

Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma

Interaction Between Organizational Culture and Leadership Behavior in Tourism: A Research in the Province of Muğla

Arzu GÜRDOĞAN*, Ercan YAVUZ**

* Öğr. Gör. Dr., T. C. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, 48600 Muğla
E-posta: agurdogan@mu.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr., T. C. Muğla Üniversitesi, Fethiye Ali Sıtkı Mefharet Koçman Meslek Yüksekokulu, 48300 Muğla
E-posta: eyyavuz@gmail.com

MAKALE BİLGİLERİ

Makale İşlem Bilgileri:

Gönderilme tarihi: 30 Nisan 2012
Birinci düzeltme: 13 Haziran 2012
İkinci düzeltme: 11 Ağustos 2012
Kabul: 27 Ağustos 2012

Anahtar sözcükler:

Örgütsel Kültür,
Liderlik,
İşgören,
Otel İşletmeleri,
Havayolu İşletmeleri.

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted: 30 April 2012
Resubmitted: 13 June 2012
Resubmitted: 11 August 2012
Accepted: 27 August 2012

Key words:

Organizational Culture,
Leadership,
Employee,
Hotel Organizations,
Airline Companies.

ÖZ

Günümüzde, birçok organizasyon yaşamak ve hayatta kalmak için rasyonel şekilde örgütsel değişime ayak uydurmak durumundadır. Bu ayak uydurma sürecinde organizasyonların sahip oldukları örgüt kültürleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu çalışmada da organizasyonlarda örgüt kültürünün varlığı ve bu varlık üzerinde yöneticilerin etkisi olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Çalışmanın temel amacı, çalışanların yaşadıkları örgüt kültürünü ortaya koymak ve var olan örgüt kültürü çerçevesinde yöneticilerin liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu temel amaç doğrultusunda, çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladığı ve liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak ise çalışmanın alt amaçlarıdır. Araştırma kapsamını Muğla ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ve havayolu işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu işletmelerden anket yoluyla gerekli veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde güvenilirlik, frekans, bağımsız t-testi, korelasyon ve çoklu regresyon testleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda örgüt kültürünün büyük çoğunluğunun liderlik davranışları tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu durum, liderlik davranışlarının çalışanların örgüt kültürleri üzerinde etkisinin olduğunu ve bu etkinin de olumlu yönde olduğu sonucunu doğrulamaktadır.

ABSTRACT

Today, most of the organizations have to comply with rational organization changes, in order to survive. During this adaptation period, the ultimate importance is the organizational culture itself. Whether leadership has an impact on the existing organizational culture has been researched in this study. The main objective of this study is to discover the organizational culture of the employees and the effects of leadership efforts on organizational culture. With this main objective, the subsequent objectives of the research are to discover how the employees perceive their leaders and what kind of a relationship there is between the organizational culture and the leadership exposed. This research has been achieved with the help of employees from 4 and 5 star hotels and airline agents located in Muğla. Data was gathered by applying a questionnaire to these employees. Tests of the reliability, frequency, independent t-test, correlation and multiple regressions have been used in data analysis process. The results obtained from this analysis have shown that leadership behaviors have characterized the large majority of the organizational culture. As a conclusion, this shows that leadership behaviors impact the organizational culture and this impact generates a positive result.

GİRİŞ

Teknolojinin zaman içinde hızla değişmesi ve gelişmesi ile birlikte, işletmeler de kendilerini hızla revize etme yoluna gitmektedir. Özellikle rekabetin en yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinde bu durum kendisini daha da yoğun hissettirmektedir. Hizmet endüstrisinin merkezi olarak değerlendirilen turizm işletmelerinde, köklü reformlar yapılarak, yöneticilerin liderlik vasıfları taşımaları ve bu işletmelerde yeniliklere açık yapıcı bir örgüt kültürünün oluşturulması kaçınılmaz hale gelmiştir. Ör-

gütlerde, üretim biçimleri, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen çalışma ortamları yaratıldıkça, bu ortama her üyenin uyum göstermesi neticesinde örgüt kültürünün oluştuğu da söylenebilir. Örgüt kültürünün oluşturulmasından daha da önemlisi bu kültürün devamının sağlanmasıdır. Örgüt kültürünün devamlılığı, kurumun ayakta kalmasında önemli bir role sahiptir. Bu devamlılık olduğu sürece, işletmeler hedefledikleri başarıyı elde etmede daha az güçlüklerle karşılaşabilir. Örgüt kültürünün devamlılığının nasıl sağlanacağı sorusunun cevab-

bu ise işletmelerdeki yönetici ya da liderleri işaret etmektedir. Yöneticilerin ya da yönetici liderlerin liderlik davranışlarının, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algılama neticesinde içinde buldukları örgüt kültürünü nasıl etkilediğini belirlemek, işletmelerin üzerinde durması gereken önemli konular arasında görülebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; turizm işletmelerinde çalışanların, yöneticilerinin davranışlarını nasıl algıladığı ve yönetici davranışlarının yaşadıkları örgüt kültürünü nasıl etkilediğini tespit etmek çalışmanın amacını oluşturmuştur. Çalışma, işletmelerde var olan örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanıp algılanmadığının ortaya konulması ve algılanan örgüt kültürünün yöneticilerinin liderlik davranışları tarafından ne derecede etkilendiğini ortaya koyma açısından önem taşımaktadır. Bu önem itibari ile işletmelerde etkili liderlerin varlığıyla işletmelerin başarısının doğru orantılı olduğu savının destekleneceği düşünülmektedir.

LİTERATÜR

Kültürün organizasyonel davranışlar üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar, Hofstede'in iş değerleri ve örgüt kültürü boyutları üzerinde incelediği bireysel çalışmasından bu yana artış göstermiştir (Francesco ve Chen 2000). Örgütlerde kültür, bilimsel yönetim ışığı altında yönetilen organizasyonlarda yer alan normları ve kuralları sorgulamak amacıyla da kullanılmaktadır (Hawkins 1997: 418). Bu normlar ve kurallar, grup üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini göstermek için oluşturulmuştur. Örgütte görev alan üyeler zaman içinde, diğer yapısal formları ve kuralları da kapsayan ve çalışanlar tarafından örgütte yaşananların anlamlarını ifade eden örgüt kültürünü ve örgüt iklimini oluşturmaya başlar (Dipboye, Howell ve Smith 1994). Tüketici ihtiyaçlarında zaman içinde meydana gelen değişimler, tutum ve davranışlarda da değişiklik yapılmasını öngörmektedir. Bu değişimler paralelinde kültürün de zaman içinde değişimlere uğradığı gözlenmektedir (Drucker 1992). Örneğin, Meksika'da kültür sınıflarının çok sayıda ve farklı durumlarda kendini gösterdiği ifade edilmektedir (Mosley, Valentine ve Godkin 2002: 59).

Hofstede'e göre kültür, üyelerin diğer bir insan grubundan ayrılmalarını sağlayan düşüncelerinin ve çevrelerine verdiği tepkileri de etkileyen ortak karakterlerinin etkileşimsel bir bütünü olarak ta-

nımlanmaktadır (Shane, Venkataraman ve Macmillan 1995: 939). Kültür; belirli bir grubun dış çevreye uyum sağlaması ve içsel bütünleşme sorunlarıyla uğraşırken, gruba yeni gelen üyelere öğretilmesi gereken, keşfedilmiş ve geliştirilmiş temel varsayımların organize edilmesi ve bunların müzakere edilmesiyle devam eden bir süreç olarak ifade edilmektedir (Hawkins 1997: 425).

