde oldukça önemli bir etkileşime haiz bulunduğunu kanıtlamıştır.

Sonuç olarak liderler tarafından orta ve alt kademedeki yöneticiler işlerini verimli ifa ettiklerinde onlara iltifatta bulunulması, kabiliyetlerine ve yeteneklerine güvenilmesi, yaptıkları katkı ve işe katılımları için ödüllendirilmesi, paylaşılan değerlere bağlı kalmak hususunda destek verilmesi, başarılarının tebrik edilmesi, takım üyelerine takdir ve desteklerinin belirtilmesi önemli bir etken olmaktadır. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan anlamlı etkiye sahip etkenler dikkate alındığında, başarılı liderlerin, şirketlerinin gelecekteki misyon, vizyon ile hedeflerine ulaşmak için yapacakları çalışmalarda onlara katkı ve fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca yapılan bu çalışmanın sonuçları bu konuda araştırma yapan diğer araştırmacılar bir veri kaynağı oluşturması bakımından önem taşımaktadır.



Determination Of Leadership Behaviors And Organizational Culture Attitudes Of Young Leaders

*Erkin Artantas**

*Hakan Gursoy**

Extended Abstract

The word leader means “hegemon” in Greek. This word, which means guiding, shown in the English dictionary prepared by Johnson in 1755 as “leading, captain, commander”. It means “leader” in Turkish language (Gül, Aykanat, 2012). Although there are various definitions of the leader, what they all have in common is that leading is basically an “administrative business” activity. When defining a leader, it is important first to reveal what administrative work is. The administrative work here consists of issues such as how the leaders plan their time, with whom they interact and what work they do (Erdem, Dikici, 2009). An effective leadership is necessary for organizations to survive with the least damage in the competitive environment of the globalizing world.

The word “culture” comes from the its Latin root “cultura”. There are many definitions of culture and there is no uniform definition (Gill, 2013). It can be said that all kinds of knowledge and ongoing habits in societies form the culture in societies. People create culture not inherited but by their contributions to nature both materially and spiritually (Eroğlu and Özkan, 2009). When the concept of organizational culture is examined, a result emerges that the individuals belong to an organization think about the organization they are in, how they perceive it, and how they evaluate the relationship both inside and outside (Kreitner, Kinicki, 2008).

* Dr., Osmaniye Korkut Ata University, drerkinartantas@gmail.com ORCID: 000-0003-1628-9518

** Dr., HG Training and Consultancy, hkngsry44@gmail.com ORCID: 0000-0002-9800-0265

Leadership and Organizational Culture have always been important concepts in working life. The relationship between organizational culture and leadership variables has also been analysed by many researchers. Scientists who determined the existence of the relationship between “organizational culture and leadership”, also conducted many studies on whether organizational culture affects leadership or leadership affects organizational culture. As a result of the research, they revealed that they are in a two-way interaction in both variables (Tıkıroğlu, 2019).

Methodology

Purpose of the Research: This study aims to examine whether there is a statistically significant relationship between the leadership behaviors of young executive leaders and organizational culture. The aim of the research is to determine whether leadership practices affect organizational culture and if so, to what extent does it affect the other. The perspective of the leadership aspects of the lower and middle level managers to the organizational culture can play an important role in creating their own culture and giving them an idea about the importance of culture.

Research Design: In the research model, two variables, organizational culture as dependent and executive leadership behavior as independent, were used. Organizational culture was added to the model as a single dimension, and executive leadership behaviors were added to the model as seven sub-dimensions. At the research stage, hypotheses were established under seven sub-titles on the effects of sub-dimensions of executive leadership behaviors on organizational culture.

Figure 1. The Leadership Practices and Organizational Culture Relation Model



The Study Group of the Research: In this research, all the shopping malls in Ankara and the people who are in the lower and middle level managerial positions in the workplaces in these centers were selected as the study group of the research. The study was carried out on a voluntary basis with 317 people aged between 21 and 32 at middle and lower managerial positions including managers, chiefs, unit supervisors, group supervisors, team supervisors, department supervisors, etc. Simple random sampling method was used in the study (Saldamlı, 2016). In order to calculate the size of the sample, the formula “ $n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$ ” was used (Yazıcıoğlu, Erdoğan, 2014). When this formula was applied, the required number of individuals in the sample was found as $n = 317 \times 1.962 \times 0.50 \times 0.50 / 0.052 \times (317-1) + 1.962 \times 0.50 \times 0.50 = 263$. This number indicates that the reliability level of the largest possible sample is 95% and the margin of error is 5%. Research studies started in 2018 and ended in 2019. For this reason, it covers the people who participated in the surveys in shopping centers in Ankara between these years and is limited to the statements they gave to the scale statements. Again, in this study, the principles of research and publication ethics were followed.

