

Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

İrfan AKKOÇ¹

Özet

Bu çalışmanın amacı grup kültürü ve hiyerarşik kültürün çalışanların iş performansına etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler çeşitli istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren ve savunma ve havacılık sanayinde yer alan özel işletmeler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 700 çalışandan toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, grup kültürü ve hiyerarşik kültürün iş performansını olumlu yönde etkilediği ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler:Grup Kültürü, Hiyerarşik Kültür, İş Performansı, Lider-Üye Etkileşimi, Aracılık Etkisi

The Effects of Group and Hierarchical Subcultures on Job Performance: The Mediating Role of Leader-Member Exchange

Abstract

The aim of this study is to investigate the effect of group and hierarchical culture on the employees' job performance and the mediating role of the leader-member exchange on this effect. The relationship between the aforementioned variables is analyzed by using a set of statistical techniques. The data used in the analysis is obtained through questionnaires filled out by 700 employees of the private firms in the defense and aerospace industry in Ankara. The results of the analysis indicate that group culture and hierarchical culture affect job performance positively and leader-member exchange has a partial mediating role in that effect.

Keywords:Group Culture, Hierarchical Culture, Job Performance, Leader-Member Exchange, Mediating Effect

¹Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İzmir Havacılık Meslek Yüksek Okulu İzmir- TÜRKİYE
E-posta: iakkoc23@gmail.com

Giriş

Son yıllarda işletmeler rekabet gücüne sahip olabilmek ve bunu sürdürebilir bir yapıya kavuşturmak için arayış içine girmişlerdir. Dolayısıyla işletmeler örgüt yapı ve süreçleri içerisinde hangi değişkenlerin rekabet gücünün oluşumuna ve güçlenmesine destek sağladığı sorusuna yanıt aramaktadırlar. Yanıtlar arasında çalışanların iş performansı değişkeni ön plana çıkmaktadır. Wang ve Netemeyer (2002) iş performansının örgütler açısından rekabet gücünün önemli bir göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Çünkü performans ile örgütün rekabet gücü önemli ölçüde karşılıklı etkileşim içerisinde olan değişkenlerdir. Üst düzey iş performansına sahip çalışanlar örgüt performansını arttırmakta ve buna paralel olarak günümüz işletmeleri için son derece önemli olan rekabet gücünün artmasını sağlamaktadırlar (Krishnan, 2002).

İş performansı üzerinde etkisi olabilecek önemli değişkenlerden birisinin örgüt kültürü olduğu söylenebilir. Çünkü örgüt kültürü çalışanların davranışlarını, inançlarını, tutumlarını ve faaliyetlerini etkileyen (Reeves ve Bednar, 1994), aynı zamanda çalışanlar tarafından paylaşılan değer ve inançların yanı sıra beklenen davranışlar örüntüsüdür (Hofstede,1980). Çalışan motivasyonunun oluşturulmasında önemli bir faktör olan kültür (Egan ve ark.,2004) başta iş performansı olmak üzere örgütsel davranış içerisinde yer alan değişkenlerin algılanması, tutum ve davranış geliştirilmesinde anahtar bir rol üstlendiği ifade edilebilir. Bütün bunlarla birlikte işletmenin başarısını etkileyen önemli değişkenler arasında örgüt kültürü ve alt kültürlerin (Chan ve ark.,2004) olduğu bilinmektedir.

Çalışanları iş performansı üzerinde etkisi olabilecek bir diğer önemli değişkenin ise Lider-üye etkileşimi olduğu düşünülmektedir. Lider-üye etkileşimi kuramı; rol yapma, sosyal değişim, karşılıklılık ve eşitlik (Graen, 1976; Deluga, 1994) kavramlarına dayanmaktadır. Lider-üye etkileşimi, lider ile takipçi arasındaki ilişkinin doğasına odaklanan (Hogg, 2004) ve bu ilişki doğasının her bir çalışanla farklı düzey ve biçimlerde oluşmasını sağlayan, başta çalışanın performansı olmak üzere örgüte ait birçok algı, tutum ve davranışı etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan birçok çalışmada lider ile arasında karşılıklı kaliteli lider-üye etkileşimi bulunan çalışanların performanslarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulgusu tespit edilmiştir (Duarte ve ark.,1994; Liden ve ark., 1997; Bauer ve ark., 2006).

Yukarıda ifade edilen düşüncelerden hareketle, bu çalışmada savunma ve havacılık sanayinde yer alan işletmelerde iç odaklı alt kültür çeşitleri olan hiyerarşik kültür ve grup kültürünün çalışanların iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü incelenmiştir. Bu

kapsamda oluşturulan araştırma modeli ve geliştirilmiş hipotezlerden elde edilen bulgular ışığında yöneticilere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Teori ve Hipotezler

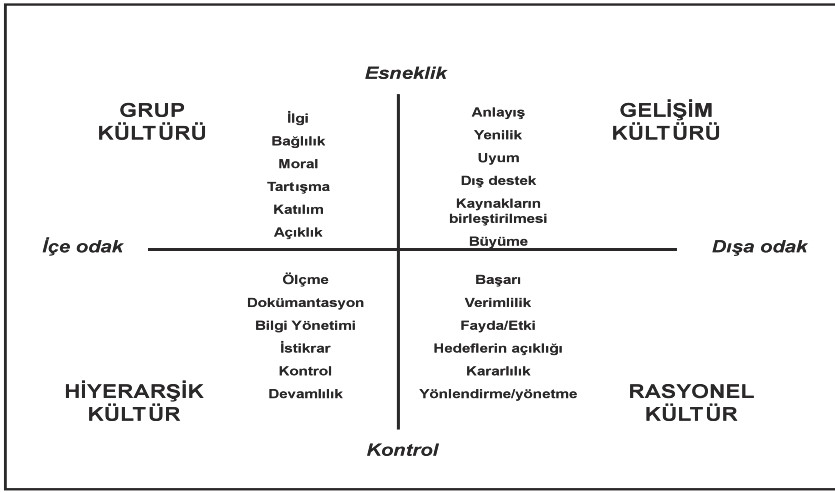
Örgütlerde grup kültürü ve hiyerarşik kültürün iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin rolünü belirlemek üzere tasarlanan bu görgül araştırmada ilk olarak teorik çerçeve ortaya konulmuş ve literatürden yola çıkılarak hipotezler oluşturulmuştur. Bu kapsamda grup kültürü, hiyerarşik kültür ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve ardından bu ilişkilerde lider-üye etkileşiminin rolü ele alınarak hipotezler oluşturulmuştur.