Kültürün temelini oluşturan unsurlar; bireysel özerklik, yapı, destek, kimlik, performans-ödül, çatışma toleransı ve risk toleransıdır (Rock ve Berger 1991; Rue ve Byars 1997). Bu unsurların her birinin düşükten yükseğe doğru sıralandığı ifade edilmektedir. Kültürün ortaya çıkması ise örgütün, bu unsurların üzerinden değerlendirilmesiyle yapılabilir (Rue ve Byars 1997). Kültür, örgütün başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmesinde en önemli faktör olarak görülmekte ve kurucu girişimciler kültürün oluşumu sürecinde hayati önem taşımaktadır (Rowlinson ve Procter 1999: 388). Dolayısıyla, kültür yaşantımızın her gününde yer almakta ve değişime karşı etkilenmemektedir (Newman ve Nollen 1994: 754).

Örgüt kültürü ilk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da inceleme konusu olarak ele alınmış, günümüzde ise örgüt kültürü ile ilgili birçok tanım ortaya çıkmıştır (Gürçay 2011). Örgüt kültürü, sürecin organizasyon iskeletini oluşturan ve belirli rollerdeki bireyleri, örgütler arası ilişkileri ve örgüt kültürünün yapısında neyin "normal", "kabul edilebilir", "doğal" ve "tanınabilir" olduğunu dikkate alan emirleri, kuralları ve alışkanlıkları çevrelemektir (Kostera ve Wicha 1996: 88). Ayrıca, örgütün üyelerinin geçmişte yaşadıkları, gelecek için birbirleriyle paylaştıkları umutları ve üyelerin birbirlerini anlamada yaptıkları hataları da görmelerini sağlayan bir sistemdir. Bununla birlikte örgüt kültürü, örgütte veya grup içinde kişisel sorumluluk, tatmin, verimlilik ve uzun yaşam kriterlerinin karar vermede önemli olduklarını göstermektedir (Veiga, Lubatkin, Calori, Tung ve Very 2000: 541).

Örgütlerde, organizasyonel davranışların anlaşılmasının ve kontrol edilmesinin çözüm noktasının kültür olduğunu ifade eden araştırmacılar, kültürün bir organizasyonda ölçülmesinin de zor olduğunu düşünmektedir. Kültürün analiz edilmesi, araştırmacının ve uygulayıcının organizasyonel fenomenleri anlamasında yardımcı olur (Das 1990),

değer ve inançlarına olan bağlılıklarının artmasını sağlar. Örgütte var olan düşünce ve değerler örgütü başarıya ulaştırdığı zaman, o kültürün yansıttığı kurucular ve/veya liderler ön plana çıkar (Daft 1995).

Örgüt kültürünün, işletmenin örgüt kültüründen çok, personeline yönelik etkileri vardır. Kültür, işletmelerde idari karar alma yekisine sahip bireyleri, yönetici liderlerin liderlik tarzlarını ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yakından etkileyebilir. Tüm bu etkenler, kaynakların sağlanmasında ve kullanılmasında işletmenin performansını etkilemektedir (Li, Lam ve Qian 2001: 118).

Örgüt kültürü çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında kurumsallaşır ve önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Drucker 1992). Örgüt kültürü ayrıca, örgütün üyelerinin geçmişte yaşadıkları ve gelecekteki umutlarını birbirleriyle paylaştıkları ve üyelerin birbirlerini anlamada yaptıkları hataları da görmelerini sağlayan bir sistemdir. Diğer yandan örgüt kültürü, örgütte veya grup içinde kişisel sorumluluk, tatmin, verimlilik ve uzun yaşam kriterlerinin karar vermede önemli olduğunu göstermektedir (Veiga vd. 2000: 545).

Örgütlerde, yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin ya da liderlerin uyguladıkları yönetim tarzı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarında büyük yer tutmaktadır. Yöneticilerin yönetim tarzının, çalışanların tutumları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve bu durumun çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini etkilediği ifade edilmektedir (Gül 2003; Güçlü 2006). Örgütlerde, yönetim ya da liderlik tarzı örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen iç çevre unsurlarından biridir. Yönetim biçimi ise çalışma ilişkilerinin şeklini ifade eder (Terzi 2000; Berberoğlu, Besler ve Tonus 2000: 34).

Örgütlerin başarılı bir şekilde ayakta durabilmeleri, çalıştırdıkları işgörenlerin güçlü örgüt kültürüne sahip olmaları ile sağlanabilir. Bunu yapabilmek için de örgüt yöneticileri örgüt kültürü ilkeleri üzerinde ağırlıklı olarak çalışmalar yapmaktadır. Bu ilkeler; genel ilkeler, insan ve motivasyona ilişkin ilkeler, yapıya ilişkin ilkeler ve liderliğe ilişkin ilkelere (Şener 1997; Altunay 1999). Görüldüğü gibi, örgütsel yapı içinde liderlik ilkelerinin önemi bir kez daha kendisini göstermektedir.

Temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen kültürün gücünü temsil etmektedir. Liderler, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kimselerdir (Şahal 2005). Bütün örgütler iyi veya kötü, güçlü veya zayıf bir kültüre sahiptir. Ancak, varlıklarını sürdürebilen, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilen örgütlerin, paylaşılmış özgün bir kültüre sahip oldukları görülmektedir. Burada özellikle üzerinde durulması gereken nokta, örgüt kültürünün oluşturulmasında örgüt kurucularının büyük rol oynaması, kültürün paylaşılması ve pekiştirilmesinde insan kaynakları uygulamalarının önemli olduğudur (Sığrı 2006: 36). Örgüt kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında kurumsallaşır. Sonuçta, önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Drucker 1992). Örgütsel kültürün de bir parçası olan örgütsel değerlerin, örgüt bireyleri tarafından paylaşılması, içsel bütünleşmeyi ortaya çıkarır ki bu durum, bireylerin örgüt içi davranışlarını yönlendirir, kontrol eder, ortak davranış şekilleri ortaya koyar ve bireylerin örgüte olan bağlılıklarını da artırır (Sığrı 2007: 262). Örgüt kültürünün, örgütte çalışanlarını dış çevreye uyumlaştırıcı bir rol oynaması durumunda ise dışsal bütünleşmeden söz edilmektedir. Örgüt kültürü dış çevreye uyumlu olan işletmenin yönetici ve çalışanları, rakipleri ile daha iyi rekabet edebilecek güce sahip olurlar. Dışsal odaklanma düzeyi ile örgütün gerçek dünya arasındaki uyumu, örgütün başarısının artmasında oldukça önemli görülmektedir (Eren 2003: 58).

Kültür Tipleri

Kültür tipleri Quinn ve Cameron Modeli'nde dört biçimde ele alınmaktadır. Bunlar; Klan kültürü, Adhokrasi kültürü, Hiyerarşi kültürü ve Piyasa kültürüdür. Teoriye göre, bu dört kültür tipinin her biri tam karşısında yer alan modelin karşısı (Şekil 1) durumundadır.