Data Collection: In this study, the survey method was used as the data collection method. Obtained data were measured using SPSS 21.0 for Windows program. In the study, first of all, the reliability of the questionnaire was measured by using the “Cronbach Alpha” (α) internal consistency coefficient. As a result of the analysis, the Cronbach Alpha value of 36 items in the Executive Leadership Behaviors Scale was found to be 0.960, and the Cronbach Alpha level of 18 items in the Organizational Culture Scale was found to be 0.920. Then, “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO) coefficient and “Bartlett sphericity” tests were conducted to measure the construct validity of the scales whose reliability was determined. The factor loadings of each statement were found by performing factor analysis of the data structure. Parametric Pearson correlation analysis was performed in order to analyze the linear relationship between these variables, significance value of which is generally 0.05 and shows normal distribution. Seven hypotheses were used in the study and the hypothesis were tested with simple linear regression analysis, which is used to test whether there is a linear relationship between the variables.

Findings of the Research: 55.2% of the participants were male and 44.8% female; 40.44% married and 59.6% single; 45.1% 21-26 years old and 54.9% between the ages of 27-32; 88% of them are high school, associate degree and undergraduate and 12% are graduate and doctorate; 66.6% are with 1-4-year seniority and 33.4% are with 5-9-year seniority. Simple multiple regression analysis was conducted to determine the effects of the sub-dimensions of executive leadership behaviors on organizational culture. The highest R^2 value was ,729 in the Factor A1 sub-dimension “Encouraging the Employees”. However,

in the sub-dimension “ Passive Management by Exceptions as an Interactive Leader “, a significant relationship could not be established, as previously obtained in the correlation data.

Discussion and Conclusion: As can be seen from the regression analysis made, Factor A1, that is, encouraging the employees, has been the sub-dimension ($R^2=.730$), which affects the organizational culture most significantly. When this dimension is compared with other variable sub-dimensions, it is seen that there is a very strong difference. Considering the other variable sub-dimensions, Factor A4 with the value of ($R^2=.574$), that is, enabling to act, Factor A6 with the value of ($R^2=.571$), management with active exceptions, and Factor A5 with the value of ($R^2=.569$), questioning the process, seem to equally affect the organizational culture. Again, in the ranking of the degree of influence, Factor A3, that is, being a role model, with the value of ($R^2=.479$) and Factor A2, that is, creating a shared vision, with the value of ($R^2=.418$) emerged in a position with the least degree of influence. It is clearly seen in Factor A7, that is, the value of management with passive exceptions ($R^2=.007$), which is not related to organizational culture, but was put into the regression table in order to enable researchers to see the whole.

Figure 2. Leadership Practices and Organizational Culture Relation Level



As seen in Figure 2, according to the findings, when the beta coefficients in the variable relations are examined, it will be seen that the organizational culture is affected at the highest level by the sub-dimension of encouraging employees (.854). Again, it will be seen that the sub-dimensions of enabling others to act (.758), interactive leaders (active management by exceptions) (.756), challenge the process (.755) seem to have equal effect on organizational culture. Being a role model (.692) and inspiring a shared vision (.647) are listed one after the other.

In this research, a study was conducted to determine whether executive leadership behaviors affect organizational culture. The existence of this relationship has clearly been revealed as a result of the analysis of the survey studies conducted with young managers, aged between 21 and 32, working at the level of middle and lower-level managers in shopping malls. Correlation and regression tests performed to see the hypotheses created and their results revealed the level and degree of impact of the relationship.

As the result of the research, it is shown that the sub-dimension of encouraging employees, which is one of the sub-dimensions of managerial leadership behaviors, has a higher level and significant effect on organizational culture than other dimensions. In this context, it is an important factor for leaders to praise middle and lower level managers when they do their jobs well, to be trusted in their abilities and skills, to be rewarded for their participation and contributions, to be encouraged to adhere to shared values, to congratulate their success, and to express their appreciation and support to team members. Considering these factors, it is thought that successful leaders will contribute and benefit their companies in their efforts to achieve their future mission, vision and goals.

