



Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi - Journal of Social Sciences
Cilt/Volume: 2005-2 Sayı/Issue: 11

KÜLTÜR TİPİNİ YORDAYAN LİDER DAVRANIŞI/LARI

Nihal MAMATOĞLU*

ÖZET

Bu çalışmada, hangi lider davranışı algısı/larının hangi örgüt kültürü tipi algısı/larını yordadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın örneklemini iki üretim örgütünden 50'si kadın 44'ü erkek toplam 94 çalışan oluşturmaktadır. Lider davranışları ve örgüt kültürü tipi algıları ile ilgili veri toplamak için, Paşa'nın (2000) Lider Davranışları Ölçeği (LDÖ) ile Mamatoğlu'nun (2004) Örgütsel Kültür Tipi Ölçeği (ÖKTÖ) kullanılmıştır. Çalışmada, yapılan analizlerde cinsiyet, yaş, statu, kıdem ve eğitim durumu gibi demografik değişkenler kontrol edilmiştir. Araştırma sonunda, başarı kültürü algısının, takım kuran ve paylaşılan lider davranışı ile hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algıları tarafından yordandığı ortaya konmuştur. Aynı zamanda, takım kuran ve paylaşılan lider davranışı algısı başarı kültürü algısının en iyi yordayıcısıdır. Bundan başka, takım kuran ve paylaşılan lider davranışı algısının, destek kültürü alt ölçeğini yordayan tek lider davranışı algısı olduğu da bulgular arasındadır. Benzer şekilde, hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısının hiyerarşi kültürü algısının tek yordayıcısı olduğu görülmüştür. Diğer yandan, takım kuran ve paylaşılan ve takip ve kontrol eden lider davranışı algılarının güç kültürü algısının yordayıcıları olduğu ve yöneticilerin yönetim kademesinde bulunmayan çalışanlara göre daha düşük güç kültürü algısına sahip oldukları bulunmuştur. Son olarak takım kuran ve paylaşılan lider davranışı algısı güç kültürü algısının en iyi yordayıcısıdır.

Anahtar Kelimeler: örgüt kültürü, liderlik

ABSTRACT

In this study, it was examined that which leader behavior predicts which organizational culture type. The research sample was composed of 50 women and 44 men in total 94 employees from two product companies. Since collecting data about perceptions on leader behaviors and organizational culture types, Paşa's (2000) Leader Behaviors Scale (Lider Davranışları

* Yrd. Doç. Dr. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü

Ölçeği -LDÖ) and Mamatoğlu's (2004) Organizational Culture Typology Scale (Örgütsel Kültür Tipi Ölçeği -ÖKTÖ) have been used. The demographic variables like gender, age, status, seniority and education have been controlled in the study. At the end of the study, it was found that, achievement culture perception was predicted by perceptions of team constructing and sharing leader behavior and hierarchical and task oriented leader behavior. In addition to that team constructing and sharing leader behavior perception was the best predictor of achievement culture perception. Another finding was that team constructing and sharing leader behavior perception was the single predictor of support culture perception. Similar to that, hierarchical and task oriented leader behavior perception was the single predictor of hierarchical culture perception. On the other hand, perceptions of team constructing and sharing leader behavior and following and controlling leader behavior were the predictors of power culture perception and it was also found that the employees who have managerial responsibility have less power culture perception than the other employees. Lastly, team constructing and sharing leader behavior perception was the best predictor of the power culture perception.

Key words: organizational culture, leadership

KÜLTÜR TİPİNİ YORDAYAN LİDER DAVRANIŞI/LARI

İş dünyasında ortaya çıkan hızlı değişim ve artan müşteri talepleri; örgüt içinde değişen koşullara ayak uydurabilmeyi sağlayacak gerekli değişiklikleri yapabilmek için, çalışanların içinde yaşadığı işyeri kültürünü anlamayı gerekli hale getirmektedir. Genel olarak, "Örgütsel işleyişi bireyin anlamasına yardımcı olan, bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve örgüt içinde davranışlarına norm oluşturan, ortak değerler ve inançlar şablonu" olarak tanımlanabilen (Deshpande ve Webster, 1989, S:2) örgüt kültürü, literatürde oldukça popüler bir alandır. Kimi araştırmacılar örgüt kültürünü, örgüt kültürü tipleri olarak tanımlamaya çalışmışlardır (Bloor ve Dawson, 1994; Cook ve Rousseau, 1988; Deal ve Kenndy, 1982; Harrison, 1972; Hofstede, Neujen, Ohayn ve Sanders, 1990; Martin, 1992; Wallach, 1983). Örneğin Wallach (1983) çalışmasında bürokratik (bureaucratic), yaratıcı (innovative), destekleyici (supportive) olmak üzere üç kültür tanımlamıştır. Deal ve Kenndy (1982) örgütün aktiviteleriyle ilişkili olarak risk alma derecesi, karar verme hızı ve strateji yaratan geribildirimler açısından örgüt kültürünü dörde ayırmıştır. Benzer şekilde Harrison (1972) başarı, destek,

hiyerarşi ve destek adlarıyla dört kültür tipi tanımlamıştır. Özetle literatürde örgüt kültürü pek çok farklı şekilde tanımlanmış ve çalışılmıştır.

Bir örgüt içinde kültür birbiriyle ilişkili pek çok örgütsel kavram ile sıkı ilişki içindedir. Buna göre; değerler (Cameron ve Quinn, 1999; Schein, 1985; Deshpande ve Webster, 1989), normlar (Michela ve Burke, 2000), örgüt içi iletişim (Kilmann, 1985; 1995; 1998), şemalar (Kilmann, 1998; Kotter, 1996; Spencer, 1994), örgüt performansının ölçülmesi ve izlenmesi (Blake ve Suprenant, 1990; Burke, 1994; Kober ve Knowles, 1996; Olian ve Rynes, 1991) ve kültürel oluşum sürecinde değişime uygun durum ve davranışların ödüllendirilmesi (Hackman ve Wageman, 1995; Michela ve Burke, 2000) gibi pek çok değişken örgüt kültürü ile ilişkilidir. Ancak örgüt kültürünü etkileyen bu gibi faktörleri ve kültürü belirlemeye yönelik etkilerini ortaya koyarak; örgüte ait pek çok işlevi fark etmek ya da etkin hale getirmek mümkün olur.