Klan kültürü; piyasa değerlerine karşıt olan kültür olarak ifade edilmiştir. Klan tipi kültürün özellikleri; birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, ailevi bir yapı, aile reisi gibi bir yönetici, sadakat, ki-

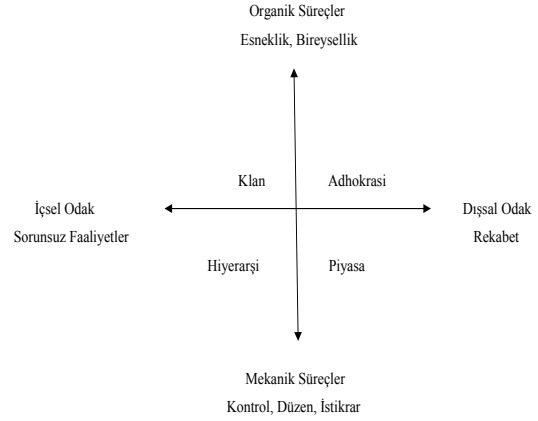
şiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma, insan kaynaklarına sahip çıkmadır (Yüksel Engin 2006). Bu tip örgütlerde görülen liderlik tarzında örgütte kontrol, değerlendirme, yöneltme, koordinasyon ve sürekli etkililiği kapsayan bir yapı hakimdir (Özmutaf 2007: 85). Hiyerarşik ve pazar kültürel yapıların tersine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine takım, işgören katılım programları ve çalışana inanç vardır. Yönetimin amacı, daha insancıl bir çalışma ortamı yaratmaktır. Çalışanlar için müşteri, iş ortakları gibidir. Çalışanların katılımı ile kültürün güçlendirileceği ve bağlılığın sadakati arttıracağına inanılmaktadır (Savaş 2006).

Adhokrasi kültürü; girişimcilik, üretkenlik, çevreye uyum, esneklik ve toleransa dayanır. Başarı yeni pazarlar bulma ve genişleme ile ölçülür. Bu tip örgütlerde görülen liderliğin girişimci, yenilikçi, yaratıcı, risk almaya müsait ve geleceğe odaklanmış özellikleri içerdiğinden söz edilmektedir. Bilgi çağıyla birlikte gelişmekte olan ve Ar-Ge yoğun bir kültürel yapıdır. Bu yaklaşımda örgüt şeması ve ofis yoktur, roller müşteri sorunlarına göre biçimlenir, ekipsellik, yaratıcılık ve yenilik ön plandadır (Özmutaf 2007: 88). Adhokratik kültürde en belirleyici nitelikler; yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Girişimci olan, yaratıcı ve risk almayı seven bireylere uygun bir yapıdadır. Risk almak ve esnek olmak kaçınılmazdır (Savaş 2006).

Hiyerarşi kültürü; üstün tutulan değerler, düzen, kurallar ve düzenlemeleri içerir. Bütün faaliyetlerin gözetim ve denetim altında yönlendirilmesi gerekir. Bu tip örgütlerde görülen liderlik stilinde; ailesel figürler, takım yapılanmaları, yetenek sahipleri, besleyici/büyütücü olma ve destekleyicilik öne çıkmaktadır. Geçmiş 1960'lı yıllara dayanmaktadır (Özmutaf 2007: 90).

Piyasa (pazar) kültüründe ise, bütün amaç, rekabettir. Kâr hedefine yönelik, iş bitiriciliği öven bir anlayış hakimdir. Rekabet gücüne ve pazar egemenliğine dayanır (Yüksel Engin 2006). Bu tip örgütlerde görülen liderlik stilinde; yönetimde, üretim sonuçlarında, görüşmede (iletişim) ve motivasyonel konularda iyi olmayı içeren bir yapı gözükmektedir (Özmutaf 2007: 91). Şekil 1'den de anlaşılacağı gibi, modelde dört farklı örgütsel etkililik modeli, dolaşısıyla da dört farklı kültür tipi yer almaktadır.

Bu boyutlardan birincisi, bir ucunda insan kaynaklarının gelişimini vurgulayan içsel, diğer ucunda ise makro olarak örgütün gelişimine öncelik ve



Şekil 1. Örgütsel Etkililik Modeli

Kaynak: Quinn ve Rohrbaugh 1983: 369.

ren dışsal odağın yer aldığı odak boyutudur. Dışsal odaklı örgüt görevlerini başarmak ve kaynak sağlamak amacındadır. Diğer uçta yer alan içsel odaklı örgütte ise iç uyumu sağlamak önceliklidir. Modeldeki ikinci boyut, dikey ekseninde denetim ve esneklik uçları arasında ifade edilen örgütsel yapı boyutudur. Örgütlerin değişime ve yeniliğe açık olması esnekliği ifade ederken, düzen ve kontrol gerekliliği de denetime işaret etmektedir. Modelde üçüncü boyut olarak örgütsel süreç ve sonuçlar (araç ve amaçlar) yer almaktadır. Sözü edilen boyutlar örgütsel yazında en çok bilinen ikilemleri ifade etmektedir. Her üç ikilemde de bir uçtaki faktöre daha fazla önem verilmesi halinde diğeri ihmal edilmektedir. Modelin yarışan değerler (competing values) adını almasının sebebi de budur. Ancak her iki uç arasında en uygun dengenin kurulması durumunda örgütsel etkililiğin sağlanması mümkün olabilecektir (Uzun 2007).

Örgüt kültürü ve liderlik ile ilgili pek çok çalışma yapılmış, bu çalışmalarda örgüt kültürü ve örgütte yer alan işletme yöneticilerinin liderlik özellikleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmış, örgütlerin gelecekte devamlılıklarını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmede örgüt kültürünün ve liderlerin rolünün ne kadar önemli olduğu bir kez daha vurgulanmıştır (Baysal ve Paksoy 1999: 11; Güçlü 2011). Bu çalışmalardan konu ile ilgili bazılarının sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Örgütsel sağlık açısından; örgüt ikliminin geliştirilebileceği, örgüt kültürünün ise daha zor değişebileceği belirtilmektedir. Bu sebeple, özellikle li-

derlik tarzını etkileyen, işgörenlerle iletişimde geribildirim sağlayan ve rollerin açık olduğu örgütsel iklimlerin, iş yeri terörü oluşumunu engelleyerek, örgüt sağlığını desteklediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Yılmaz, Özler Ergun ve Mercan 2008: 338). Turizm işletmelerinde yapılan bir araştırmada da işgörenlerin, yabancı genel müdürlerin daha demokratik, yerli genel müdürlerin ise daha otokratik liderlik tarzını benimsediği anlaşılmıştır. Astların üzerindeki bu baskı ise, düşüncelerini kendilerine saklamalarına sebep olmaktadır. Bu durum, işgören tatmininin, liderin yönetim tarzına bağlı olarak resmi ve gayri resmi iletişim ile ne kadar bağlantılı olduğunu bir kez daha göstermektedir (Uysal 2003: 140).