Grup Kültürü ve Hiyerarşik Kültür

Örgüt kültürü değişkenini ele alan çalışmaların büyük bir kısmında örgüt kültürüne homojen ve tek tip bir yapı yaklaşımı hâkim bulunmaktadır. Fakat örgütlerde tek bir kültür yapısının olmayabileceği birden fazla kültür veya alt kültür olabileceği araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Lok ve ark.,2005; Hofstede, 1998). Araştırmacılar alt kültürlerin çalışanların algı ve eylemlerini biçimlendiren kritik öneme sahip bir değişken olduğunu ifade etmektedirler (Bunch, 2007).Alt kültür; "örgüt kültüründen belirgin farklıklar gösteren, örgütlerde farklı kültürel yapı, algı ve davranışa sahip çalışan gruplarını tanımlanmasını sağlayan, algı ve uygulamalar" olarak tanımlanmaktadır (Trice ve Morand, 1991: 1). Alt kültür çalışanın işi ile ilgili değer ve tutumları içermekte ve bu değer ve tutumların güçlenmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanın işine ait değer ve tutumların çalışanın tarafından içselleştirilmesi açısından örgüt kültürüne kıyasla daha fazla odaklanma ve tutarlılık sağladığı (Lok ve ark.,2005) ifade edilmektedir.

Araştırmacılar organizasyon kültürünü çeşitli kriterleri esas alarak farklı sınıflandırmalarda bulunmuşlardır. Örneğin Jones (1983) işlem maliyeti yaklaşımından hareketle örgüt kültürünü profesyonel kültür, üretim kültürü ve bürokratik kültür olmak üzere üç alt boyuta, Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünü; uyum yeteneği, misyon, tutarlılık ve katılım olmak üzere dört alt boyuta ve Wallach (1983) ise örgüt kültürünü; yenilikçi, bürokratik ve destekleyici kültür olmak üzere üç alt başlık altında ele almıştır. Quinn ve Rohrbaugh (1981) ise örgüt kültürü ve performans arasındaki etkileşimden hareketle, karşılaştırmalı değerler yaklaşımı modeli oluşturmuştur. Bu model üzerinde Quinn ve Spreitzer (1991) ve Denison ve Spreitzer (1991) tarafından yapılan çalışmalar neticesinde örgüt kültürü; dış odaklı; rasyonel kültür ve gelişim kültürü, iç odaklı; hiyerarşik kültür ve grup kültürü olarak dört alt boyuttan oluşan bir model ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada iç odaklanmayı esas alan hiyerarşik kültür ve grup kültürü ele alınmıştır.

Şekil1’de görüleceği gibi hiyerarşik ve rasyonel kültür kontrol değerlerine, grup ve gelişim kültürü ise esneklik değerlerini esas almaktadır (Quinn, 1988). Kontrol değerleri, öngörülebilirlik, istikrar, resmiyet, süreklilik ve uyuma dayanmakta aynı zamanda; sıkı işlem kontrolleri, sıkı bir şekilde yapılandırılmış iletişim kanalları ve kontrollü bilgi akışını desteklemektedir. Esneklik değerleri ile ilişkili alt kültür türleri ise; kendiliğindenlik, değişim, şeffaflık, uyarlanabilirlik ve cevaplanabilirlik olarak sıralanabilir. Esneklik değerleri ile ilişkili alt kültür türleri; açık ve zengin iletişim kanalları, gevşek ve gayri resmi kontroller ve örgüt boyunca serbest bilgi akışını desteklemektedir (Burns ve Stalker, 1961).



Şekil 1: Karşılaştırmalı Değerler Yaklaşımı Kültür Boyutları (Quinn,1988, Denison ve Spreitzer, 1991; McDermott ve Stock, 1999; Wang ve Shyu, 2003).

Grup Kültürü; Şekil1’de sol üst çeyrekte gösterilen grup kültürü insan ilişkileri ile yakından ilgilidir. Bu kültür, esnekliği vurgular ve iç örgüt üzerinde öncelikli bir odaklanma sağlar. Grup kültürü üzerinde vurgu yapan organizasyonların amacı grup devamlılığıdır. Ait olma, güven ve katılım temel değerlerdir ve öncelikli motivasyonel faktörler, bağlılık, dayanışma ve üyeliği kapsamaktadır. Liderler, paylaşımcı, anlayışlı ve destekleyici olma eğilimindedirler ve takım çalışması yoluyla etkileşimi kolaylaştırırlar. Etkinlik kriterleri çalışan potansiyelinin ve bağlılığının geliştirilmesini kapsar (Denison ve Spreitzer, 1991).

Hiyerarşik Kültür; Şekil1’de sol alt çeyrekte gösterilen hiyerarşik kültür, iç etkinliği, tek biçimliliği, koordinasyonu, istikrarı ve

değerlendirmeyi vurgular. Hiyerarşik kültür üzerine odaklanan örgütlerin amacı, düzenlemelerin uygulanması yönündedir. Liderler, muhafazakâr ve dikkatli olma eğilimli ve teknik konulara çok dikkat etmektedirler. Etkinlik kriterleri kontrol, istikrar ve verimliliği kapsar (Denison ve Spreitzer, 1991).

İş Performansı

Geçmişte çoğu örgüt sadece iş tanımında yer alan görevlerin çalışan tarafından ne kadar iyi yapıldığı ile ilgilenmişlerdir. Ancak günümüzün düşük hiyerarşik yapı ve hizmet odaklı işletmeler daha fazlasına ihtiyaç duymaktadır (Robbins ve Judge, 2011). Bu nedenle işletmeler, günümüzün sert rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için performans değişkenine daha fazla odaklanmaya başlamışlardır. Performans belirli bir hedefin, fonksiyonun veya görevin icrası ya da gerçekleştirilmesini içeren bir kavramdır. Performans, bir faaliyet neticesinde elde edilen çıktıyı nitel/nicel olarak belirleyen bir kavram (Akal, 2003) olarak değerlendirilmektedir. Literatürde iş performansı kavramına ait çeşitli tanımlar yer almaktadır. İş performansını; Kohli (1985) çalışanın kendine eşdeğer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili çıktı ve davranışlarının verimlilik düzeyi, Rousseau ve McLean (1993) ise çalışanların ücret karşılığında sarf etmeleri gereken çaba olarak tanımlamışlardır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında çalışanların yüksek düzeydeki performansları önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda iş performansı örgütlerde devamlı değerlendirilerek geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken örgütsel davranış olarak önem kazanmıştır (Murphy ve Cleveland, 1995). Çünkü iş performansı, çalışan ücret ve ödüllendirilmesini etkileyen temel bir değişken olmakla birlikte (Kaplan ve Atkinson, 1998), aslında insan kaynakları yönetimi kararlarında en önemli rolü oynayan bir değişken haline gelmiştir (Campbell, 1990; Motowidlo, 2003). Örneğin örgütler performans kriterini genellikle şu amaçlar için kullanırlar (Haris, 1997: 190) bunlar; Ödeme artırımları, promosyonlar ve bunların iptal edilmesi gibi insan kaynakları kararlarında, çalışanların geliştirilmesine ilişkin geri bildirimlerde, insan kaynakları planlaması, işletme staj ve eğitim programları gibi çeşitli insan kaynağının tasarımı ve değerlendirilmesinde ve son olarak çalışanlarla ilgili kararların belgelenmesinde. Bu nedenle çalışanların iş performansları ile etkileşim halinde bulunan değişkenlerin tespit edilmesine yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır (Motowidlo, 2003; Campbell, 1990).