Bu bağlamda, bu çalışmada örgüt kültürü, kültürün oluşumunda ve değişiminde önemli bir etkisi olduğu bilinen liderlik kavramı ile birlikte ele alınacaktır (Daft, 1992; Conger ve Kanungo, 1998; House, Delbecq ve Taris, 1998; Jones, Lasky, Gale veFevre, 2004; Shein, 1992; Trice ve Beyer, 1993; Waldman, Lituchy, Gopalakrishnan, Laframboise, Galperin ve Zatsounakis, 1998). “Takım ya da örgüt hedeflerini başarmak için insanları etkileme ve onlar için çevre oluşturma süreci” (McShane, 2001, S: 414) olarak tanımlanabilen liderlik literatürde beş farklı yaklaşımla açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar lideri ve liderliği bireyi üstün performansla yönlendiren karakter özellikleri, yetenekleri, bireysel değerleri ile açıklayan yeterlilik (competency) ya da huy (trait) yaklaşımı (Kirkpatrick ve Locke, 1991); lideri ve liderliği etkin hale getiren davranışlar üzerinde çalışan davranışsal yaklaşım (Korman, 1966); duruma uygun lider davranışının etkinliğini savunan ve modeller ortaya koyan durumsal (contingency) yaklaşım (Evans, 1974; Tannenbaum ve Schmidh, 1973); liderin yaratıcılığı, iletişim tarzı ve rol modeli olarak çalışanlara örgüt vizyonuna ulaşmada nasıl ilhamı verdiği ve takım ya da örgütsel değişimine nasıl neden olduğunu açıklayan dönüşümcü (transformational) yaklaşım (Barling, Weber ve Kelloway, 1996); ve liderlik ya da liderin olduğundan daha çok şişirildiğini, ancak aslında üç algısal sürecin (temel yüklenme hatası, önyargı, durumsal kontrol ihtiyacı) bu yanılgıya neden olduğunu savunan romantik yaklaşımdır (McShane, 2001).

Bu çalışmanın temelini oluşturan liderlik ve örgüt kültürünü, birlikte ele alan çalışmalara ilk olarak Chervenak ve Mc Cullough (2001)'un sağlık örgütlerinde yaptıkları bir çalışma örnek verilebilir. Bu çalışma sonunda, hastane içinde lider rolü olan doktorların, profesyonel çalışma davranışları

göstermeleri ve yetkin bir lider tipi çizmelerinin hasta bakımıyla ilgili etik kültürün örgütte yerleşmesine, katkı sağladığı ortaya konmuştur.

Jones, Lasky, Gale ve Fevre'in (2004) bir patron şirketinde yaptıkları başka bir çalışmada ise narsist bir lider tiplemesinin yarattığı kültür tipi üzerinde durulmuştur. Bu vaka çalışmasında incelenen lider, ailesiyle ilgili kararları kendi başına alan, yüksek kendilik değeri ve özgüvene sahip ve ailesinden koşulsuz sadakat bekleyen babasını model olarak almaktadır. Babasından aldığı bu türlü senaryolara bağlı olarak lider, başında olduğu örgütte, çalışanlarından sadakat ve tek başına verdiği kararlara itaat bekleyen bir davranış profili çizmektedir. Bu tür bir davranış tarzına sahip liderin, yönettiği örgütte ise itaatkar ve merkezi bir kültür tipi oluşturduğu görülmektedir.

Diğer bazı çalışmalarda ise, karizmatik liderlerin kendi fikir ve değerlerini örgüt üyelerine ideal vizyon ve değerler olarak sunmalarının (House, Delbecq ve Taris, 1998; Conger ve Kanungo, 1998) ve toplulukçu kimliği teşvik etmelerinin (Shamir, House, Arthur, 1993) yeni kültür üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Balaz, 2002). Ayrıca karizmatik liderler, çalışanlardan bekledikleri davranışları bir rol modeli olarak önce kendileri göstermekte, böylece örgütsel değerlerin içselleştirilmesine (Shamir ve ark.; 1993) ve örgüt üyelerinin kendilerini grubun bütünü içinde tanımlayarak kimlik edinmelerine (Kark Shamir, Chen, 2003) katkıda bulunmaktadır. Bu durum, çalışanların kendi gruplarına olumlu hisler beslemelerine, topluluk yararına daha çok katkıda bulunmaya güdülenmelerine, özetle katılımcı ve toplulukçu kültür tipinin oluşumuna yardımcı olmaktadır.

Ramsden'in (1998) çalışmasında ise; dönüşümcü (transformational) lider tipinin; vizyon rehberliği, yeniliklere katılım sağlama, kişisel heyecan, bütünleşme, merak ve cesaret gibi özelliklerinin, örgüt kültürünün oluşumu üzerinde önemli rolü olduğu ifade edilmektedir. Buna göre, dönüşümcü liderlerin yaratıcılıkları, özgün, insana odaklı ve sorgulayıcı yapısı (Bennis, 1998) sürekli kendini yenilemesiyle tanımlanan öğrenen örgüt kültürünün oluşmasında önemlidir.

Corrigan, Diwan, Campion ve Rashid'e (2002) göre liderin kendisi ve astları tarafından dönüşümcü lider olarak algılanması, örgüt kültürünün de dönüşümcü olarak algılanması üzerinde etkilidir. Böylece karizmatik, ilham ve cesaret verici, entellektüel olarak etkileyici ve bireysel olarak ilgili şeklinde tanımlanabilecek dönüşümcü liderler, dönüşümcü örgüt kültürü algısı üzerinde etkili olmaktadır.

Arnold'ın (2002), Benetton, Home Depot, Ikea, Wal Mart gibi büyük perakende satış firmalarını incelediği çalışmasında ise; işletme yönetici ve çalışanlarına yetki ve inisiyatif veren, çalışanı anlayan ve onların yaratıcılıklarını teşvik eden kısaca ilham verici (inspirational) olarak tanımlanan lider tipinin, motivasyonel bir kültür yarattığı ortaya konulmaktadır.

Yukarıda verilen çalışmalar liderliğin/ liderin / lider tipinin örgüt kültürü/ tipine etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Bu etkinin kaynağında liderlerin kişilik özellikleri, tutum ve davranışları ile çeşitli yöntem ve mekanizmaları etkin olarak kullanabilmelerinin bulunduğu görülmektedir. Örneğin, liderlerin yeni bir kültürel oluşum için, kendi değerlerini sözel ve sözel olmayan ipuçları (Bass, 1985; Shamir, Zakay ve Popper, 1998) yardımıyla, canlı ve açık iletişim (Schein, 1992; Huang, Cheng ve Chou, 2005) kurarak tüm çalışanlarla paylaşımları (Scarnati, 2002) değişimi hızlandırmakta ve güçlü kültürler yaratılmasına yardım etmektedir. Yine liderlerin heyecan, bütünleşme, merak, cesaret gibi kişilik özellikleri kültür oluşumunda önemli bir yere sahiptir (Ramsden, 1998). Ayrıca, dönüşümcü liderlerde bulunduğu düşünölen yaratıcılık, özgünlük, sistemden çok insana odaklanma, neden ve niçin sorularıyla olayların nedenselliğini sorgulama (Bennis, 1998) özellikleri de kültürel oluşum üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bundan başka; liderlerin patrone dan çok örgüt içi değişimler için başlatıcı kişi olabilme özellikleri (Sugarman, 2001), güvenilirlikleri (Dirks ve Ferin, 2002; Shearer, Hames ve Runge; 2001), örgütü ve örgüt çevresini tanımaları (Shearer, Hames, ve Runge; 2001), örgüt için çeşitli parametreleri ortaya koyabilmeleri, ölçümler geliştirerek, hedef göstermeleri, örgüt vizyonuna dayanarak kıyaslamalar (benchmark) yapabilmeleri (Scarnati, 2002), takım kurma, problemleri çözme, sorumluluk alma becerilerini gösterebilmeleri (Gomez, 2002); yaratmak istedikleri kültüre örgütleri yönlendirebilmek, çalışanların katılımını sağlamak anlamında önemli yere sahiptir. Ayrıca, liderlerin ödöl, dikkat, krize tepki, rol modeli olma, seçme yerleştirme ve işten çıkarma gibi araç, yöntem ve mekanizmaları akılcıca kullanmalarının örgüt kültrünün oluşumunda etkili olduğu bulunmuştur (Daft, 1992; Gailbreath, Wagner, Moffet ve Hein, 1997; Schneider, 1987; Schein, 1985; Sims, 2000; Sims, 2003; Waldman, Lituchy, Gopalakrishnan, Galperin ve Zatsounakis, 1998). Özetle liderlerin örgüt içinde bir orkestra şefi gibi hareket ederek, yaratılmak istenen kültürel oluşum için öncülük ettikleri söylenebilir (Lomas, 2004).