Örgüt kültürü ve liderlik davranışları ile ilgili yapılan çalışmalarda; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş performansı, verimlilik, örgütsel uyum, kalite, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık gibi benzeri birçok konu işlenmiştir. Bu çalışmalarla ilgili bazı sonuçlar şöyle özetlenebilir: Örgüt kültürü ve iş doyumunu ile ilgili yapılan bir çalışmada; işgörenlerin sahip oldukları örgüt kültürlerinin, işgörenlerin iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Gürdoğan 2005). Hastane çalışanlarının örgüte bağlılıklarını etkileyen en önemli kültür tipinin klan kültürü olduğu ortaya çıkmıştır (Erdem 2007: 65). “Yöneticilerin örgüt kültürünü algılamalarına” ilişkin yapılan çalışmada, kültürel değerlerin; örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile pozitif; işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Diğer yandan, hiyerarşik kültüre ilişkin değerlerle örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme arasında negatif ilişki; işten ayrılma eğilimi ile ise pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Murat ve Açıkgöz 2007: 13). Hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak yapılmış çalışma sonucunda; yöneticilerin liderlik davranışına sahip özellikler gösterdikleri görüşü ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılıkla liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunması, kurum içi iletişim kanallarının sağlıklı bir yapıda işlediğini ortaya koymaktadır (Karahan 2008: 150). Altunay’ın (1999) yaptığı çalışmada sonucunda örgüt kültürü boyutlarından “sosyalleşme-örgütsel yapı”, “hoşgörü-işgören seçimi” ve “tören-toplantı” boyutları ile Çavuş ve Gürdoğan’ın (2008) çalışmasındaki “semboller-katılım-ödül” ve

“tarihsel geçmiş-iletişim” boyutları ve Erenler’in (2001) yaptığı çalışmadaki örgüt kültürü boyutlarının birbiriyle örtüştüğü görülmektedir. Üretim ve hizmet sektörü işletmelerinde örgüt kültürüne ilişkin yapılan çalışmada; uygulama yapılan işletmelerde kültürel değerlerin birbirine benzer çıkmasına karşın, çalışma süresi ile örgütsel kültür faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tozkoparan ve Susmuş 2001: 205).

Kamu ve özel sektör yöneticileri arasında yapılan çalışma sonucunda; yöneticilerin orta yaş üzeri oldukları ve uzun süreden beri yöneticilik yaptıkları, kamu sektör yöneticilerinin daha az yetki ve düşük oranda inisiyatif kullandığı, çalışanlar arasında daha az çatışmalar çıktığı ve beşeri ilişkilerin daha gelişmiş olduğu; kamu sektöründe takım ruhunun özel sektöre göre daha gelişmiş olduğu; her iki sektörün stres yoğunlukları ve beşeri ilişkilerinin düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Ancak, inisiyatif-yetki kullanma, çatışma düzeyi ve takım ruhu oluşumu ile ilgili farklılıklarda istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Özel sektörde çatışmalar ve stresin daha yoğun, takım ruhunun oluşumunun ise yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, özel sektör yöneticileri, kamuda çalışmanın daha kolay olduğunu düşünmektedir. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin kişilikleri arasında farklılıklar bulunduğu ancak bu farklılıkların sektörel nedenlere dayanmadığı ortaya çıkmıştır (Özdevecioğlu 2002: 121).

“Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi” adlı yapılan çalışma sonucunda; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin geleneklere saygı, rol model olma, kurum amaçlarını çalışanlara aktarma, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünme ve yeniliği teşvik etme olduğu belirlenmiştir. Okullarda, yapıcı örgüt kültürü hakim olduğunda dönüşümcü liderlerin performans üzerinde belirleyici etkiye sahip değilken, etkileşimci liderliğin bu okullarda performans üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe nazaran savunmacı örgüt kültüründe performans üzerinde pozitif yönlü olarak daha çok etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Kılıç 2006). Yapıcı kültür ile örgütlerde çeşitli kural ve düzenlemeler yapılarak çalışanların tavırlarının görülmesi ve kontrol edilmesi sağlanmaktadır. Bu

sayede kültürün öğrenilmesi için gerekli olan kural, yapı ve ilkelerin örgüt için ne kadar önemli olduğu göze çarpmaktadır (Rue ve Byars 1997: 348).

Hizmet işletmelerinde yapılan bir çalışmada da hizmet ve yapısı ile ilgili temel bilgiler dikkate alındığında, işletmenin hizmet lideri olarak tepe yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturma açısından işe yaklaşımlarının olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü hizmet işletmeleri açısından başarılı olmanın temel kriterleri; müşteri ve işgören odaklı bir yönetsel yaklaşım (iç ve dış müşteri), yüksek hizmet standartları, takım çalışması ve personelin güçlendirilmesidir. Hizmet liderliğinin yönetsel fonksiyonu olarak ifade edilen vizyon, yüksek hizmet standartları ve işin içinde olmanın, hizmet işletmeleri liderleri için yönetsel uygulamalarında önemli bir belirleyici olduklarını göstermiştir. Çalışmanın en dikkat çeken sonucu ise hizmet liderinin örgüt kültürünün temel belirleyicisi olduğudur. Ancak liderlerin söylemleri ve uygulamaları ile oluşturdukları örgüt kültürü yapısı içinde yaşayan işgörenlerin algılamaları arasında bazı noktalarda farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Özellikle personel güçlendirme ve ekip olma konusunda sorunlar yaşandığı görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerinin liderlerinin işgörenlerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini dış müşteriler gibi dikkate almaları gerektiğine dikkat çekilmiş, ancak liderlerin kendilerinin liderlik yaklaşımını algılamaları ile işgörenlerinin liderlik yaklaşımlarını algılamaları arasında büyük farklılıklar olduğu görülmüştür (Baytok 2006).

Görüldüğü üzere, literatür taraması sonucunda örgüt kültürü ve liderlik konularının birlikte ya da başka kavramlarla olan ilişkilerine yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda, örgüt kültürünün varlığı ve liderlerin önemi odak noktasını oluşturmuştur. Bu çalışmada da odak noktası olarak işletmelerin sahip olduğu örgüt kültürü ve bu örgüt kültürünün etkilendiği liderlerinin davranışları ele alınmıştır. Liderleri başarılı ve etkin kılan unsurun liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik rolünü üstlenerek gösterdiği davranışlar, liderlik teorisinin ana fikrini oluşturmaktadır (Kılıç 2006). En uygun liderlik davranışları ise karmaşık durumlar karşısında davranışları dengelemek, çalışanların ihtiyaç duyduğu en uygun davranış şeklini göstermek, çevresel sınırlılıklara adapte olmak ve lider/yönetici zayıflıklarını telafi etmek ile sağlanabilir (Strang 2007: 426).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, Quinn ve Cameron'un (1999) geliştirdiği "Rekabetçi Değerler" modeli olan örgütsel etkinlik ölçeği ile Kabacoff ve Yönetim Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiş olan "Liderlik Etkinliği Analizi" ölçeği (Kabacoff 1998) kullanılmıştır. Quinn ve Cameron, örgüt kültürü ile başarı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmış, amaç olarak ise örgütün çevresi ile uyumu ve iş başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, örgütün etkinliğini artırmayı amaçlamıştır (Güler Bilir 2005; Yüksel Engin 2006; Çelik 2007). Rekabetçi değerler modelinin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi incelenmiştir (Savaş 2006).