Kaynakça/References

- Adewale, O., O. & Anthonia, A., A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected nigerian private universities. *Journal of Competitiveness*, 5 (4), 115-133.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Karaman. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir).
- Ballı, E. ve Ballı Koca, A., İ. (2019). Karanlık Liderlik ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. https://www.researchgate.net/publication/336363383_Karanlik_Liderlik_ile_Orgut_Kulturu_Arasindaki_Iliskiler, 164-168.
- Bass, B., M. & Avolio, B., J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Cameron, K., S. & Quinn, R., E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Published by Jossey-Bass, San Francisco.
- Cesur, Karşu, D., Erkilet, A. ve Taylan, H., H. (2019). Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(1), 87-116.
- Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*. Doktora Tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Muğla. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir).
- Desson, K. & Clouthier, J. (2010). Organizational Culture – Why Does It Matter?. The Symposium on International Safeguards, International Atomic Energy Agency (IAEA), Symposium Book, Vienna, Austria, p.2, November 3.

- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 198-213
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). Örgüt Kültürü Ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Deđerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakóltesi Dergisi*, 5(4), 50-61.
- Gill, T., G. (2013). Culture, complexity, and informing: How shared beliefs can enhance our search for fitness. *Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 16, 71-97.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Keleş, H., N. ve Özkan, Kıral, T. (2010). Liderlik, Kültür ve Performans Arasındaki İlişkinin Örgütsel Zeka Modelinden Hareketle İncelenmesi. *Bahçeşehir Üniversitesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 65-70.
- Kongar, E. (2016). *Demokrasi ve Kültür*. Remzi Kitabevi, Ankara.
- Kouzes, J., M. & Posner, B., Z. (2007). *The Leadership Challenge*, (4th ed.), Jossey-Bass: San Francisco. (The Five Practices Of Exemplary Leadership, 62-74)
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior*. (8th. Edition), McGraw Hill International Edition, USA.
- Kurşun, A. (2019). *Yetenek Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisinde Duyusal Zeka Liderliğinin ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir).
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment, *A Cross-National Comparison*. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Masood, S., A., Dani, S., S., Burns, N., D. & Backhouse, C., J. (2006). Transformational Leadership And Organizational Culture: The Situational Strength Perspective, *Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.
- Nanjundeswaraswamy, S., T. & Swamy, R., D. (2014). Leadership styles.(Advances In Management) *India, Banglore, Department of Industrial Engineering and Management, JSS Academy of Technical Education*, 7(2), 57-62.
- Nwibere, B., M. (2013). The Influence of Corporate Culture on Managerial Leadership Style: The Nigerian Experience. *International Journal of Business and Public Administration*, 10(2), 166-187.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 615-639.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Kocaeli. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir).
- Saç, Ö. (2019). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Araçlık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkül ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir).
- Saldamlı, A. (2016). *Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri*. 2. Baskı. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Saruışık, M., Ünal, A. ve Taşar, O. (2010). Yiyecek İçecek İşletme Yöneticilerinin Liderlik Tiplerine Bakış Açılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. XI. Ulusal Turizm Kongresi. Kuşadası, Aydın.

- Schein, E., H. (1985). *Organizational Culture & Leadership*. 4. Aufl. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Taormina, R., J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (1), 85 – 102.
- Tıkıroğlu, Yanar, A., N. (2019). *Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışları Algulamalarına Yönelik Denizli İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Denizli. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir).
- Toor, S., R. & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Cultur. *Journal of Business Ethics*. 90(4), 533-547.
- Topaloğlu, M. ve Kara, D. (2004). Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Üzerindeki Etkileri: A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama. *Gaziantep Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 121-141.
- Ulutürk, Ş. (2016). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Enstitü Bilim Dalı, İstanbul. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir).
- Urrabazo, Kane, C. (2006). Management's Role in Shaping Organizational Culture. *Journal of Nursing Management*, 14, 188-194.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 4.Baskı. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Warrick, D., D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Published by Elsevier Inc.* 60 (3), 395-404.
- Watkins, M., D. (2013). What is organizational culture? And why should we care?. *Harvard Business Review*, Online Erişim: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture> (17 Mart 2018)
- Wei, Y., S., Samiee, S. & Lee, R., P. (2014). The Influence of Organic Organizational Cultures, Market Responsiveness and Product Strategy on Firm Performance in an Emerging Market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 49-70.
- Wilson, F., M. (2018). *Organizational Behavior and Work*. (5th. Edition), Oxford University Press, USA.