Yapılan araştırmalar, tüm örgütsel araç ve mekanizmalar, liderin tutum ve davranışları; zaman içinde kişilerin biz kimiz, geleneklerimiz neler, neler

yapınız gibi sorular yardımıyla kendilerini belli bir kültür içinde tanımlamalarına, (Trice ve Beyer, 1993), lider davranışlarını rol modeli olarak alıp örgütsel değerleri içselleştirmelerine (Shamir ve ark., 1993) ve örgüt içi durum ve tutumlar için beklenti oluşturmalarına (Gordon, 2002) neden olmaktadır. Böylece liderin davranış tarzı örgüt kültürünün belirlenmesinde öne çıkmaktadır.

Türkiye’de Örgüt Kültürü ve Liderlik Çalışmaları

Türkiye’de yapılan az sayıdaki liderlik (Bakan ve Bulut; 2004, Ceylan, Keskin ve Eren; 2005, Karıoğlu; 2004, Özkaya Onay; 2003) ve örgüt kültürü (Aycan ve Kanungo; 2000, Boyacıgiller; 2000, Hofstede; 1980) çalışmaları, batılı çalışmalarda ortaya konan bazı liderlik yaklaşımları ve örgüt kültürü tiplerinin buradaki varlığına işaret etmektedir. Örneğin, Kozan ve İlter’in (1994) çalışmasında, Türk yöneticilerinin güç aralığının yüksek olduğu ve katılımcı bir yaklaşımı benimsemedikleri gözlenmiştir. Bundan başka aynı çalışma astların da yöneticilerin katılımcı değil otoriter bir tutum içinde olmasını beklediklerini ortaya koymuştur. Bu durum beklenenin aksine çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri germemekte, otoriter lider sorgulanmayan bir baba figürü olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan örgüt kültürü çalışmalarına örnek olarak, Boyacıgiller’in (2000), ABD ve Türkiye’yi kültürel ve kuramsal açılardan karşılaştırdığı bir çalışması verilebilir. Buna göre ABD ile karşılaştırıldığında Türkiye’nin toplulukçu kültüre sahip olduğu görülmektedir. Hofstede’in çalışmasında (1980) ise; Türkiye güç aralığının ve belirsizlikten kaçma durumunun yüksek, geleneksel olarak kadınsılıkla özdeş değerlerin baskın olduğu ve toplulukçu bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Aycan ve Kanungo’nun (2000) Pakistan, Çin, Hindistan, Türkiye, Romanya, Rusya, ABD, İsrail, Almanya ve Kanada’da yaptıkları kültürler arası çalışmada ise; Türkiye, Hindistan, Çin ve Pakistan paternal kültürün en çok görüldüğü ülkeler olmuştur. Bunun yanında bu çalışma, Hofstede’nin çalışmasına göre Türkiye’deki toplulukçu yan ve güç aralığında azalma olduğunu göstermiştir.

Liderlik ve örgüt kültürünü bir arada ele alan Türkiye çalışmalarına bakıldığında ise İzmir’deki ilköğretim müdürlerinin dönüşümcü liderlikle iş birlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal – eğitsel kültür boyutlarını; sürdürümcü liderlikle okul kültürünün eğitsel gelişme boyutunu ilişkilendirdikleri görülmüştür. Öte yandan öğretmenlere göre dönüşümcü liderlikle okul kültürünün geneli ile boyutları arasında; sürdürümcü liderlikle okul kültürünün geneli, iş birlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-

eğitsel kültür boyutları arasında pozitif yönde ilişki olduğu gözlenmiştir (Şahin; 2004).

Bundan başka Aycan'ın (2001) üç çalışmayı bir arada değerlendirdiği araştırmasında paternalizmin baskın olduğu kültürlerde reaktif kültürün ortaya çıkarak proaktifliği önlediği görülmüştür. Yine Aycan'ın (2001) çalışmasında üniversite öğrencilerinin bürokratik, katılımcı ve karizmatik liderliğe göre paternalistik liderliği daha az istediği görülmüştür.

Bodur ve Kabasakal (2002) 61 ülkede toplumsal ve kurumsal kültür ile liderlik konularını araştıran GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projesi kapsamında yaptıkları çalışmada oluşturulan 10 kültür kümesinden Türkiye, Kuveyt, Katar, Fas, Mısır'dan oluşan Türkiye-Arap kümesini araştırmışlardır. Bu kümedeki kurumsal uygulamaların dünya ortalamalarına yakın olduğu görülmüş, yakınlar arası toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, insani yaklaşım, geleceğe yönelik olma ve güç mesafesi boyutlarında puanların ortalama olduğu gözlenmiştir. Takım çalışması, kendi bakışını öne çıkarma ve cinsiyetler arası eşitlik puanları ise düşüktür. Bundan başka, hem yakınlar arası hem de toplumsal açıdan yöneticilerin geleceğe yönelme, toplulukçuluk, performansla yönelik olma insani yaklaşım, kendi bakış açısını öne çıkarma, cinsiyetler arası eşitlik boyutlarına yüksek değerlere sahip oldukları ve güç mesafesini daha az istedikleri görülmüştür.