Çalışmada, örgütsel etkinlik ölçeğinin kullanılmasının nedeni, örgütsel kültür, liderlik tarzı, örgüt geliştirme, insan kaynakları gelişimi ve iş yaşamı kalitesi gibi pek çok örgütsel araştırma alanında yaygın bir şekilde kabul görmüş ve uygulanmış olmasıdır. Ayrıca, Quinn ve Cameron'a göre modeldeki değer yönelimleri örgütsel kültür ve liderliğin yanında, karar alma, itaat etme, motivasyon, etkinlik, değerler ve örgütsel kalıplarla ilgili temel varsayımları ortaya koyma amacına yönelik olması sebebiyle de tercih edilmiştir. "Liderlik Etkinliği Analizi" ölçeği ise liderlik etkinliği analizinde tanımlanan boyutların, liderlik literatüründe tespit edilen yöntem bilim kısıtlarını ortadan kaldırmaya yönelik oluşturulması ve liderlik davranışlarını çok yönlü incelemesi sebebiyle tercih edilmiştir.

Çalışmada anket tekniği kullanılarak oluşturulan sorular, turizm işletmelerindeki işgörelere uygulanmıştır. Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; liderlik etkinliği ölçeği kullanılarak toplam 44 ifade; ikinci bölümde örgüt kültürü ölçeği kullanılarak toplam 24 ifade ve üçüncü bölümde demografik özelliklerle ilgili olarak sekiz ifadeden oluşan form kullanılmıştır. Likert tipi ölçek kullanılarak toplam 76 ifade işgörelere uygulanmıştır. İşgörelere tüm ifadeleri "1= Kesinlikle katılmıyorum" ve "5= Kesinlikle katılıyorum" şeklinde (beş aralıklı Likert ölçeği) değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmada, araştırma grubu olarak özel sektör çalışanlarının seçilmesinin sebebi, sektör çalışanları arasında örgüt kültürü oluşumunun daha zor olduğu ve oluşan kültür üzerinde yöneticilerin ya da liderlerin etkisinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Araştırma 1 Ağustos-30 Eylül 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın örneklemini Muğla ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ve Mılas-Bodrum Havaalanı ile Dalaman Havaalanı işletmeleri oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Muğla ilinde yapılan çalışmada; turizm istatistikleri bültenine göre dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki yatak sayısının 49.115 olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Örneklemin hesaplanmasında uluslararası standartlara göre dört ve beş yıldızlı otellerde oda başına 1,1 işgörenin çalışması gerekmektedir (Çetiner 1995). Bu ölçüte göre toplam oda sayısı ile dört ve beş yıldızlı otellerde odabaşına düşen işgören sayısının çarpılması ile ($49115 \times 1,1$), sonuç 54027 kişi olarak bulunmuştur. Havaalanlarındaki toplam çalışan sayısının 1943 kişi olduğu tespit edilmiştir. Bu rakamlara, ilgili işletmelerin yetkilileri ile görüşülerek ulaşılmıştır. Otellerde ve havaalanlarında çalışanların sayısı bir araya getirildiğinde, evren: 55.970 kişi olarak hesaplanmıştır. Evreni oluşturan bu rakamlar baz alınarak aşağıdaki formül (Yamane 2001: 116) uygulanmış ve örneklem sayısının ne olması gerektiği bulunmuştur.

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq}$$

Burada N yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı, s ise standart sapmayı göstermektedir. Bu çalışmada; verilen formül kullanılarak güvenilirlik %95, duyarlılık %6 alındığında örneklem çapı 277 olarak tespit edilmiştir. Araştırma sırasında tesadüfi örneklem yöntemi ile toplam 700 soru formu dağıtılmıştır. Bu soru formlarının geri dönüşünden elde edilen 600 soru formunun 370'i analize uygun bulunmuştur. Formüle göre "n" sayısından istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edebilmek için en az 277 kişi olması beklenmektedir. Çalışmada, 370 soru formu değerlendirme kapsamına alınmıştır. Dolayısıyla, örneklemin evreni temsil etme oranının tatmin edici düzeyde olduğu söylenebilir. Çalışmanın güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapıldıktan sonra tanımlayıcı istatistiksel verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Sonraki aşamada çıkarımsal istatistiksel verilerin değerlendirilmesi için korelasyon ve regresyon analizi yapılarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

ANALİZ VE BULGULARIN YORUMLANMASI

Verilerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla her iki ölçek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Liderlik ölçeği ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucunda soru-bütün (Item-Total) korelasyonları 0,5097 ile 0,7321 arasında değişen yüksek değerler olarak elde edilmiştir. Ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için soru-bütün (item-total) arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması ve 0,25 değerinden büyük olması beklenir. Ölçeklerde bu duruma uymayan iki ifade ölçekten çıkartılmış ve tekrar güvenilirlik testi yenilenmiştir. Sonuçta, genel güvenilirlik katsayısı Alfa= 0,9678'dir. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucunda soru-bütün (Item-Total) korelasyonları 0,5822 ile 0,4163 arasında çıkmıştır. Ölçekte, soru-bütün özelliğine uymayan dört ifade ölçekten çıkartılmış ve analiz tekrar yenilenmiştir. Analiz sonucunda Alfa= 0,9049 olarak hesaplanmıştır.

Her iki ölçeğin de genel profilini görebilmek amacıyla frekans, standart sapma, ortalama, basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Daha sonra yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında ilişki olup olmadığını görebilmek amacıyla korelasyon analizi, yöneticilerin liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek için de verilere çoklu doğrusal regresyon modeli uygulanmıştır. Araştırmaya toplam 370 kişi katılmış olup elde edilen bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %38'i kadın, %62'si erkektir. Yaşları açısından incelendiğinde, yoğunluğun 20-34 yaş aralığında (%74) olduğu; %34'ünün evli, %65'inin ise bekar olduğu görülmektedir. Eğitim durumları açısından en fazla önlisans mezunu olup, sırayı orta öğrenim ve lisans mezunları izlemektedir. Çalışma süresi açısından %45'inin 1-5 yıl arası, %27'sinin 1 yıldan az ve %16'sının 6-10 yıl arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışanların %46'sının 1000-1500 TL, %29'unun asgari ücret ve %14'ünün 1550-2000 TL arasında gelir elde ettikleri; %56'sının konaklama, %6'sının yiyecek ve %3'ünün seyahat bölümünde çalıştıkları ve %68'inin memur/işçi, %22'sinin şef olduğu dikkat çeken sonuçlar arasındadır.