Lider-Üye Etkileşimi

Toplumların vazgeçilmez bir unsuru olan liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir (Oktay ve Gül, 2003). Liderlik ile ilgili pek çok araştırma yapılmasına

rağmen, kavrama dair tanımlamalar ve kavramın boyutları hala net değildir (Pfeffer, 1977). Liderlik kavramı organizasyonlarda değişim ihtiyacı ile paralel bir şekilde gelişmektedir. Bu gelişmeler ışığında liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, geçmişten günümüze kadar çok çeşitli çalışmalar yapılmış ve buralardan elde edilen bulgular ışığında çeşitli yaklaşım ve teoriler ileri sürülmüştür. Bu çalışmalar, uzun yıllardır liderlik kavramının var olduğunu gerek toplumların gerekse de insanların yaşamında önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede liderlik kavramı birçok açıdan ele alınarak incelenen bir konu olmuştur.

Liderlik ile ilgili literatürde yer alan tanımlara göz atacak olursak; “Liderlik, bir kişinin hedeflerin gerçekleştirilmesi için diğer insanların davranışlarını etkileme teşebbüsünde bulunduğu, davranışsal bir işlemdir” (Daft ve Steers, 1986: 403). Stoner ve Freeman’a(1992: 472) göre liderlik “grup üyelerinin göreve dair faaliyetlerini yönetme ve etkileme sürecidir”.Daft (2000: 502) liderliği “amaçlara ulaşmak için insanları etkileme yeteneği olarak” tanımlamıştır. Liderlik “isteksizliği yenerek takipçileri bir işi başarmaya ikna etmektir” (Yukl, 1989: 252). “Burns liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir” (Genç ve Halis, 2006: 51).

Sosyal ve bilimsel gelişmeler liderlik konusunda çok sayıda kuram ve uygulama biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlayarak literatürün zenginleşmesine yol açmıştır (Eren, 2003). Lider-üye etkileşimi Kuramı da, Dansereau ve ark. (1975) ile Graen ve Cashman (1975) tarafından geliştirilmiş olup liderle takipçileri arasındaki bire bir ilişkiyi ele almaktadır. Lider-üye etkileşimi kuramı, rol kuramı ve sosyal değişim kuramlarından etkilenmiştir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Lider-üye etkileşimi kuramının esası, liderin her bir çalışanı ile farklı karşılıklı ilişkiler oluşturması ve bu ilişkinin hem lider ve hem de çalışan davranışlarını etkilemesidir (Gerstner ve Day, 1997).

Bu kuram lider ile takipçisi arasındaki ilişkiyi sosyal değişim kuramı çerçevesinde ilişki tabanlı olarak ele almaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu yaklaşıma göre; liderler ve takipçisi, kendi aralarında bire bir ilişki geliştirmektedirler. Liderçalışanları ile farklı şekillerde ilişkiler kurarak lider-üye etkileşimi kalitesini farklı düzeylerde (düşük-yüksek) oluşturmakta ve bu durum “lider-üye etkileşimi farklılaşması“ olarak ifade edilmektedir (Henderson ve ark., 2009). Bu farklılaşmada; liderle aralarında güven ve kaliteli etkileşim olan az sayıdaki çalışan“grup içi” olarak kabul edilenler, ilişki kavramı ile karakterize edilirken; liderle aralarında resmi ilişki olan

diğer çalışanlarbaşka bir ifade ile“grup dışı” olanlar, daha çok tanımlanmış rol kavramı ile karakterize edilmektedir (Liden ve Graen, 1980; Yukl, 2002). Bir çalışanın grup içi veya dışı olmasında; rol gereklerine uygun davranması, güvenilirliği ve yetenekleri belirleyici faktörlerdir (Case, 1998).

Grup içindeki çalışanlar, liderin güvendiği az sayıdaki çalışanlardan oluşur ve liderle aralarında yüksek kaliteli bir etkileşim vardır. Lider-üye etkileşimi kapsamında liderleriyleyüksek düzeyde uyum sağlayabilen çalışanlar, grup içindeki üyelerdir. Yüksek kaliteli ilişkinin gelişiminde lider ve “seçilmiş takipçi” arasında karşılıklı yatırım bulunmaktadır. Seçilmiş takipçiler, liderle işbirliğine girerek örtülü kaynak ve fırsatları paylaşmaktadırlar (Graen ve Uhl-Bien, 1991;Gerstener ve Day,1997) Ayrıca liderle yüksek kaliteli ilişki içinde olan çalışanlar üst düzeyde gayret gösterir ve kişisel bağlılık duyarlar. Grup içi üyeler liderin ve grubun performansını artırmak için daha fazla katkı sağlarlar. Lider ise, grup içi üyelere daha fazla sosyal destek, ödül, örgütsel kaynak ve fırsat verir (Schriesheim ve ark., 2001). Grup dışındakiler ise liderle aralarında daha resmi bir ilişki bulunan diğer çalışanlardır. Bu resmi ilişki, liderin kısıtlı zamanı, enerjisi ve çalışanlara adil davranmamasına dayanmaktadır (Gerstener ve Day,1997). Liderle düşük düzeyde ilişki içinde bulunan grup dışındaki çalışanlar lidere daha az ulaşabilmekte, kısıtlı örgütsel kaynak ve bilgiye sahip olmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

Lider-üye etkileşimi kuramında liderlik; temeldelider-üye arasındaki ilişki olarak tanımlanmış ve ilişki doğasının önemli olduğu vurgulanmıştır (Hogg, 2004).Lider-üye etkileşimi kuramının liderlik konusunatemel katkısı ise, liderin takipçileri ile ilişki kalitesinin farklılaştığı düşüncesinin ortaya konulmasıdır (Dienesch ve Liden, 1986).

Grup kültürü ve Hiyerarşik Kültür ile İş Performansı İlişkisi

Yapılan görgül çalışmalar, örgütün etkinliğini karşılaştırmalı değer yaklaşımı boyutlarından oluşan örgüt kültürünün etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Denison, 1984; QuinnandSpreitzer, 1991). Çeşitli bilim adamları, örgüt kültürünün, performans, verimlilik, örgütsel bağlılık, güven, iş tatmini ve etik davranış başta olmak üzere çalışanların davranışları ve motivasyonu üzerinde önemli ölçüde etkileri bulunduğunu iddia etmektedirler (Holmes ve Marsden, 1996;Deal ve Kennedy, 1982).Özellikle performans odaklı rekabet avantajı elde edilmesinde örgüt kültürünün önemli bir rol oynadığı (Scholz, 1987) ve örgüt kültürü ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu bilinmektedir (Barney, 1986).