Amaç ve Araştırma Hipotezleri

Liderlik ve örgüt kültürünü birlikte ele alan pek çok araştırmanın Amerika, Kanada ve Batı Avrupa'da gerçekleştirildiği bilinmektedir (Yukl, 1998). Ayrıca, bir kültür için geçerli olan kuram ve yaklaşımların, farklı özellikler nedeniyle diğer kültürler için geçerli olmadığı da ortadadır (Triandis; 1983). Öte yandan, yukarıda ifade edilen çalışmalarda görüldüğü üzere Türkiye'de liderlik ve örgüt kültürünü birlikte ele alan oldukça az çalışma vardır, söz konusu çalışmalardan çoğu üniversite öğrencileri ya da eğitim kurumu çalışanları üzerinde yapılmıştır ve liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili kısıtlı sayıda yaklaşım çalışmalarda kullanılmıştır. Bu nedenle liderlik ve örgüt kültürünü bir arada ele alan, diğer iş örgütlerinde gerçekleştirilecek ve farklı liderlik ve örgüt kültürü yaklaşımları arasındaki ilişkileri ele alan yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Ayrıca, doğu gelenekleri üzerine batı teknolojisi, kurum ve geleneklerini benimseyen ve doğu ve batının bir karışımı olan Türkiye'de (Kozan ve İltir; 1994), farklı sektörlerden örneklemeler üzerinde, liderlik ve örgüt kültürünü bir arada ele alan yeni çalışmalar yapmak, ilgili

kavramlar arası ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bundan başka, Türkiye’de yapılacak bu türlü çalışmalarla ortaya konacak ilişkiler, liderlere içinde buldukları örgüt kültürünü daha iyi anlama konusunda yol gösterecek, kültürel değişim çalışmalarında kendilerinde geliştirmeleri gereken davranış tarzları hakkında fikir verecektir. Böylece, bu çalışmanın amacı, Türkiye örnekleminde, örgüt içinde algılanan farklı lider davranışlarından hangisi/lerinin o örgütte algılanan hangi kültür tipini/lerini yordadığını incelemektir.

Bu amaçla bu çalışmada lider davranışları, Paşa’nın (2000) Lider Davranışları Ölçeği ile ortaya konan dört lider davranışı ile tanımlanmıştır. Bunlar, “takım kuran ve paylaşan”, “hiyerarşik ve işe odaklı”, “takip ve kontrol eden” ve “babacan” lider davranışlarıdır. Buna göre takım kuran ve paylaşan lider davranışı, çalışanlarla işe dair tüm ayrıntıları paylaşan, problemleri birlikte çözen ve birlikte karar alan, maddi ve manevi olarak ödüllendirme yöntemlerini kullanan davranış tarzını ifade etmektedir. Hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı ise, işlere, iş tanımlarına ve hiyerarşiye önem veren, yapılacak işleri önce kendisi planlayıp daha sonra çalışanlarla paylaşan davranış tarzını ifade etmektedir. Takip ve kontrol eden lider davranışı, tüm insiyatifin liderde toplandığı, çalışanlara hiçbir şekilde yetke verilmeyen ve onların sıkı bir şekilde takip ve kontrol edildiği lider davranışını ifade etmektedir. Babacan lider davranışı ise; çalışanı her konuda destekleyen, aile problemleri dahil onların her türlü özel problemleri ile de ilgilenen, bazen çalışanların sevgi ve saygısını kazanmanın işten daha önce geldiğini düşünen lider davranışını tanımlamaktadır.

Öte yandan yine bu çalışmada örgüt kültürü tipleri, Harrison (1972; Handy 1985; Harrison ve Stokes, 1992) tarafından ortaya konan kültür tiplmesi ile tanımlanmıştır. Buna göre örgüt kültürü “başarı”, “destek”, “hiyerarşi” ve “güç” alt boyutlarından oluşmaktadır. Başarı kültüründe örgüt iş sonuçlarının başarısına odaklanmıştır. Bu kültürde iş deneyimi, takım iletişimi ve karşılıklı saygı ön plandadır. Ayrıca başarı kültüründe uzman gücü, iş pozisyonu veya kişisel güçten daha önemlidir. Destek kültüründe ise, kişilere hizmet ve yardım etmek amacıyla örgütte çalışan kişilerin mutluluğu merkez alınmıştır. Hiyerarşi kültüründe, örgüt içindeki iş tanımları, kurallar, otorite tanımları, yazılı ve sözlü iletişim yolları, beklenmedik durumlarda yapılacak faaliyetler ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Bu kültürde, işleri tanımlandığı şekilde iyi yapabilmek amacıyla iş pozisyonu ön plana çıkarılmış ve iş rollerine o işi hakkıyla yapabilecek kişilerin getirilmesine özen gösterilmiştir. Güç kültüründe örgüte ait kaynakları bir tek kişi ya da grup elinde tutar. Bir

başka deyişle, nüfuz ve güç merkezidir. Ayrıca bu kültür, işleri düzenleyen kuralların ve bürokrasinin yokluğuna işaret eder. Gücün ve kaynakların kullanımının merkezi olması örgüt içi atamaların da merkezi olarak gerçekleşmesine yol açar. Böyle örgütlerde çalışanların iş motivasyonu ödül ve ceza ile sağlanır.

Yukarıda tanımlanan modeller düşünüldüğünde bu araştırma sonunda ilk olarak, örgüt içinde algılanan takım kuran ve paylaşılan lider davranışının, takım arkadaşlığını iş problemlerini çözüme kavuşturmak için kullanması bakımından; iş deneyimi, takım iletişimi ve karşılıklı saygının öneminin vurgulandığı örgütte algılanan başarı kültürünü yordayan lider tipleri arasında yer alması beklenmektedir. Ayrıca, işi odak alması açısından hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısının da, başarı kültürü algısını yordayan değişkenler arasında yer alması beklenmektedir. Takım kuran ve paylaşılan lider davranışına ait özellikler hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışına göre başarı kültürü ile daha çok örtüşmektedir, buradan hareketle bu çalışmada takım kuran ve paylaşılan lider davranışı algısının, başarı kültürü algısının en iyi yordayıcısı olması beklenmektedir.

Hipotez 1: “Örgüt içinde, takım kuran ve paylaşılan lider davranışı algısı, başarı kültürü algısının yordayıcılarından.”

Hipotez 2: Örgüt içinde, hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısı, başarı kültürü algısının yordayıcılarından.”

Hipotez 3: “Örgüt içinde, takım kuran ve paylaşılan lider davranışı algısı, başarı kültürü algısının en iyi yordayıcısıdır.”

Bundan başka, çalışanı her konuda desteklemesi özelliği nedeniyle babacan lider davranışının, çalışanın merkezde olduğu destek kültürünü diğer lider davranışlarına göre daha çok belirlemesi beklenebilir. Dolayısıyla, bu çalışmada destek kültürü algısının, gösterdiği özellikler açısından bir tek babacan lider davranışı algısı tarafından yordanması beklenmektedir.

Hipotez 4: “Örgüt içinde, babacan lider davranışı destek kültürü algısının tek yordayıcısıdır.”

Ayrıca, işleri iyi planlayan ve rollere uyulmasını bekleyen hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısının, benzer şekilde iş tanımlarının açıkça belirlendiği hiyerarşik kültürü algısını yordayan tek lider davranışı algısı olması beklenmektedir.

Hipotez 5: “Örgüt içinde, hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısı, hiyerarşik kültürü algısının tek yordayıcısıdır.”

Son olarak, çalışanları ve işleri sürekli kontrol eden, takip ve kontrol eden lider davranışı algısının, bu özellikleri nedeniyle gücün merkezi olarak algılandığı güç kültürü algısını yordayan tek değişken olması beklenmektedir.

Hipotez 6: “Örgüt içinde, takip ve kontrol eden lider davranışı algısı, güç kültürü algısının tek yordayıcısıdır.”