Liderlik ölçeğinde yer alan 44 ifade altı boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar; vizyon yaratma, izleyici kazanma, vizyonu uygulamaya koyma, sonuçları izleme, sonuçlara ulaşma ve takım çalışma-

sıdır. Örgüt kültürü ölçeğinde yer alan 24 ifade ise dört örgüt tipi (boyut) altında toplanmıştır. Bu örgüt tipleri: Klan kültürü, Adhokrasi kültürü, Hiyerarşi kültürü ve Pazar (piyasa) kültürüdür. Liderlik davranışı ile örgüt kültürü arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilmiş bu hipotezler %0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilip edilmeyeceğini belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan bilgilere Tablo 1'de yer verilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde; liderlik davranışı boyutları ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkide 0,30-0,49 aralığında çıkan değerlerin zayıf bir ilişki, 0,50-0,69 aralığında çıkan değerlerin orta düzeyde bir ilişki olduğundan söz etmek mümkündür. Dolayısıyla, liderlik davranış boyutları ile örgüt kültürü boyutları arasında en yüksek ilişkinin "vizyonu uygulamaya koyma" boyutu ile örgüt kültürü boyutlarının tümünde olduğu dikkat çekmektedir. Vizyonu ortaya koyma boyutu; yapı oluşturma, taktik kullanma, iletişim ve yetki devri

boyutlarını içerir. Vizyonu ortaya koyma boyutunun örgüt kültürü boyutlarının tamamında diğer boyutlara nazaran en yüksek ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanların oluşturdukları kültür içerisinde çalışmalarını kolaylaştırıcı ilke ve prosedürleri düzenli ve sistemli bir yapı içerisinde geliştirerek çalıştıklarını gösterebilir. Aynı zamanda, çalışanların tüm bu iş ortamında açık iletişim yollarını kullanarak birlikte ekip olarak çalıştığı, çalışanların yetki ve sorumlulukları dahilinde ne yapmaları gerektiğini bilerek görevlerini yerine getirmeleri onların kuruma ve işe olan bağlılıklarını da akla getirmektedir. Bu gösterge, liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu gösteren çalışma sonuçları ile örtüşmektedir (Agarwal, DeCarlo ve Vyas 1999: 733; Matheubula 2004: 104; Güçlü 2006; Gürdoğan 2010). Çalışanların algıladıkları liderlik davranışı ile örgüt kültürüne ilişkin algılamaları "izleyici kazanma-adhokrasi kültürü; sonuçları izleme-klan ve hiyerarşi kültürü; sonuçlara ulaşma-klan,adhokrasi ve hiyerarşi kültürü, son olarak da takım çalışması-adhokrasi kültürü" arasında bir ilişkinin var olduğunu, ancak bu ilişkinin zayıf yönde olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Algılanan Liderlik Davranışı ile Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Liderlik Davranışı Boyutları	Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Pazar Kültürü
Vizyon Yaratma	0,598**	0,565**	0,575**	0,588**
İzleyici Kazanma	0,555**	0,479**	0,497**	0,498**
Vizyonu Uyg.Koy.	0,600**	0,610**	0,631**	0,632**
Sonuçları İzleme	0,487**	0,500**	0,447**	0,499**
Sonuçlara Ulaşma	0,421**	0,409**	0,429**	0,508**
Takım Çalışması	0,558**	0,443**	0,499**	0,511**

p: 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü)

Tablo 2'de görüldüğü gibi çalışanların sahip olduğu örgüt kültürleri ile demografik özellikleri arasında ilişki olduğu, ancak bu ilişkinin 0-0,29 aralığında çıkan değerlerinin çok zayıf bir ilişkinin varlığını gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgüt kültürü ile demografik özellikleri arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Tablo 3'te görüldüğü gibi çalışanların algıladığı liderlik davranışları ile demografik özellikleri arasında ilişki olduğu, ancak bu ilişkinin 0-0,29 aralığında çıkan değerlerinin çok zayıf bir ilişkinin var-

Tablo 2. Algılanan Örgüt Kültürü ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

Demografik Değişkenler	Klan Kültürü		Adhokrasi Kültürü		Hiyerarşi Kültürü		Pazar Kültürü	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Yaş	0,003	0,158**	0,000	0,197**	0,050	0,105*	0,013	0,134*
Eğitim Durumu	0,341	0,051	0,076	0,096	0,066	0,098	0,093	0,091
Çalışma Süresi	0,039	0,112*	0,018	0,129*	0,065	0,099	0,052	0,106
Net Gelir	0,166	0,075	0,102	0,089	0,448	0,041	0,517	0,036
Ünvan	0,327	0,054	0,502	0,037	0,585	0,030	0,460	0,041

** p: 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü), * p: 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü)

Tablo 3. Algılanan Liderlik Davranışları ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

Demografik Değişkenler	Vizyon Yaratma		İzleyici Kazanma		Vizyonu Uyg.Koy.		Sonuçları İzleme		Sonuçlara Ulaşma		Takım Çalışması	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Yaş	0,001	0,231**	0,001	0,191**	0,001	0,191**	0,007	0,146**	0,002	0,169**	0,037	0,117**
Eğitim Durumu	0,026	0,149*	0,269	0,062	0,025	0,126*	0,522	0,035	0,646	0,025	0,682	0,023
Çalışma Süresi	0,021	0,156*	0,021	0,130*	0,005	0,157*	0,031	0,117*	0,013	0,135*	0,003	0,166**
Net Gelir	0,001	0,232**	0,091	0,096	0,007	0,151**	0,399	0,046	0,337	0,052	0,444	0,043
Unvan	0,278	0,075	0,378	0,050	0,188	0,075	0,892	0,008	0,742	0,018	0,729	0,020

** p: 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü), * p: 0,05 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü)

lığını gösterdiği söylenebilir. Bu nedenle, çalışanların algıladıkları liderlik davranışları ile çalışanların demografik özellikleri arasında yok denecek kadar düşük düzeyde ilişki olduğu söylenebilir. Bu durum, çalışanların demografik özelliklerinin yöneticilerini ya da lider-yöneticilerini algılamada herhangi bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, çalışanların örgüt kültürüne ve liderlik davranışına ilişkin algılamaları ile medeni durumlarının bazı boyutlarda farklılıklar arz ettiği görülmektedir. Medeni durum değişkeni için uygulanan t testi sonucunda, %95 güven aralığı içinde sig.değeri 0,05'ten küçük çıkan boyutlar değerlendirildiğinde; çalışanların algıladığı örgüt kültürü boyutlarının medeni durumlarına

göre farklılık gösterdiği, bu farklılığın "Adhokrasi kültürü"nde (0,019 <0,05) yaşandığı söylenebilir.

Çalışanların algıladıkları liderlik davranışı boyutlarının medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği "vizyon yaratma" ve "takım çalışması" boyutu hariç diğer tüm boyutlarda "p<0,05" görülmektedir. Bu sonuç, vizyon yaratma boyutu açısından; tutuculuk, yenilikçilik, bilimsellik, bağımsızlık ve stratejik olma değişkenlerinin çalışanların medeni durumlarına göre değişmediğini göstermektedir. Aynı şekilde, işbirlikçi davranış, fikir birliği, yetki ilişkileri ve empati değişkenlerinden oluşan takım çalışması boyutu üzerinde çalışanların medeni durumlarının bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, kurumlarda örgüt kül-

Tablo 4. Çalışanların Algıladıkları Örgüt Kültürleri ve Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılığı

Örgüt Kültürü Boyutları	n		Ortalama		p Değeri (%95)
	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Varyanslar eşit değil
Klan Kültürü	119	122	3,90	3,76	0,073
Adhokrasi Kültürü	118	219	3,97	3,79	0,019*
Hiyerarşi Kültürü	122	226	4,03	3,92	0,182
Pazar Kültürü	118	218	3,96	3,84	0,145
Liderlik Davranışı Boyutları	n		Ortalama		p Değeri (%95)
	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Varyanslar eşit değil
Vizyon Yaratma	76	143	3,87	3,72	0,083
İzleyici Kazanma	105	210	3,79	3,58	0,014*
Vizyonu Uyg.Koy.	102	213	3,85	3,60	0,005*
Sonuçları İzleme	113	225	3,93	3,73	0,023*
Sonuçlara Ulaşma	112	227	4,01	3,64	0,002*
Takım Çalışması	104	210	3,74	3,63	0,208