Yapılan çalışmalarda örgüt kültürü ile performans arasında yeterli ve anlamlı bir ilişki tespit etmekle birlikte farklı örgüt kültürlerinin örgüt

performansını farklı şekilde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Denison ve Mishra, 1995; Ogbonna ve Harris, 2000). Kamu sektöründe yapılan bir araştırmada grup kültürü ile iş tatmini arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Quinn ve Spreitzer, 1991). Gregory ve ark. (2009) tarafından 99 adet hastane üst ve birim yöneticilerine yapılan bir çalışmada grup kültürü ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde iç odaklı alt kültürleri olan grup ve hiyerarşik kültür ile iş performansı arasındaki ilişkileri ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kuram ve çalışmalardan hareketle iç odaklı örgüt kültürünün çalışanların iş performansının artmasında belirleyici bir rolünün olduğu düşünülmektedir. Grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile iş performansını arasındaki ilişkiye ışık tutacağı düşünülen yukarıda yer alan çalışmalardan yola çıkarak grup kültürü ve hiyerarşik kültürün iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1:Grup kültürü çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2:Hiyerarşik kültür çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Grup kültürü ve Hiyerarşik Kültür ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi

1980'li yılların başından itibaren liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ele alınan bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Bu iki değişken arasında güçlü bir etkileşimin özellikle ortak vizyon ve değerlerin lider tarafından yönetilmesi rolü sayesinde ortaya çıktığı tahmin edilmektedir (Peters ve Waterman, 1982; Schein, 1985; Trice ve Beyer, 1993). Liderlerin örgüt kültürünü şekillendirme ve sürdürülmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Schein, 1985). Örgütsel değişim literatüründe ise örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde liderin etkisi daha kuvvetli bir şekilde vurgulanmaya başlanmıştır. Daha sonra kültür oluşturma ve yönetimi liderin yeteneği ve işlevi olduğu öne sürülmüştür (Tichy, 1997; Nadler, 1998).

Örgüt kültürü düzeyinde var olan bu ilişki, alt kültür düzeyinde de liderlik tarzı ile alt kültürün oluşumu, içeriği ve sürdürülmesi arasında güçlü bir ilişkinin varlığı iddia edilmektedir. Özellikle birim liderleri örgütsel çevre, politika ve uygulamaları yorumlama ve anlaşılmasını sağlamada, çalışanlar için uygun anlamlar inşa edilmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler (Lok, 2005). Bununla birlikte lider örgüt kültürü ve

örgütsel uygulamalar üzerinde etkili iken örgüt kültürü de lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilemektedir (Houseve ark., 2002). Lok (2005) tarafından yapılan bir çalışmada liderlik tarzı ile destekleyici alt kültür arasında kuvvetli ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde grup ve hiyerarşik kültür ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kuramdan hareketle grup ve hiyerarşik alt kültürlerinin lider-üye etkileşimi üzerinde belirleyici bir rolünün olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile lider-üye etkileşimi etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 3:Grup kültürü lider-üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 4:Hiyerarşik kültürü lider-üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Lider-Üye Etkileşimi ve İş Performansı İlişkisi

Sosyal değişim teorisi göre yüksek kaliteli bir lider-üye ilişkisi kendi lideri adına ekstra çaba göstermeye çalışanların ortaya çıkmasına sağlamaktadır. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri içerisinde olan çalışanların daha yüksek iş performansı (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Scandura ve Schriesheim, 1994) göstermek eğilimindedir. Lider-üye etkileşimi ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran bir çok çalışmada bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Scandura ve Graen 1984; Duarte ve ark., 1994; Graben ve Uhl-Bien 1995; Liden ve ark., 1997; Scandura ve ark., 1986; Wayne ve ark., 1997; Bauer ve ark., 2006). Ancak bazı çalışmalarda da lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasında ilişki olmadığı (Vecchio 1982; Liden ve ark., 1993) veya zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Rosse ve Kraut, 1983; Vecchio ve Gobdel 1984; LaGrace 1990). Illies ve ark. (2007) ve Gerstner ve Day (1997) tarafından yapılmış iki ayrı meta analiz çalışmasında yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin iş performansını pozitif yönde arttırdı tespit edilmiştir. Janssen ve Yperen (2004) enerji sektöründe yer alan işletmelerin 170 liderini kapsayan çalışmada çalışanların yüksek düzeyde iş performansı göstermelerinde liderle kaliteli ilişki geliştirmelerinin önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Lider-üye etkileşimi ile iş performansını arasındaki ilişkiyi araştıran görgül çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak Lider-üye etkileşiminin iş performansına etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 5: Lider-Üye etkileşimi çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

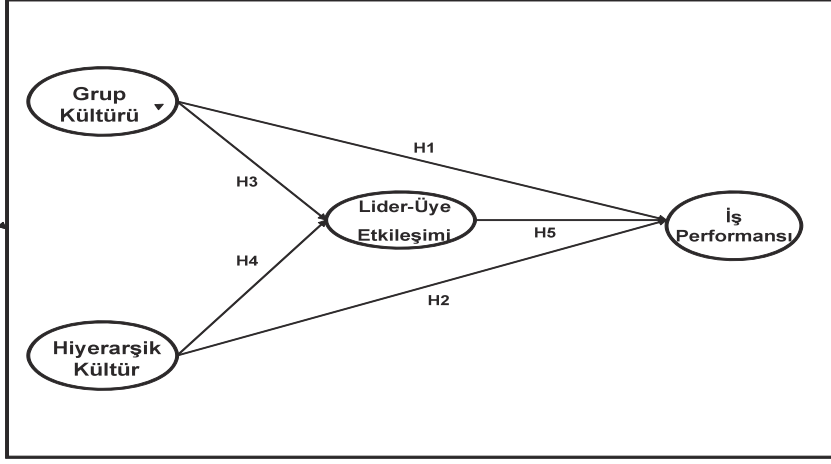
Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi

Yapılan çalışmalar hem kavramsal olarak iddia edilen hem de görgül olarak çalışanın kişisel iş yeri başarısında önemli olan iş çıktıları (iş performansı) ile çalışanın lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir (Graben ve Uhl-Bien 1995; Gerstner ve Day, 1997; Illies ve ark., 2007; Zhang ve ark., 2012). Lider-üye etkileşimi kuramına göre bir takipçi ile lider arasında yüksek kaliteli bir lider-üye ilişkisinde takipçi genişletilmiş kaynakları ve güçlü bir desteği kullanabilir. Böyle bir ilişki çalışanın örgüte ve işe karşı olumlu tutumlarının oluşmasının yanı sıra yüksek iş performansının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Graben ve Uhl-Bien 1995).

Lider-üye etkileşimin iş performansı üzerinde etkilerinin yanı sıra aracılık etkisi araştırıldığında bu değişkenin girdi ve çıktı değişkenleri arasında aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. Örneğin Çin’de Bankacılık sektöründe 33 lider ve 165 takipçinin örneklem olarak alındığı bir çalışmada, uyumlu/uyumsuz proaktif çalışan ve iş performansı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Zhang, ve ark., 2012). Amerika’da büyük ölçekli otomobil bayii işletmesinde 44 lider ve 398 çalışandan oluşan bir çalışmada dağıtım adaleti ile gönüllü öğrenme davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin olduğu bulgusuna erişilmiştir. Çin’de yapılan bir başka çalışmada dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir (Wang ve ark., 2005). Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini araştıran görgül çalışmalar ve kuramdan yola çıkarak Lider-üye etkileşiminin grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisini olabileceği düşünülmüş ve bu kapsamda lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 6: Grup kültürünün çalışanların iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 7: Hiyerarşik kültürün çalışanların iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.