Yöntem

Örneklem

Bu araştırmanın örneklemini iki üretim örgütünden toplam 94 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin 50’si (% 53.2) kadın, 44’ü (% 46.8) erkektir. Ayrıca 18’i (% 19.1) çeşitli kademelerde yönetici, geri kalanı (%80.9) yönetim kademesinde yer almayan çalışanlardır. Deneklerin eğitim durumu incelendiğinde 24 kişinin (% 25.5) lise, 10’ünün (% 10) önlisans, 59 kişinin (% 62.8) lisans ve bir kişinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Deneklerin yaş aralığı 24’ten 52’ye (M= 35.42, S= 6.62), kıdemleri ise 1 yıldan 32 yıla (M=9.78, S= 7.66) değişmektedir.

Veri Toplama Araçları

Lider Davranışları Ölçeği (LDÖ) (Paşa, 2000) “takım kuran ve paylaşan”, “hiyerarşik ve işe odaklı”, “takip ve kontrol eden” ve “babacan” lider davranışı algılarını ölçmeye yönelik dört alt faktörden oluşmaktadır. 21 maddeden oluşan Likert tipi bu ölçeğe verilen cevaplar “hiç katılmıyorum” (1)’den “tamamen katılıyorum” (5)’a değişmektedir. Ölçek maddelerine örnek vermek gerekirse; “İşte karşılaştığı problemleri yanındakilerle birlikte çözmeyi tercih eder” ifadesi takım kuran ve paylaşan lider davranışı algısını, “Organizasyonda hiyerarşik düzenin korunmasına dikkat eder” ifadesi hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışını, “Yanında çalışanlara çok az yetki verir, onları kendi bildikleri yollardan yapmaları için serbest bırakmaz” ifadesi takip ve kontrol eden lider davranışı algısını ve “Yanında çalışanları her konuda destekler ve onlarla ilgilendiğini gösterir” ifadesi babacan lider davranışı algısını ölçmeye yönelik ifadeler olarak gösterilebilir. Ölçeğin tüm test için Cronbach Alpha içsel tutarlılık katsayısı 0.75, ölçeğe ait alt faktörler için sırayla 0.83, 0.70, 0.72 ve 0.69’dur.

Örgütsel Kültür Tipi Ölçeği (ÖKTÖ) (Mamatoğlu, 2004) “başarı”, “destek”, “hiyerarşi”, “güç” kültür algılarını ölçmeye yönelik dört alt faktöre sahip, 16 maddelik Likert tipi ölçektir. Ölçeğe verilen cevaplar “hiç katılmıyorum” (1)’den “tamamen katılıyorum” (5)’a değişmektedir. Ölçek maddelerine örnek vermek gerekirse; “İşletmede/örgüt içinde işlerin başarıya

ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir” ifadesi başarı kültürü algısını “İşletme içinde arkadaşlık ilişkileri ve dostluk önemlidir” ifadesi destek kültürü algısını, “İşletme yapısı çalışanlara organizasyonda nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkanı sağlar” ifadesi hiyerarşi kültürü algısını ve “İşletmede işlerin ve kuralların yerine getirilmesi cezalandırılma korkusuyla motive edilir” ifadesi güç kültürü algısını ölçmeye yönelik ifadeler olarak gösterilebilir. Ölçeğin tüm test için iç tutarlılık katsayısı 0.75, hiyerarşi, destek, başarı ve güç alt faktörleri için sırasıyla 0.70, 0.77, 0.81 ve 0.65’dir.

İşlem

Uygulamanın yapılacağı iki iş örgütünden, yapılan yazışma ve yüz yüze görüşmeler sonrası gerekli izinler alınmıştır. Daha sonra, araştırmada kullanılan ölçekler çalışmanın amacı hakkında kısa önbilginin yer aldığı kapak sayfasıyla birlikte, bölüm yöneticilikleri aracılığıyla deneklere dağıtılmıştır. Deneklere çalışma sonunda genel sonuçların topluca verileceği ve araştırma sonunda istenirse bulguların kendileriyle paylaşılacağı ifade edilmiştir.

Bulgular

Bu çalışmada, hangi lider davranışı algısı/larının hangi örgüt kültürü tipi algısı/larını yordadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan analizlerde cinsiyet, yaş, statu, kıdem ve eğitim durumu gibi demografik değişkenler kontrol edilmiştir. Bu amaca ulaşmak için öncelikle LDÖ ve ÖKTÖ alt ölçeklerinden elde edilen puanlara; bu değişkenler arası anlamlı ilişkileri tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Böylelikle sadece yordanan değişken (örgüt kültürü algısı) ile anlamlı ilişkiye sahip değişkenler daha sonra regresyon analizlerine katılmıştır.

Korelasyon Analizi Sonunda Elde Edilen Bulgular

Araştırmada ele alınan tüm değişkenlere yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 1’de görülebilir. İlk olarak, cinsiyet, yaş, statü, kıdem ve eğitim durumu demografik değişkenleri ile ÖKTÖ alt ölçekleri arasındaki korelasyonlara bakıldığında sadece çalışanın statüsü ile güç kültürü alt ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .30, p < .001$). Buna göre çalışanlar yönetim kademesine geçtikçe güç kültürü algıları azalmaktadır. Yine Tablo 1’de görülebileceği gibi başarı kültürü alt ölçeği, takım kuran ve paylaşılan ($r = .52, p < .01$) hiyerarşik ve işe odaklı ($r = .38, p < .01$) ve babacan ($r = .30, p < .01$) lider davranışı alt ölçekleri ile pozitif yönde anlamlı olarak ilişkili bulunmuştur. Bundan başka destek kültürü alt ölçeği,

takım kuran ve paylaştan ($r = .48, p < .01$), hiyerarşik ve işe odaklı ($r = .36, p < .01$) ve babacan ($r = .32, p < .01$) lider davranışı alt ölçekleri ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Benzer şekilde, hiyerarşi kültürü alt ölçeğinin takım kuran ve paylaştan ($r = .33, p < .01$), hiyerarşik ve işe odaklı ($r = .37, p < .01$) ve babacan ($r = .26, p < .01$) lider davranışı alt ölçekleri ile ilişkisi de anlamlı ve pozitif yöndedir. Son olarak güç kültürünün takım kuran ve paylaştan lider davranışı alt ölçeği ($r = -.25, p < .05$) ile negatif yönde, takip ve kontrol eden lider davranışı alt ölçeği ile ($r = .30, p < .001$) pozitif yönde anlamlı olarak ilişkili olduğu bulunmuştur.

Regresyon Analizi Sonunda Elde Edilen Bulgular

Pearson Korelasyon Analizinde yordanan değişkenler ile ilişkisi anlamsız olan değişkenler dışarıda bırakılmış, anlamlı sonuç elde edilen değişkenler yordayıcı değişkenler olarak kullanılarak analizlerin ikinci basamağı olan regresyon analizlerine alınmıştır.

