




Demokratik ve Otoriter Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonlarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma*

The Mediating Role of Organizational Culture in the Effect of Democratic and Authoritarian Manager Styles on Employee Motivation: A Research Study

Mehmet KARABULUT**
Salih GÜNEY***

 <https://doi.org/10.25204/iktisad.1581702>

Öz

Makale Bilgileri

Makale Türü:
Araştırma
Makalesi

Geliş Tarihi:
08.11.2024

Kabul Tarihi:
03.01.2025

© 2025 İKTİSAD
Tüm hakları
saklıdır.



Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründeki şube çalışanlarına yönelik olarak demokratik ve otoriter yönetici tarzının çalışanların motivasyonu üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü belirlemektir. Araştırmanın örneklemi, İstanbul merkezli banka şubelerindeki 407 çalışandan oluşmaktadır. Temmuz-Eylül 2024 tarihleri arasında yüz yüze gerçekleştirilen anket, demografik özelliklerin yanı sıra demokratik yönetici tarzı, otoriter yönetici tarzı, motivasyon ve organizasyon kültürüne yönelik ölçekleri de içermekte ve veriler beşli Likert ölçeği kullanılarak toplanmaktadır. Verilerin analizinde frekans analizi, bağımsız örnekler t-testi, tek yönlü ANOVA, güvenilirlik, korelasyon, regresyon ve doğrulayıcı faktör analizlerini içeren SPSS 21.0 yazılımı kullanılmıştır. Aracı rolü belirlemek için bootstrap yöntemi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, araştırma değişkenlerinin demografik faktörlere göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Korelasyon sonucuna göre, otoriter yönetici tarzı arttıkça hem motivasyon hem de örgüt kültürü düşük düzeyde bir azalış gösterirken, demokratik yönetici tarzı orta düzeyde düşüş göstermektedir. Bunun tersine, demokratik yönetici tarzı arttıkça motivasyon düşük düzeyde bir artış gösterirken, örgüt kültürü orta düzeyde bir artış sergilemektedir. Regresyon sonuçları hem demokratik hem de otoriter yönetici tarzlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Demokratik ve otoriter yönetici tarzı, motivasyon, örgüt kültürü.

Abstract

Article Info

Paper Type:
Research Paper

Received:
08.11.2024

Accepted:
03.01.2025

© 2025 JEBUPOR
All rights
reserved.



The aim of this research is to determine the mediating role of organizational culture in the effect of democratic and authoritarian manager styles on the motivation of branch employees in the banking sector. The sample of the study consists of 407 employees from bank branches based in Istanbul. The survey was conducted face-to-face between July and September 2024 and includes demographic characteristics as well as scales for democratic manager style, authoritarian manager style, motivation, and organizational culture, with data collected using a five-point Likert scale. For data analysis, SPSS 21.0 software was utilized, including frequency analysis, independent samples t-test, one-way ANOVA, reliability, correlation, regression, and confirmatory factor analyses. The bootstrap method was applied to identify the mediating role. As a result of the research, it was found that the research variables significantly differed based on demographic factors. According to the correlation results, as the authoritarian manager style increases, both motivation and organizational culture show a low level of decrease, while the democratic manager style shows a moderate level of decrease. In contrast, as the democratic manager style increases, motivation shows a low level of increase, while organizational culture shows a moderate level of increase. The regression results indicate that organizational culture has a mediating role in the effect of both democratic and authoritarian manager styles on employee motivation.

Keywords: Democratic and authoritarian manager styles, motivation, organizational culture.

Atıf/ to Cite (APA): Karabulut, M. ve Güney, S. (2025). Demokratik ve otoriter yönetici tarzlarının çalışanların motivasyonlarına etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 10(26), 113-131. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1581702>

*Bu makale, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda devam eden "Demokratik ve Otoriter Yönetici Tarzlarının Çalışanların Motivasyonlarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

** ORCID Doktora Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, mkarabulut@aydin.edu.tr

*** ORCID Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, salihguney@aydin.edu.tr

Extended Abstract

Introduction and Research Questions & Purpose:

This study examines the mediating role of organizational culture in the impact of democratic and authoritarian manager styles on employee motivation in the banking sector. The banking sector was chosen as the focus of this study due to factors such as stress, target pressure, customer focus, ethics and teamwork (Öncel, 2021: 2; Ülkü, 2023: 117-148); and bank branches were chosen as the focus of this study due to complex customer relationships and high-value transactions despite digitalization (Başar et al., 2015: 3). Organizational culture is a factor that directly influences employee motivation (Pheysey, 2003: 98) and the behaviors of managers (Samson et al., 2018: 110); however, how these effects take shape has not been adequately addressed in the literature. Additionally, determining the impact of demographic factors on these variables and uncovering how organizational culture directs these effects are also among the objectives of this research. This study aims to contribute to the development of strategies for managers in the banking sector to enhance employee motivation and to offer a unique contribution to the literature.