Şekil 2: Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın Yöntemi

Grup kültürü (GK) ve hiyerarşik kültürün (HK) iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide lider-üye etkileşiminin (LÜE) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Ardından aracılık testlerini test etmek üzere Sobel testleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evreni Ankara'da faaliyet gösteren savunma ve havacılık sanayi çalışanlarıdır. Savunma ve Havacılık İmalatçılar Sanayii Derneği (SASAD) yetkililerinden alınan bilgiler çerçevesinde bu sektörde Türkiye genelinde yaklaşık 41 000 kişinin çalıştığı belirtilmiştir. Ankara'da ise 77 firmanın faaliyet gösterdiği ve çalışan sayısının %70'inin Ankara ilinde bulunduğu ve yaklaşık 28700 kişi olduğu bilgisi alınmıştır. 28700 kişilik ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak, ana kütleli niceliksel olarak temsil yeteneğine haiz tesadüfi olarak seçilecek örneklem büyüklüğü 379 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran,

1992: 253). Çalışmanın güvenilirliğini artırmak için kurumların çalışan sayısına oranla toplam 1000 adet anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 738'si geri dönmüş, 700'ü analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %16.8'i kadın (n=118), %68.8'i evlidir (n=482). Çalışanların %24.3'ü lise (n=170), %57.5'i üniversite (n=402), %13.2'side lisansüstü eğitim (n=92) derecesine sahiptir. Örneklemin %16.5'i 18-24 yaş (n=115), %29.8'i 25-32 yaş (n=209), %28.9'u 33-40 yaş (n=202) ve %24.8'i de 41 ve yukarı yaşlar arasındadır (n=191). Çalışanların %34.5'i 3 yıldan az (n=241), %31.3'ü 4-9 yıl arası (n=219), %24.3'ü 16-21 yıl arası (n=171) ve %9.9'u da 22 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir (n=69).

Araştırmanın Ölçekleri

Grup kültürü (GK) ve hiyerarşik kültürün (HK)'ün iş performansına (İP) etkisini ve bu etkide lider-üye etkileşiminin (LMX) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler Tablo 1'de sunulmuştur. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

Grup Kültürü ve Hiyerarşik Kültür Ölçeği

İşletme kültürünün grup kültürü veya hiyerarşik kültür olup olmadığını belirlemek üzere Quinn (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilen ve Tseng ve Lee, (2009) tarafından kullanılan 8 maddeli Grup kültürü ölçeği ve 4 maddeli Hiyerarşik kültür ölçeği kullanılmıştır. Grup kültürü ölçeğinde sorular “Çalışanlar karara katılır ve kararın bir parçasıdır.” ve “İşletmemiz uyumlu personele önem verir.” Hiyerarşik kültür ölçeğinde ise sorular, “Bizim çalışanlarımız rutin işlere ve sürekli faaliyetlere bağlı kalır.” ve “Çalışanlarımız kurallara sıkı bir şekilde uyarak çalışır.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Grup kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 8 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .63 ile .68 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .60 ile .62 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri

diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam CronbachAlfa güvenirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur.

Hiyerarşik kültür ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 4 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .69 ile .71 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .74 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amospaket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .64 ile .68 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam CronbachAlfa güvenirlik katsayısı .69 olarak bulunmuştur.

İş Performansı Ölçeği

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” ve “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” şeklindedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da .70’in üstündedir. Türkiye’de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .44 - .45 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .87 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .61 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

İşletmelerdelider üye etkileşimini belirlemek üzere Graen, Liden ve Hoel (1982) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “Yöneticimin işimle ilgili problemlerimi çözmeme için ne gerekiyorsa yapmak konusunda kişisel eğilimi vardır” ve “Yöneticime ona gerçekten ihtiyacım olduğunda bana kefil olacağına güvenebilirim” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 5 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .66 ile .73 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu .80 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .61 ile .65 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 2’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .73 olarak bulunmuştur.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

<p>Grup Kültürü (GK): Quinn (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003), Tseng ve Lee (2009) GK1: İşletmemiz insan kaynakları gelişimi için çalışanları teşvik eder. GK2: Çalışanlar işletmeyi bir aile ve merkezci bir kuvvete sahip olarak görür. GK3: İşletmede çalışanların tamamı biri birine güvenir. GK4: İşletmemiz genel müdürün değerlendirme ve doğrulukta iyi olmasına önem verir. GK5: İşletmemiz çalışan taleplerini dikkate alır GK6: Çalışanlar karara katılır ve kararın bir parçasıdır. GK7: Çalışanlar faaliyetlere heyecanla katılır. GK8: İşletmemiz uyumlu personele önem verir</p> <p>Hiyerarşik Kültür (HK): Tseng (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003), Tseng ve Lee (2009) HK1: Bizim çalışanlarımız rutin işlere ve sürekli faaliyetlere bağlı kalır. HK2: Çalışanlarımız iş kurallarına uyar. HK3: Çalışanlarımız kurallara sıkı bir şekilde uyarak çalışır. HK4: İşletmemiz çalışan kıdemine önem verir</p> <p>İş Performansı (İP): Kirkman ve Rosen (1999), Sigler ve Pearson (2000) İP1: İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir. İP2: Görevlerimi tam zamanında tamamlarım. İP3: İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum. İP4: Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.</p> <p>Lider-Üye Etkileşimi (LÜE): Graen, Liden and Hoel (1982) LÜE1: Yöneticim yaptığım işi geliştirici tarzdaki değişimler konusunda esnekler. LÜE2: Yöneticimin işimle ilgili problemlerimi çözmem için ne gerekiyorsa yapmak konusunda kişisel eğilimi vardır. LÜE3: Yöneticime ona gerçekten ihtiyacım olduğunda bana kefil olacağına güvenebilirim. LÜE4: Yöneticim işimle ilgili tekliflerime çok açıktır. LÜE5: Yöneticimle olan ilişkiyi ortalamanın üzerinde olarak tanımlayabilirim.</p>

Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve Amosprogramında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri (CFA) yapılmıştır. CFA sonuçları Tablo 2’ de toplu halde sunulmuştur.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/DF <5	GFI >.85	AGFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
1. Grup Kültürü (GK)	20.4	7	2.9	.97	.99	.98	.98	.99	.05
2. Hiyerarşik Kültür (HK)	19.3	6.2	3.8	.99	.98	.99	.98	.99	.06
3. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)	23.4	6.4	3.7	.97	.98	.97	.98	.97	.06
4. İş Performansı (İP)	14.5	8	1.3	.96	.96	.95	.97	.95	.04

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları **“kabul edilebilir”** standartlara göre düzenlenmiştir.

İkinci aşamada ise katılımcıların algıladıkları grup kültürü, hiyerarşik kültür, lider-üye etkileşimi ve iş performansına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bulgular Tablo 3’te sunulmuştur. Analizin üçüncü aşamasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır.