İlk regresyon analizi başarı kültürü alt ölçeğini yordayan değişkenleri belirlemek üzere “çoklu regresyon analizi” olarak yapılandırılmıştır. Tablo 2 standardize edilmiş regresyon katsayılarını (Beta), t, p değerlerini göstermektedir. Demografik değişkenler arasında başarı kültürü alt ölçeği ile ilişkili herhangi bir değişken bulunmadığı için analizlere alınmamıştır. Ancak dört lider davranışı algısından başarı kültürü algısı ile anlamlı olarak ilişkilendiği görülen, takım kuran ve paylaştan, hiyerarşik ve işe odaklı ve babacan lider davranışı algılarının hangisinin/lerinin başarı kültürü algısını yordadığını ve bu yordayıcılar arasında başarı kültürü algısını en iyi yordayan değişkeni bulmak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonunda takım kuran ve paylaştan lider davranışı ($\beta = .62, p < .000$) ile hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı ($\beta = .20, p < .044$) alt ölçeklerinin başarı kültürü alt ölçeğini yordadığı ortaya konulmuştur. Aynı zamanda, takım kuran ve paylaştan lider davranışı alt ölçeği başarı kültürü alt ölçeğinin en iyi yordayıcısıdır ($\beta = .62, p < .000$).

Destek kültürü ile anlamlı olarak ilişkilendiği görülen, takım kuran ve paylaştan, hiyerarşik ve işe odaklı ve babacan lider davranışı alt ölçeklerinin; destek kültürü alt ölçeği üzerinde yordayıcılığını tespit etmek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Demografik değişkenler arasında başarı kültürü alt ölçeği ile ilişkili herhangi bir değişken bulunmadığı için analizlere alınmamıştır. Yapılan analiz sonunda takım kuran ve paylaştan lider davranışı alt ölçeğinin, destek kültürü alt ölçeğini yordayan tek lider davranışı alt ölçeği olduğu bulunmuştur ($\beta = .50, p < .001$). Tablo 3 standardize edilmiş regresyon katsayılarını (Beta), t, p değerlerini göstermektedir.

Bundan başka, Pearson Korelasyon analizi sonunda hiyerarşi kültürü ile anlamlı olarak ilişkilendiği görülen, takım kuran ve paylaşan, hiyerarşik ve işe odaklı ve babacan lider davranışı alt ölçeklerinin hangisi/lerinin hiyerarşi kültürü alt ölçeğini yordadığını ortaya koymak üzere ilgili değişkenler çoklu regresyon analizine alınmıştır. Yordanan değişkenle anlamlı ilişkisi olan tüm lider davranışı alt ölçekleri yordayıcı değişkenler olarak regresyon eşitliğine alındığında; bir tek hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı alt ölçeğinin hiyerarşi kültürünün yordayıcısı olduğu bulunmuştur ($\beta = .28$, $p < .012$). Tablo 4 standardize edilmiş regresyon katsayılarını (Beta), t, p değerlerini göstermektedir.

Son olarak güç kültürü alt ölçeğini yordayan lider tiplerini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi sonunda (bkz. Tablo 1) güç kültürü ile anlamlı olarak ilişkilendiği görülen çalışanın statüsü demografik değişkeni kontrol edilerek, güç kültürü alt ölçeği ile anlamlı olarak ilişkilenen, takım kuran paylaşan ve takip ve kontrol eden lider davranışı alt ölçekleri hep birlikte hiyerarşik regresyon analizine alınmıştır. Analiz sonunda, çalışanın statüsü ($\beta = .22$, $p < .022$), takım kuran ve paylaşan ($\beta = -.21$, $p < .036$) ve takip ve kontrol eden lider davranışı alt ölçeklerinin ($\beta = .29$, $p < .004$) güç kültürü alt ölçeğinin yordayıcıları olduğu bulunmuştur. Bulgular, takip ve kontrol eden lider davranışı alt ölçeğinin, güç kültürü alt ölçeğini en iyi yordayan değişken olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta = .29$, $p < .004$). Tablo 5 standardize edilmiş regresyon katsayılarını (Beta), t, p değerlerini göstermektedir.

Tartışma

Bu çalışmada örgüt içinde algılanan lider davranışlarının, hangi örgüt kültürü tipi algısı/larını yordadığı incelenmiştir.

Araştırma sonunda örgüt içinde algılanan takım kuran ve paylaşan ve hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algılarının, başarı kültürü algısını yordadığı görülmüştür. Böylece, ilk olarak takım kuran ve paylaşan lider davranışı algısının başarı kültürü algısını yordadığı yönündeki araştırma hipotezi doğrulanmıştır. İkinci olarak yine araştırmada beklendiği gibi hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısının, başarı kültürü algısını yordadığı bulunarak araştırmacının ikinci hipotezi de doğrulanmıştır. Ayrıca, araştırma hipotezinde beklendiği gibi takım kuran ve paylaşan lider davranışı algısı başarı kültürü algısının en iyi yordayıcısıdır. Bu durumu başarı kültürünün tanımıyla açıklamak mümkündür. Buna göre, başarı kültüründe işlerin başarıya ulaşması için takım dahil her tür çalışma yöntemini benimsenir, işlerin başarıya ulaşması bu kültürün temel eğilimidir. Bu

bağlamda, işleri çalışanlarla paylaşan ve takıma önem veren iş başarısı için takım kuran ve sorumlulukları çalışanlarla paylaşan lider davranışı ile başarı kültürü tümüyle örtüşmektedir. Bunun yanında tüm vurgusu işleri doğru ve olması gerektiği gibi işe odaklanarak yapma ve yapılmasını sağlama eğilimindeki hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısı beklendiği gibi başarı kültürü algısını yordamaktadır.

Diğer yandan araştırma sonunda destek kültürü algısının, beklenenin aksine bir tek takım kuran ve paylaşan lider davranışı algısı tarafından yordandığı görülmüştür. Araştırma başlangıcında çalışanın her türlü problemlerine ilgi gösteren babacan lider davranışı algısının, destek kültürü algısının tek yordayıcısı olması beklenmekte idi. Bu farklı bulgu, babacan liderlerin çalışanların problemlerine ilgi göstermesinin, kimi zaman çalışanlar tarafından liderin müdahaleci olarak algılanmasına neden olabildiği ve böylece beklenen ilişkinin gözlenemediği şeklinde yorumlanabilir. Bu yönüyle babacan liderlerin davranış tarzı, destek kültürünün yordanmasında yeterince etkili olamayabilir. Öte yandan bu araştırma sonunda, takım olmayı asıl hedef olarak alan, takım üyelerine saygılı, takım kuran ve paylaşan lider davranışı algısının bu özellikleriyle destek kültürünü yordadığı ortaya konmaktadır.

Bundan başka hiyerarşi kültürü algısını yordayan lider davranışı algılarına bakıldığında, hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışının bu kültür algısı için tek yordayıcı olduğu görülmüştür. Bu durum araştırma hipotezi ile tutarlıdır, Aynı zamanda iş tanımları ve iş pozisyonlarının kişilerden daha önemli olduğu hiyerarşi kültürü algısının aynı çerçevede davranış gösteren hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısı tarafından yordanan tek değişken olması beklenen bir durumdur.