*p<0,05 anlamlı

Tablo 5. Algılanan Liderlik Davranışı Boyutlarının Algılanan Örgüt Kültürü Boyutlarına Etkisi

Boyutlar	Klan Kültürü R ²	Adhokrasi Kültürü R ²	Hiyerarşi Kültürü R ²	Pazar Kültürü R ²
Vizyon Yaratma	0,360	0,351	0,348	0,345
İzleyici Kazanma	0,406	0,365	0,366	0,363
Vizyonu Uyg. Koyma	0,470	0,388	0,434	0,399
Sonuçları İzleme	0,488	0,396	0,441	0,412
Sonuçlara Ulaşma	0,506	0,397	0,441	0,434
Takım Çalışması	0,552	0,400	0,451	0,438

Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü Boyutları

türünün oluşturulmasında ve bu kültürün yaşatılmasında "Adhokrasi Kültürü"nü yaşatan çalışanların medeni durumlarının etkisinin olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bu etki, bu tip örgütlerde görülen yöneticilerin girişimci, yenilikçi, yaratıcı, risk almaya müsait ve geleceğe odaklanmış özelliklerde olabileceği düşüncesini akla getirmektedir.

Demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni için uygulanan t testi sonucunda ise %95 güven aralığı içinde sig.değeri 0,05'ten küçük çıkmadığı için kurulan alternatif hipotezler reddedilerek, sıfır hipotezleri kabul edilmiş, dolayısıyla çalışanların hem algıladıkları örgüt kültürleri hem de algıladıkları liderlik davranışları açısından cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5'te görüldüğü gibi algılanan liderlik davranışı boyutlarının, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamalarına olan etkisi çoklu regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Bağımlı değişken olan örgüt kültürü boyutlarından "klan kültürü"nü algılanan liderlik davranışlarını %55,2 oranında açıkladığı görülmektedir. Diğer örgüt kültürü boyutlarından "Hiyerarşi kültürü"nü %45,1, "Pazar kültürü"nü %43,8 ve "Adhokrasi kültürü"nü %40 oranında algılanan liderlik davranışları tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu sonuç çalışanların, örgüte olan bağlılıklarında klan kültürünün en önemli boyut olduğu sonucu ile örtüşmektedir (Erdem 2007: 66). Diğer yandan, hiyerarşi kültürüne ilişkin değerlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendir-

me arasında negatif ilişki sonucu ile ters düşmektedir. Çalışmada, hiyerarşi kültürü klan kültüründen sonra ikinci sırada (%45,1) yer almakta ve algılanan liderlik davranışı boyutlarını ikinci düzeyde etkilemektedir. Tepe yöneticilerin dönüşümsel liderlik yaklaşımının, çalışanların takım çalışması ve örgüt iklimini algılamaları üzerinde en yüksek belirleyici etkiye sahip olduğu sonucu (Gayef 2006), çalışmanın takım çalışması boyutunun klan kültürü üzerinde en yüksek etkiye sahip olması sonucu ile örtüşmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün %57,7'lik kısmının liderlik davranışları tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 6). Dolayısıyla bu durum, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgüt kültürleri üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkinin de olumlu yönde olduğu sonucunu doğurmaktadır. Liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki yaklaşık %58 oranındaki etki, Karcıoğlu ve Timuroğlu'nun (2004) yaptığı çalışma sonucu ile örtüşmektedir (Baysal ve Paksoy 1999: 12; Güçlü 2006).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşmenin getirdiği zorunlu olan gelişim ve değişim örgüt yapılarında da kendisini göstermektedir. Geçmişte kapalı örgüt yapısına sahip olan işletmeler kendilerini açık ve şeffaf örgüt yapıları üzerine oturtmayı ilke edinmeye başlamışlardır. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerini geliştirerek sürdürebilmeleri ancak güçlü ve sürekli bir örgüt kültürü ile sağlanabilir. Örgütlerin sahip oldukları bu kültür yapısı içerisinde örgüt kültürünün varlığından ziyade örgüt kültürünün yaşatılmasının sağlanması daha güç ve zordur. Bu noktada örgütlerde lider ya da lider-yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Tablo 6. Algılanan Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt Kültürüne Etkisi

Liderlik Davranışı	Örgüt Kültürü	R2	0,577
--------------------	---------------	----	-------

Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü

Örgütlerde liderlerin katılımcı anlayış çerçevesinde çalışanların bireysel ve örgütsel performanslarını arttıracak şekilde hareket etmesi, örgütün sürekli değişim gösteren yapı içerisinde kaybolup gitmesini engelleyecektir. Bu bağlamda, lider yöneticilerin örgütlerdeki varlıkları ve sahip oldukları özellikleri örgütün başarısında ve yükselmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Örgütteki etkileşimin düzeyi ve özelliği ise liderin liderlik davranışlarını işaret etmektedir. Bu çalışmada da liderlerin ya da lider yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasındaki ilişki ve etkileşim incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

Algılanan liderlik davranışı ile algılanan örgüt kültürü arasındaki zayıf ve orta düzeyde bir ilişki olduğundan söz etmek mümkündür. Algılanan liderlik davranışı boyutları ile algılanan örgüt kültürü boyutları arasında en yüksek ilişkinin "vizyonu uygulamaya koyma" boyutu ile örgüt kültürü boyutlarının tümünde olduğu görülmektedir.

Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ile demografik özellikleri arasında ilişki olduğu, ancak bu ilişkinin çok zayıf bir ilişkiyi temsil ettiği düşünüldüğünde, örgüt kültürü ile çalışanların demografik özellikleri arasında çok zayıf bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. Demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni için çalışanların hem algıladıkları örgüt kültürleri hem de algıladıkları liderlik davranışları açısından çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların algıladığı liderlik davranışları ile demografik özellikleri arasında çok zayıf bir ilişkinin varlığını gösterdiği düşünüldüğünde, algılanan liderlik davranışları ile çalışanların demografik özellikleri arasında çok zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ile liderlik davranışı algılama boyutlarının, medeni durumlarına göre bazı boyutlarda farklılık arz ettiği görülmektedir. Bu farklılık " $p<0,05$ " açısından değerlendirildiğinde; çalışanların algıladığı örgüt kültürleri boyutlarının medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği, bu farklılığın "Adhokrasi kültürü"nde yaşandığı söylenebilir. Çalışanların algıladıkları liderlik davranışı boyutlarının medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği takım çalış-

ması boyutu hariç diğer tüm boyutlarda " $p<0,05$ " görülmektedir. Çalışanların evli ya da bekar olma durumları onların yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılamada farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Takım çalışması boyutu çalışanların medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir.