Tablo 3: Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1.GK	3.85	.65	(.81)			
2. HK	3.86	.71	.75**	(.69)		
3. LÜE	3.98	.87	.77**	.70**	(.73)	
4. İP	3.88	.62	.65**	.58**	.66**	(.61)

*p< .05 ** p< .01

Tablo 3’te de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır.

Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF< 10).

Grup kültürü (GK) ve hiyerarşik kültürün (HK)iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide lider-üye etkileşiminin(LÜE) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda LÜE düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, GK-LÜE, İP ve HK-LÜE, İP arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 4 ve Tablo 5’de verilmektedir.

Tablo 4: Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		LÜE	İP
GK	Test 1		
	Yaş		-.003
	Çal.Süresi		-.003
	GK		.62***
	<i>Adjusted R²</i>		.42
	ΔR^2		.42
			(F=171***)
	Test 2		LÜE→İP
	Yaş	-.001	-.002
	Çal.Süresi	.007	-.001
	GK	1.04***	.48***
	<i>Adjusted R²</i>	.60	.44
	ΔR^2	.60	.44
		(F=354***)	(F=183***)
	Test 3		
	Yaş		-.002
	Çal.Süresi		-.001
	GK		.33***
LÜE		.28***	
<i>Adjusted R²</i>		.48	
ΔR^2		.06***	
		(F=165***)	
<i>Sobel Test(z)</i>		6.8***	

*** p< .001

Tablo 5: Aracılık Testi Sonuçları

		β	
		LÜE	İP
HK	Test 1		
	Yaş		-.004
	Çal.Süresi		.004
	HK		.51***
	<i>Adjusted R²</i>		.35
	ΔR^2		.35
			(F=125***)
	Test 2		
	Yaş	-.003	
	Çal.Süresi	.009	
	HK	.85***	
	<i>Adjusted R²</i>	.49	
	ΔR^2	.49	
			(F=233.3***)
	Test 3		
Yaş		-.003	
Çal.Süresi		.001	
HK		.35***	
LÜE		.21***	
<i>Adjusted R²</i>	.47		
ΔR^2	.12***		
		(F=154.3***)	
<i>Sobel Test(z)</i>		7.3***	

*** p< .001

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken grup kültürü ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında GK'nınİP'yi ($\beta = .62$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda GK'nın aracılığı araştırılan LÜE'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda GK'nınLÜE'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = 1.03$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan LÜE'niİP'ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. LÜE'ninİP'yi ($\beta = .48$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise GK ve aracılığı araştırılan LÜE birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda GK'nın LÜE ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .33$, $p < .001$), LÜE'in de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .28$, $p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 6.8$, $p < .001$). Bu bulgu

GK'nınİP'ye etkisinde LÜE'*inkısmi aracılık rolü* üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H3, H5 ve aracılık hipotezi olan H6'nın desteklendiği görülmektedir.

Aracılık testinin ikinci aşamasında diğer bağımsız değişken Hiyerarşik kültür ile İş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında HK'nınİP'yi ($\beta = .51, p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda HK'nın aracılığı araştırılan LÜE'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda HK'nınLÜE'ı anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .85, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise HK ve aracılığı araştırılan LÜE birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda HK'nın LÜE ile birlikte analize sokulmasıyla İP' üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .35, p < .001$), LÜE'in de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .21, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 7.3, p < .001$). Bu bulgu da HK'nınİP'ye etkisinde LÜE'*inkısmi aracılık rolü* üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H4 ve aracılık hipotezi olan H7'nin desteklendiği görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma ile iç odaklı örgüt alt kültür türleri olan grup kültürü ve hiyerarşik kültürün çalışanların iş performansına etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren savunma ve havacılık sanayii çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dahil edilen değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile savunma ve havacılık sanayiineilişkin; grup kültürü ve hiyerarşik kültür ile iş performansı ve lider-üye etkileşimi ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde iç odaklı örgüt kültür türlerinden grup kültürü ve hiyerarşik kültürün iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu kuram ile uyumludur (Denison, 1984; Quinnve Spreitzer, 1991; Holmes ve Marsden, 1996; Deal ve Kennedy, 1982). Grup kültürü; güven, ait olma, ilgi, bağlılık, moral, katılım ve açıklık gibi değerleri esas alması (Denison ve Spreitzer, 1991; McDermott ve Stock, 1999; Wang ve Shyu, 2003) ve liderlerin takım çalışmasına önem vermesi, anlayışlı ve destekleyici bir yaklaşım sergilemesi (Denison ve Spreitzer, 1991) çalışanların iş performansına pozitif yönde artmasını sağladığı değerlendirilmektedir. Hiyerarşik kültür; ölçme, dokümantasyon, bilgi yönetimi, istikrar kontrol ve devamlılık değerlerine odaklanmakta aynı zamanda bu kültürde liderler

muhafazakâr ve dikkatli olma tutumları ön plandadır. Bu kapsamda günümüz işletme yapıları ve çalışanların sahip olduğu yüksek nitelikler göz önünde bulundurulduğunda hiyerarşik kültürün çalışanların iş performansını artırması beklenmemektedir. Ancak bu kültürde düzenlemelerin detaylı yapılması ve uyulması çok önemlidir. Türk kökenli çalışanların yapılan çalışmalarda belirsizlikten kaçınma oranlarının yüksek olduğu (Hofstede, 1980) ve yapılacak işlerin belirli olmasının çalışanların kendilerini güvende hissettirdiği, güvenin örgütün etkin işleyişini sağlayan, örgütsel bağlılık ve iş performansını etkileyen önemli bir değişken olduğu (Earley, 1986; Rich, 1997; Arnold ve ark., 2001, Cunningham ve MacGregor, 2000; Argyris ve Schön, 1996; Dirks ve Ferrin, 2001) ve güvenin daha fazla olumlu tutum, yüksek düzeyde işbirliği ve performansı üst seviyede etkilediği (MacTavish ve Kolb, 2006) bilinmektedir. Pfeffer (1998) işletmede yüksek düzeyde güven ve iş birliğinin üst düzeyde performans sağlayacağını ifade etmiştir. Bu araştırmalar ve kuramparalelinde elde edilen sonucun Türk kültür yapısı içerisinde normal bir bulgu olduğu değerlendirilmektedir.