Son olarak bu araştırmada, güç kültürü algısının, takım kuran ve paylaşan ile takip ve kontrol eden lider davranışı algıları tarafından yordandığı bulunmuştur. Bu durum beklenenin aksine takip ve kontrol eden lider davranışı algısının, güç kültürünün tek yordayıcısı olmadığını göstermiştir. Ancak, takip ve kontrol eden lider davranışı güç kültürünün en iyi yordayıcısıdır. Ayrıca çalışanın statüsü demografik değişkeninin güç kültürü algısı üzerindeki etkisi devam etmektedir. Buna göre baskıcı, çalışanı sıkı kontrol altında tutan, takip ve kontrol eden lider davranışı algısı, merkezi otoritenin kuvvetle hissedildiği güç kültürü algısını beklendiği gibi yordamaktadır. Öte yandan çalışana ve takıma önem veren lider davranışı algısının örgüt içinde azalmasının, güç kültürü algısını artırdığı söylenebilir. Yani bir örgütte takım kuran ve paylaşan lider davranışı algısı ne kadar az, takip ve kontrol eden lider davranışı algısı ne kadar çoksa, güç kültürü algısı o

kadar çok ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yönetim kademesinde olmayan çalışanlar yönetim kademesindeki çalışanlara göre daha çok güç kültürü algısına sahiptir. Bu durumu güç kültürünün otoriteyi temsil ettiği bilgisiyle açıklamak mümkündür. Bir başka deyişle yönetimi/otoriteyi elinde bulundurmamak güç kültürü algısını azaltmakta, yönetimde /otorite içinde olmamak bu algıyı artırmaktadır. Ayrıca örgüt içinde yönetim kademesinde bulunan kişilerin sahip olduğu yetki ve insiyatif yönetici olmayan çalışanlara tanınmamıştır. Bu durum yönetim kademesinde olmayanların yönetim kademesinde olanlara göre iş davranışları üzerinde daha fazla baskı hissetmelerine neden olabilir.

Tüm bu bulgulardan hareketle; literatürde sıklıkla vurgulanan liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin, Türkiye’de üretim sektöründen alınan örneklem üzerinde gözlemlendiği ortaya konulmuştur. Türkiye’de liderlik ve örgüt kültürünü birlikte ele alan az sayıdaki çalışmaya farklı iki model ve farklı bir örneklem ile katkıda bulunulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler, pratikte değişen koşullar ve sağlanmak istenen örgütsel faydalar için (örn: müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, nitelikli çalışanların tutulması vb.) kullanılabilir. Buna göre, örgüt içinde var olan lider davranışları belirlenerek, örgütün ihtiyacına bağlı kültür tiplerinin güçlendirilmesi için çalışmalar yapılabilir. Örneğin, çalışanları işte tutmak ve iş sonuçlarını başarıya ulaştırmanın temel hedef olarak ele alındığı bir örgütte destek ve başarı kültürü algılarının güçlendirilmesi gereği ön plana çıkabilir. Bu araştırmada, Başarı kültürü algısının takım kuran ve paylaşan, hiyerarşik ve işe odaklı ve babacan lider davranışı algıları tarafından yordandığı, bu kültür tipi algısı üzerinde en iyi yordayıcının takım kuran ve paylaşan lider davranışı algısı olduğu bulunmuştu. Aynı zamanda, takım kuran ve paylaşan lider davranışı, destek kültürü algısının tek yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştı. Bu bulgulardan hareketle, söz konusu iki kültür tipi algısının (başarı ve destek) güçlenmesi için örgütün kendi içinde takım kuran ve paylaşan lider davranışı algısını güçlendirecek faaliyetler yapması örneğin liderlerin beklenen doğrultuda yönetim eğitimlerine alınması bir iyileştirme faaliyeti olarak düşünülebilecektir. Bu örnek dışında, örgüt içinde sağlanmak istenen faydaya bağlı olarak, lider davranışı ve kültür tipi arasındaki ilişkiler farklı şekillerde değerlendirilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Arnold, S. J. (2002). Lessons learned from the world’s best retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 30, 11, 562-570.

- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1 (1), 11-31.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 25-53.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert’in yönetim sistemine dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 31, 151- 176.
- Balaz, K. (2002). Take one entrepreneur: the recipe for success of France’s great chefs. *European Management Journal*. 20(3), 247-259.
- Barling, J., Weber, T. ve Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*. 81, 827-832.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York, NY.
- Bennis, W. (1998). *On becoming a leader*. Arrow Boks, London.
- Blake, V. L. P., ve Suprenant, T. T. (1990). Electronic immigrants in the information age: Public policy considerations. *The Information Society*. 7, 233-244.
- Bloor, G. ve Dawson, P. (1994). Understanding professional culture in organizational context. *Organizational Studies*. 15 (2), 275-295.
- Bodur, M. ve Kabasakal, H. (2002). Türkiye – Arap kümesinde kurumsal kültür: Globe araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2 (1), 5-22.
- Boyacıgiller, N. A. (2000). Örgüt biliminden türk yöneticilerin alacağı dersler: bazı uyarılar ve öneriler. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 3-23.
- Burke, W. W. (1994). *Organization development: A process of learning and changing* (2nd ed.) Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. ve Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: The computing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimcililerlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitü Yönetim Dergisi*. 16 (51), 32- 42.

- Chervenak, F. E. ve Mc Cullough, L. B. (2001). The moral foundation of medical leadership: The professional virtues of the physician as fiduciary of patient. *American Journal of Obstet Gynecol.* 184, 5, 875-880.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage, Newbury Park, CA.
- Cooke, R. A. ve Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group and Organizational Studies.* 13 (3), 245-273.
- Corrigan, P. W., Diwan, S., Campion, J. ve Rashid, F. (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Administration and Policy in Mental Health.* 30, 2, 97-108.
- Daft, R. L. 1992. *Organizational theory and design*. Saint Paul: West Publishing Company.
- Deal, T. E. ve Kenndy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reeding, MA: Addison-Wesley.
- Deshpande' R. ve Webster F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing.* 53, 3-15
- Dirks, K. T. ve Ferin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology.* 87, 611- 628.
- Evans, M. G. (1974). Extensions of a path- goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology.* 59, 172-178.
- Gailbreath, R. D. ,Wagner, S. L., Moffet, R. G. ve Hein, M. B. (1997). Homogeneity in behavioral preference among U.S. army leaders. *Group Dynamics: Theory Research and Practice.* 1, 3, 222- 230.
- Gomez, M. B. (2002). Leading and managing in developing countries: challenge, growth and opportunities for twenty- first century organizations. *Cross Cultural Management.* 9, 4, 29-41.
- Gordon, G. (2002). Leadership and ownership in quality culture. *Quality in Higher Education.* 8, 1,97-106.
- Hackman, J. R. ve Wageman R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly.* 40, 309-342.
- Handy C. (1985). *Understanding organisations*. Middlesex, Penguin Book Ltd.
- Harrison R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review.* 50 (23): 119-128.