Çoklu regresyon analizinde, bağımlı değişken olan örgüt kültürü boyutlarından "klan kültürü"nin liderlik davranışı boyutları tarafından en yüksek düzeyde açıklandığı görülmektedir. Diğer örgüt kültürü boyutlarının sırasıyla "Hiyerarşi kültürü", "Pazar kültürü" ve "Adhokrasi kültürü" olarak liderlik davranışları tarafından açıklandığı söylenebilir. Örgüt kültürünün %57,7'lik kısmının liderlik davranışları tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu durum, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgüt kültürleri üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkinin de olumlu yönde olduğu sonucunu doğurmaktadır. Korelasyon analizi sonunda da liderlik davranış boyutları ile örgüt kültürü boyutları arasında en yüksek ilişkinin "vizyonu uygulamaya koyma" boyutu ile örgüt kültürü boyutlarının tümünde olduğu sonucu bulunmuştu. Korelasyon analizinde de klan kültürü ile algılanan liderlik davranışı arasındaki ilişkinin diğer boyutlara nazaran daha yüksek olması regresyon analizinde klan kültürü ve algılanan liderlik davranışının en yüksek düzeyde çıktığı analiz sonuçları ile de örtüşmektedir. Sonuç olarak, çalışmanın ana kurgusunu oluşturan turizm işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimi, araştırmanın ana hipotezi olan "turizm işletmelerinde algılanan örgüt kültürü ile algılanan liderlik davranışları arasında etkileşim vardır" hipotezini desteklemiştir.

Literatür incelemesi sonucunda, akademik alanda yapılmış olan örgüt kültürü ve liderlik davranışları arasındaki ilişki ve etkileşimi ölçen çalışmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmanın literatürde bu alanda var olan boşluğun doldurulmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Çalışma, uygulama alanı açısından Muğla ili ile sınırlandırılmıştır. Bu anlamda gelecekte yapılacak olan diğer çalışmalara örnek olma ve ışık tutma açısından katkı sağlayabilir. Sonuç olarak, çalışmada var olan örgüt kültürünün örgütsel çevre içerisinde çalışanların örgütsel adanmışlığını arttırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin devam ettirilmesinde önemli bir işleve

sahip olduğu söylenebilir. Çalışma, sonuçları itibarıyla bu alanda yapılan çalışmalara destek sağlayıcı nitelikte olup, bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda evren büyüklüğü artırılarak daha genelenebilir sonuçlar elde edilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, S., DeCarlo, T. E ve Vyas, B. S. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons, *Journal of International Business Studies*, 30 (4): 727-743.
- Altunay, A. (1999). Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü-Falez Otel'de Örgüt Kültürü Araştırması (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baysal, C. A. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1): 7-15.
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H. Z. (2000). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması, *Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 14 (1-2): 29-52.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 18-34.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetiner, E. (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Tutubay Yayınları.
- Daft, L. R. (1995). *Organization Theory and Design*. ABD: West Yayınları.
- Das, H. (1990). *Organization Theory with Canadian Applications*. Kanada: Gage Educational Pub. Comp.
- Dipboye, L. R, Howell, C. W. ve Smith, S. C. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Psychology, An Integrated Approach*. ABD Harcourt Brace Koleji Yayınları.
- Drucker, F. P. (1992). *Managing for the Future*. Londra: Butterworth / Heinemann.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2): 63-79.
- Eren, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4 (1): 55-70.
- Erenler, E. (2001). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Francesco, M. A. ve Chen, X. Z. (2000). Cross-Cultural Differences Within A Single Culture: Power Distance As A Moderator of The Participation – Outcome Relationship In The People's Republic of China. *Academy of Management Meeting*, <http://net2.hkbu.edu.hk/~brc/CCMP200007>.
- Gayef, A. (2006). Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (*Basılmamış Doktora Tezi*). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, N. Örgüt Kültürü. <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Gucu>, Erişim tarihi: 14.03.2011.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (*Basılmamış Doktora Tezi*). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler Bilir, S. (2005). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma (*Basılmamış Doktora Tezi*). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürçay, C. İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi, <http://isguc.org/cgurcay/htm>, Erişim tarihi: 15.03.2011.
- Gürdoğan, A. (2005). Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü ile İş Doyumu Arasındaki İlişki (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürdoğan, A. (2010). Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi. (*Basılmamış Doktora Tezi*). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hawkins, P. (1997). Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity, *Human Relations*, 50 (4): 417-440.
- Kabacoff, R. I. (1998). Gender Differences in Organizational Leadership 106. *Annual Convention of the American Psychological Association in San Francisco*, Kaliforniya.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1): 145-162.
- Karcioğlu, F. ve Timuroğlu, K. M. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (1-2): 319-338.
- Kılıç, G. (2006). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kostera, M. ve Wicha, M. (1996). The Divided Self" of Polish State-owned Enterprises: The Culture of Organizing, *Organization Studies*, 17 (1): 83-105.
- Li, J., Lam, K. ve Qian, G. (2001). Does Culture Affect Behavior and Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China, *Journal of International Business Studies*, 32 (1): 115-131.
- Mathebula, L.R.M. (2004). Intergovernmental Relation Reform in a Newly Emerging South African Policy. İçinde Modelling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, *Human Resources Management Practices and Organizational Trust*. University of Pretoria (ss. 73-108). Güney Afrika.
- Mosley, G. G., Valentine, S. ve Godkin, L. (2002). U.S. Organizations' Personnel Management in Mexico, *Latin American Business Review*, 3 (1): 57-73.

- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5): 1-20.
- Newman, K. ve Nollen, S. D. (1994). Culture Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture, *Journal of International Business Studies*, 27 (4): 753-779.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19: 115-134.
- Özmutaf, M. N. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2): 83-98.
- Rock, L. M. ve Berger, A. L. (1991). *A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*. ABD: McGraw Hill, Inc.
- Rowlinson, M. ve Procter, S. (1999). Organizational Culture and Business History, *Organization Studies*, 20 (3): 369-396.
- Rue, W. L. ve Byars, L. L. (1997). *Management "Skills and Application"*. ABD: McGraw Hill Com.
- Quinn R. D. ve Cameron K. S. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. ABD: Addison-Wesley Yayınları.
- Quinn, E. R. ve Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29 (3): 363-377.
- Savaş, G. (2006). Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shane, S., Venkataraman, S. ve Macmillan, I. (1995). Cultural Differences in Innovation Championing Strategies, *Journal of Management*, 21 (5): 931-952.
- Sığırı, Ü. (2006). Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (9): 29-47.
- Sığırı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (2): 261-278.
- Strang, K. D. (2007). Examining Effective Technology Project Leadership Traits And Behaviors, *Computers in Human Behavior*, 23: 424-462.
- Şahal, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). Üretim ve Hizmet Sektöründe İşletmelerde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 1 (1): 202-223.
- Uysal, G. (2003). Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1): 137-148.
- Uzun, D. (2007). Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (*Basılmamış Doktora Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R., Tung, A. ve Very, P. (2000). Measuring Organizational Culture Clashes: A Two-nation Post-Hoc Analysis of A Cultural Compatibility Index, *Human Relations*, 53 (4): 539-558.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örneklem Yöntemleri*. Çev.: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzel, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yılmaz, A., Özler Ergun, D. ve Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26): 334-357.
- Yüksel Engin, Ş. (2006). Kooperatiflerde Örgüt Kültürü (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.