Grup kültürü ve hiyerarşik kültürün lider-üye etkileşimi ile ilişkili olduğu ve algılanan lider-üye etkileşimini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular kuram ile tam olarak uyumludur (House ve ark., 2002; Lok 2005). Liderlik ile alt kültürün oluşumu ve sürdürülmesi arasında güçlü bir ilişkinin varlığı ve örgütsel politika, uygulamalar ve çevresini yorumlama ve anlaşılmasını sağlamada etkili bir rolü olduğu (Lok, 2005), örgüt kültürünün de lider davranışlarını etkileyen temel değişken (House ve ark., 2002) olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda karşılıklı etkileşim içerisinde olan ve örgüte ait birçok değişken üzerinde etkisi olan liderlik ve örgüt kültürünün lider-üye etkileşimi değişkenini etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Grup kültürünün temel aldığı değerler ve bu kültür içerisinde yer alan liderin yaklaşımı göz önüne alındığında (Denison ve Spreitzer, 1991; McDermott ve Stock, 1999; Wang ve Shyu, 2003) lider-üye etkileşimini kalitesini olumlu yönde artırması bu çalışmada elde edilen bulgular ile birbirini destekler niteliktedir. Ancak hiyerarşik kültürde lider yaklaşımı muhafazakâr ve teknik konulara önem verme değerlerinden oluşmakta (Denison ve Spreitzer, 1991), bu nedenle bu kültürün lider-üye ilişkisi üzerinde olumlu etkisinin olması pek mümkün gözükmemektedir. Hofstede'nin (1980) yapmış olduğu çalışmada Türk kökenli çalışanlarda; güç mesafesinin yüksek olduğu ve liderin çok güçlü görüldüğü, tutum ve davranışlarının her zaman haklı bir gerekçesinin olduğu ve sorgulanmadığı bir lider algısının olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla Türk çalışanların yukarıda ifade edilen lider algısının, grup kültüründe muhafazakâr yaklaşım sergileyen bir liderin de, lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilemesinin temel kaynağı olarak değerlendirilmektedir.

Lider-üye etkileşiminin iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu kuram (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Scandura ve Schriesheim, 1994) ve benzer araştırmalar ile uyumludur (Scandura ve Graen 1984; Duarte ve ark., 1994; Graben ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve ark., 1997 Scandurave ark., 1986; Wayne ve ark., 1997; Bauer ve ark., 2006).

Grup kültürü ve hiyerarşik kültürün çalışan iş performansına etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktı değişkenlere yansiyabildiği düşüncesinden hareketle grup kültürü ve hiyerarşik kültürün iş performansına olan etkisinelider-üye etkileşiminin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan hem grup kültürü hem de hiyerarşik kültürün iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, işletmelerde oluşturulan grup kültürü ve hiyerarşik kültürün çalışanların iş performansının artırılmasında önemli değişkenler olduğu ortaya konulmuştur. Günümüz işletmelerinde üst düzey örgütsel performans hedefine ulaşılmasında gerekli olan yüksek düzeydeki çalışan iş performansının sadece iç odaklı örgüt kültürleri ile değil lider-üye etkileşimi gibi değişkenlerin aracılığıyla gerçekleştirilebileceğinin ortaya konulması bu çalışmada elde edilen önemli bir bulgudur. Ayrıca grup kültürü ve hiyerarşik kültürün lider-üye etkileşimi ile ilişkisinin ortaya konulmasının yanı sıra lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasında ilişkinin tespiti bu çalışmanın diğer bir önemli sonuçlarındandır. Bu kapsamda günümüz lider ve yöneticilerine işletmelerde iç odaklı örgüt kültürü oluşturmaları durumunda çalışanların iş performanslarının artacağı aynı zamanda kaliteli lider-üye etkileşimi üzerine odaklanarak çalışanlarda yüksek düzeyde iş performansı oluşturabilecekleri tavsiyesinde bulunulabilir.

Elde edilen bu çalışma sonuçları, “karşılaştırmalı değerler yaklaşımı modeli” içerisinde yer alan grup ve hiyerarşik kültür ile iş performansı ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkilerin ilk defa ülkemiz örneğinde tespit edilmesi, teoriye sağladığı katkı olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın uygulamaya katkısı ise; lider ve yöneticilerin oluşturacakları örgüt kültürünün iç odaklı değerlerden oluşturulmasının yanı sıra işletmelerinde kaliteli lider-üye etkileşiminin yapılandırılması durumunda çalışanların iş performansının artacağına ortaya konulmasıdır.

Bu araştırmanın sınırlılıkları; ilk olarak araştırmanın sadece savunma ve havacılık sanayinde yapılmış olması diğer sektörler için yer verilmemesi, ikincisi araştırmanın sadece iç odaklı örgüt kültürü türlerinin araştırılmaya dâhil edilmesi, sonuncusu ise araştırmanın boylamsal olamamasıdır. Bu kapsamda; diğer sektörlerin örneklem olarak alınması, dış odaklı alt kültür

çeşitlerinin araştırmaya dâhil edilmesi ve belirli periyotlarda elde edilecek verilerden oluşacak araştırma sonuçlarının daha açıklayıcı olabileceği beklenmektedir.

Akademisyenlerce bu çalışma konusunda yapılacak müteakip araştırmalarda iş performansının artırılmasında dış odaklı örgüt kültürünün etkilerini ve bu değişkenler ile uyumlu diğer değişkenlerin rollerini araştırmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Ankara: MPM.
- Argyris, C., Schön, D. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method and Practice (Vol. 1). Boston: Addison-Wesley.
- Arnold, K.A., Barling, J., Kelloway, E.K. (2001). "Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy", Leadership & Organizational Development, 22: 315-320.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, 51: 1173-1182.
- Bauer, T.N., Erdogan B., Liden, R.C., Wayne, S.J. (2006). "A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover during New Executive Development", Journal of Applied Psychology, 91(2): 298-310.
- Bunch, K.J. (2007). Training Failure as A Consequence of Organizational Culture, Human Resource Development Review, 6(2): 142-163.
- Burns, T., Stalker, G.M. (1961). The Management of Innovation, London: Tavistock Publications.
- Campbell, J.P. (1990). "Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology", (der.) Dunnette, M.D. ve Hough, L.M., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc., 687-732.

- Chan, L.L.M., Shaffer, M.A., Snape, E. (2004). "In research of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance", *International Journal of Human Resource Management*, 15(1): 17-35.
- Çöl, G. (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.
- Cunningham, J.B., Macgregor, J. (2000). "Trust and the Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance Human Relations 2000", 53: 1575-1591.
- Daft, R.L. (2000). *Management, Fifth Edition*, Orlando: The Dryden Press.
- Daft, R.L., Steers R.M. (1986), *Organizations A Micro/Macro Approach*, London.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deluga, R.J. (1994). "Supervisor Trust Building, Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326.
- Denison, D.R., Mishra, A.K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2): 204-223.
- Denison, D.R., Spreitzer, G.M. (1991). *Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach*. In Woodman R.W., Pasmore W.A. (Eds.) *Research in Organizational Change and Development*, 5: 1-21, Greenwich, CT: JAI Pres.
- Denison, D.R. (1984). "Bringing Corporate Culture to The Bottom Line", *Organization Dynamics*, 13: 5-22.
- Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986). "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Journal*, 11(3): 618-634.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2001). "The Role of Trust in Organizational Settings", *Organization Science*, 12(4): 450-467.
- Duarte, N.T., Goodson, J.R., Klich, N.R. (1994). "Effects of Dyad Quality and Duration on Performance Appraisal", *Academy of Management Journal*, 37: 499-521.