- Harrison R. ve Stokes H. (1992). *Diagnosing organization culture*. San Diego: Pfeiffer and Company.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neujen, B., Ohayn, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cultures. *Administrative Science Quarterly*. 35, 286-316.
- House R.J., Delbecq, A. ve Taris, T. W. (1998). *Values-based leadership: an integrated theory and an empirical test, Technical Report for Center for Leadership and Change Management*, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- Huang, M.P., Cheng B. S. ve Chou, L. F. (2005). Fitting in organizational values- The mediating role of person- organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower*. 26 (1), 35-49.
- Jones, R., Lasky, B. Gale H. R. ve Fevre M. (2004). Leadership and the development of dominant and countercultures A narcissistic perspective. *Leadership and Organizational Development Journal*. 25 (2), 216-233.
- Karioğlu, F. (2004). Aile işletmeleri açısından girişimci liderlik ve önemli – Etso'ya bağlı işletmelerde bir uygulama. *İşletme Dergisi/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*. 33 (2), 97-119.
- Kark, R., Shamir, B. ve Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*. 88 (1), 246-255.
- Kilmann, R. H. (1985) "A complete program for organizational success". *Consultation*. 4 (4), pp. 316-330.
- Kilmann, R. H. (1995). A Holistic Program and Critical Success Factors of Corporate. *Transformation. European Management Journal*. 13 (2), 175-186.
- Kilmann, R. H. (1998). August. Achieving corporate transformation: Integrating TQM, engineering, and learning organizations. *Presentation at the Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego*.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*. 5, 48-60.
- Kober, K ve Knowles, R. (1996). Measurement in self – organizing systems. *Journal for Quality and Participation*. 19 (1): 38-41.

- Korman, A. K. (1966). Consideration, initiating structure, and organizational criteria- a review. *Personel Psychology*. 19, 349-362.
- Kotter J. P. (1996). Kill complacency. *Fortune*. 134 (3 August 5): 168-170.
- Kozan, M. K. ve İltter, S. S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in three causal models of halo rater error. *Journal of Applied Psychology*. 79, 332-340.
- Lomas, L. (2004). Embedding quality: the challenges for higher education. *Quality Assurance in Education*. 12, 4, 157-165.
- Mamatoğlu, N. (2004). Örgütsel kültür tipi ölçeği. *3P Psikiyatri, Psikoloji, Psikofarmakoloji dergisi*. 4 (12), 305-315.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- McShane, S. L. (2001). *Canadian organizational behavior*. McGraw-Hill Ryerson Limited.
- Michela, J. L., ve Burke, W. W. (2000), *Organizational culture and climate in transformations for quality and innovation*. in N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 225-244.
- Olian, J. D., ve Rynes, S. L. (1991). Making total quality work: Aligning organizational processes, performance measures, and stakeholders. *Human Resource Management*. 30, 303-333.
- Özkaya Onay, M. (2003). Mesleklerinde tanınmış yüz Türk kadınının kişilik ve liderlik özellikleri. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*. 6 (1), 86-138.
- Paşa S. F. (2000). Türkiye ortamında liderlik özellikleri, Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları. *Türk Psikologlar Derneği Yayını*. 21: 225-241.
- Ramsden, P. (1998). *Learning to lead*. Routledge, London.
- Scarnati, J. T. (2002). The godfather theory of management: an exercise in power and control. *Management Decision*. 40 (9), 834-841.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*. Jossey- Bass, San Francisco, CA.
- Schein, E. H. (1992), *Organizational culture and leadership*. 2nd ed., Jossey- Bass, San Francisco, CA.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personel Psychology*. 40, 437- 453.

- Shamir, B., House, R.J. ve Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self concept based theory. *Organizational Science*. 4 (4), 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E. ve Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals performance. *Academy of Management Journal*. 41(4), 387-409.
- Shearer C. S., Hames, D. S. ve Runge J. B. (2001). How CEOs influence organizational culture following acquisitions. *Leadership & Organizational Development Journal*. 22 (3), 105- 113.
- Sims, R. R. (2000). Changing an organization's culture under new leadership. *Journal of Business Ethics*. 25, 65- 78.
- Sims, R. R. (2003). Enron Ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*. 45, 243- 256.
- Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*. 18, 446-471.
- Sugarman, B. (2001). A learning- based approach to organizational change: Some results and guidelines. *Organizational Dynamics*. 30, 1, 62-76.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 4 (2), 365-395.
- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. May-June, 162-180.
- Triandis, H. C. (1983). Some dimensions of intercultural variation and their implications for community psychology. *International Studies of Management and Organization*. 4, 139-169.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Waldman, D. A., Lituchy, T., Gopalakrishnan, M., Laframboise, K., Galperin, B ve Zatsounakis, Z. (1998). A qualitative analysis of leadership and quality improvement. *Leadership Quarterly*. 9 (2), 177-201.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. Training and *Development Journal*. 29-36.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*, (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tablo I. Demografik Değişkenler, LDÖ ve ÖKTÖ Alt Ölçekleri Arasındaki Korelasyonlar

* $p < .05$

** $p < .01$

Örgüt Kültürü Tipi	Demografik Değişkenler					Lider Davranışı			
	Cinsi yet	Yaş	Statu	Kıdem	Eğitim Durumu	Takım Kuran Paylaşan	Hiyerarşik İşe Odaklı	Takip ve Kontrol Eden)	Babacan
Başarı	-.132	.042	-.159	.040	-.007	.516**	.381**	-.005	.297**
Destek	.005	.026	-.113	.093	-.197	.480**	.364**	.097	.319**
Hiyerarşi	.012	.000	-.142	-.042	-.061	.330**	.369**	-.026	.259*
Güç	.014	-.200	.218*	-.156	-.036	-.251*	.162	.298**	-.115

Tablo 2 Başarı Kültürünü Yordayan Değişkenler (Çoklu Regresyon Analizi)

Yordayıcı Değişkenler	Std. Hata	Beta	t	Sig.
Takım Kuran ve Paylaşan	.12	.62	4.44	.000
Hiyerarşik İşe Odaklı	.12	.20	2.05	.044
Babacan	.12	-.25	-1.88	.064

Tablo 3 Destek Kültürünü Yordayan Değişkenler (Çoklu Regresyon Analizi)

Yordayıcı Değişkenler	Std. Hata	Beta	t	Sig.
Takım Kuran ve Paylaşan	.12	.50	3.43	.001
Hiyerarşik İşe Odaklı	.11	.19	1.90	.060
Babacan	.12	-.14	-.97	.335

Tablo 4 Hiyerarşi Kültürünü Yordayan Değişkenler (Çoklu Regresyon Analizi)

Yordayıcı Değişkenler	Std. Hata	Beta	t	Sig.
Takım Kuran ve Paylaşan	.13	.21	1.38	.172
Hiyerarşik İşe Odaklı	.12	.28	2.57	.012
Babacan	.12	-.01	-.07	.947

Tablo 5 Güç Kültürünü Yordayan Değişkenler (Hiyerarşik Regresyon Analizi)

Yordayıcı Değişkenler	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1. Adım				
Statü	.21	.22	2.15	.035
2. Adım				
Statü	.20	.22	2.32	.022
Takım Kuran ve Paylaşan	.08	-.21	-2.14	.036
Takip ve Kontrol Eden	.10	.29	2.99	.004