- Earley, P.C. (1986). "Trust, Perceived Importance of Praise and Criticism, and Work Performance: An Examination of Feedback in the United States and England", *Journal of Management*, 12: 457–473.
- Egan, T.M., Yang, B., Bartlett, K.R. (2004). "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention", *Human Resource Development Quarterly*, 15(3): 279-301.
- Eren, E. (2003). *YönetimveOrganizasyon*, İstanbul: Beta BasımveYayım.
- Genç, N., Halis, M. (2006).*KaliteLiderliği*, İstanbul: TimaşYayımları.
- Gerstner, C.R., Day, D.V. (1997). "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.
- Graen, G.B., Cashman, J.F. (1975). "A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt, L.L. Larson (Eds.)", *Leadership Frontiers*, 143-165. Kent, Ohio: Kent State University Press.
- Graen, G.B. (1976). "Role Making Processes Within Complex Organization", In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial And Organizational Psychology*, 1201–1245. Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1991). "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making", *Journal of Management Systems*, 3(3): 25-39.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). "Development of Leader-member Exchange (LMX), Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6: 219–247.
- Henderson, D.J., Liden, R.C., Glibowski, B.C., Chaundhry, A. (2009). "LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of its Antecedents", *The Leadership Quarterly*, 20: 517-534.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, Ca: Sage.
- Hofstede, G. (1998). "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, 35(1): 1–12.

- Hogg, M.A. (2004). "Leader-Member Exchange (LMX) Theory", G.R. Goethels, G J. Sorenson, J.M. Burns (Ed.), *Encyclopedia of Leadership*, California, Sage Publications Inc., 835-840.
- Holmes, S., Marsden, S. (1996). "An Exploration of the Espoused Organizational Cultures of Public Accounting Firms", *Accounting Horizons*, 10: 26–53.
- House, R.J., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, 37: 3-10.
- Illes, R., Nahrgang J.D, Morgeson F.P. (2007). "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92: 269–277.
- Janssen, O., Van Yperen, N.W. (2004). "Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 45: 368–384.
- Jones, G.R. (1983). "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective," *Administrative Science Quarterly*, 28: 454-467.
- Kaplan, R.S., Atkinson, A.A. (1998). *Advanced Management Accounting*, (3.Baskı), USA Prentice-Hall,.
- Kirkman, B.L., Rosen, B. (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- Kohli, A. (1985). "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self Esteem, Job Satisfaction and Motivation", *Journal of Marketing Research*, 22: 424–433.
- Krishnan, V.R. (2002). "Transformational Leadership and Value System Congruence", *International Journal of Value-Based Management*, 15(1): 19–33.
- LaGrace, R.R. (1990). "Leader-member Exchange: Antecedents and Consequences of the Cadre and Hired Hand", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10: 11–19.

- Liden, R.C., Graen, G. (1980). "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, 23(3): 451-465.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., Wayne, S.J. (1997). "Leader-member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future", in *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15, eds. K.M. Rowland and G.R. Ferris, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 47-119.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Stilwell, D. (1993). "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 78: 662-674.
- Lok, P., Westwood, R., Crawford, J. (2005). "Perceptions of Organizational Subculture and Their Significance for Organizational Commitment", *Applied Psychology*, 54(4): 490-514.
- Mactavish, M.D., Kolb, J.A. (2006). "Involving Teacher Leaders in Authentic Learning: Moving Beyond Empowerment to Engagement", *Beacon*, 2(4): 1-8.
- Maslyn, J.M., Uhl-Bien, M. (2001). "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", *Journal of Applied Psychology*, 86(4): 697-708.
- Mcdermott, C.M., Stock, G.N. (1999). "Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation", *Journal of Operations Management*, 17(5): 521-533.
- Motowidlo, S.J. (2003), "Job Performance", Inw. Borman, Ilgen, D. ve Klimoski, R., *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, Hoboken, Nj: John Wiley and Sons, 39-53.
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives*, London: Sage Pub.
- Oktay, E., Gül, H. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10: 403-427.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Cambridge, Ma: Harvard Business School Press.

- Peters, T., Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1977). "The Ambiguity of Leadership", *the Academy of Management Review*, 2(1): 104-112.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. (1981). "A competing values approach to organizational effectiveness," *Public Productivity Review*, 5(2): 122-140.
- Quinn, R.E., Spreitzer, G.E. (1991). "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life", *Research on Organizational Change and Development*, 5: 115-142.
- Reeves, C., Bednar, D. (1994). "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, 19(3): 419-445.
- Rich, G. (1997). "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25: 319-328.
- Robbins, S.P., Judge T.A. (2001). *Organizational Behavior*, Fourteenth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Rousseau, D.M., Mclean P.J. (1993). "The Contracts of Individuals and Organizations", (ed.), Cummings, L.L., Staw, B.M., *Research in Organizational Behavior*, 15: 1-43.
- Scandura, T.A., Schriesheim, C.A. (1994). "Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research", *Academy of Management Journal*, 37: 1588-1602.
- Scandura, T.A., Graen, G.B. (1984). "Moderating Effects of Initial Leader-member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*, 69: 428-436.
- Scandura, T.A., Graen, G.B., Novak, M.A. (1986). "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, 71(4): 579-584.

- Schein, E. (1985). *Organisational Culture And Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schriesheim, C.A., Castro S.L., Zhou, X.T., Yammarino, F.J. (2001). "The Folly of Theorizing "A" But Testing "B" A Selective Level-of-Analysis Review of Field and a Detailed Leader Member Exchange Illustration", *The Leadership Quarterly*, 12: 515-551.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sigler, T.H., Pearson, C.M. (2000). "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5: 27-52.
- Stoner, J.A.F., Freeman E.R. (1992). *Management*, Fifth Edition, New Jersey: Printice-Hall International Inc.
- Tichy, N. (1997). *The Leadership Engine*, New York: Harper Business.
- Trice, H., Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Trice, H., Morand, D. (1991). "Organisational Subculture and Countercultures", In G. Miller (Ed.), *Studies in Organisational Sociology* (s. 45-69). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tseng, Y.F., Lee, T.Z. (2009). "Comparing Appropriate Decision Support of Human Resource Practices on Organizational Performance with DEA/AHP model", *Expert Systems with Applications*, 36: 6548-6558.
- Vecchio, R. (1982). "A Further Test of Effects due to between-group Variation and Within-group Variation", *Journal of Applied Psychology*, 67: 200-208.
- Vecchio, R.P., Gobdel, B.G. (1984). "The Vertical Dyadic Linkage Model of Leadership: Problems and Prospective", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 5-20.
- Wallach, E. (1983). "Individuals and Organization: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, 12: 28-36.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang D., Chen, Z.X. (2005). "Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance And Organizational Citizenship Behavior", *Academy Of Management Journal*, 48(3): 420-432.

- Wang, D.S., Shyu, C.L. (2003). “The Impact of Organizational Culture and Knowledge Sharing Motivation on Knowledge Sharing”, *Sun Yat-Sen Management Review*, 11(3): 409–431.
- Wang, G., Netemeyer, R.G. (2002). “The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30(3): 217–228.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997). “Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.
- Yukl, G. (1989). “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, *Journal of Management*, 15(2): 251–289.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall Inc.
- Zhang, Z., Wang, M., Shi, J. (2012). “Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Membeexchange”, *Academy Of Management Journal*, 55(1): 111–130.