Literature Review:

The democratic manager style represents a "we"-oriented approach, while the authoritarian manager style reflects an "I"-oriented understanding. Instead of evaluating either style as absolutely positive or negative, it is important to determine under which circumstances they are more appropriate. The democratic manager style enhances motivation and productivity by addressing employees' needs, whereas the authoritarian manager style offers advantages in terms of quick decision-making and maintaining discipline during times of uncertainty or crisis (Gastil, 1994: 958-962; Wicks, 2015: 499). Motivation refers to an internal force that drives an individual to take action (Can et al., 2016: 357). The effectiveness of techniques used to enhance motivation depends on their implementation within the framework of equality, justice, and ethics (Karabulut, 2019: 99). Organizational culture, on the other hand, represents the beliefs, norms, and values within an organization (Şevik and Acaray, 2018: 193). Managerial styles serve as a tool for conveying organizational culture, while motivation plays a significant role in the learning of this culture. Democratic managers can enhance motivation by fostering an employee- and performance-oriented culture, whereas authoritarian managers risk reducing motivation with their performance-focused approaches.

Methodology:

This applied research is based on survey data collected from 407 employees working in Istanbul-based bank branches. For data analysis, the SPSS 21.0 software was used, incorporating frequency analysis, independent sample t-test, ANOVA, reliability analysis, correlation, regression, and confirmatory factor analysis. Additionally, the bootstrap method was applied to determine the mediating role.

Results and Conclusions:

As a result of the research, a "significant difference" was found between the variables and demographic factors, a "negative correlation" was identified between the authoritarian manager style and other variables, a "positive correlation" was observed between the democratic manager style and motivation in conjunction with organizational culture, and it was determined that organizational culture plays a "mediating role" among the other variables. Manager style is influenced not only by organizational culture but also by the personal closeness a manager establishes with an employee and the employee's work experience. While the authoritarian manager style reduces employee motivation, the democratic manager style and a strong organizational culture have a positive impact on enhancing motivation. In this context, the following recommendations can be made: ensuring that employees gain a better understanding of organizational culture, having senior management regularly monitor the behavior of managers within branches, and improving organizational communication with employees who have less work experience.

1. Giriş

Bu araştırma, bankacılık sektöründe çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerden biri olan yönetici tarzlarının, özellikle demokratik ve otoriter yönetici stillerinin, örgüt kültürünün aracı rolüyle nasıl bir etkileşim içinde olduğunu incelemektedir. Bankacılık sektörü, stres, hedef baskısı, müşteri odaklılık, etik, motivasyon, yenilik ve takım çalışması gibi nedenlerle (Öncel, 2021: 2; Ülkü, 2023: 117-148), banka şubeleri ise dijitalleşme ve online hizmetlerin artan önemine rağmen, karmaşık müşteri ilişkileri ve yüksek değerli işlemler gibi nedenlerle (Başar vd., 2015: 3), bu çalışmanın odak alanı olarak seçilmiştir. Banka şubeleri, güvenlik, gişe, bireysel bankacılık, kurumsal ve ticari bankacılık, operasyon bölümleri gibi çeşitli birimlerden oluşmakta olup, her bir birimde çalışanların motivasyonu ve etkileşimi farklı yönetici tarzlarından ve örgüt kültüründen etkilenmektedir.

Şube yöneticileri, kurumun hedeflerine ulaşmak için şube kaynaklarını etkin bir şekilde sevk ve organize etmekle sorumludur. Şube kaynaklarından biri olan insan kaynaklarının verimliliği üzerindeki önemli etkenlerden biri de çalışan motivasyonunu artırmaktır. Motivasyonu artırma sürecinde, yönetici tarzı önemli bir rol oynamaktadır. Yönetici tarzları genellikle demokratik ve otoriter olarak veya bunlar arasında bir yerde sınıflandırılmakta olup, yöneticiler, bireysel ve kurumsal faktörlere (yönetici kişiliği, çalışanların teknik ve beşerî beceri düzeyi, işin kendi özellikleri, hedeflerin ulaşılabilirliği, örgüt kültürü gibi) bağlı olarak bu stilleri kullanmaktadır (Statt, 2004: 84-91; Eren, 2012: 464; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 210-214). Çalışanlar ise bireysel, yönetsel ve örgütsel birçok faktörden etkilenecek farklı motivasyon seviyelerine sahip olmaktadır (Tuna, 2013: 16-17; Kantar, 2008: 126; Şimşek, 2013: 169; Eroğlu, 2017: 461; Kirel, 2013: 20).

Bu çalışmada, aracı rol fonksiyonunda olan ve örgütün maddi ve manevi veya görünür ve görünmeyen öğelerinin veya çıktılarının tümünü ifade eden örgüt kültürü (Erkutlu, 2020: 135; Rue ve Byars, 2009: 350) ise, bir kurumun iç dinamiklerini (Şevik ve Acaray, 2018: 193), çalışanlar arasındaki ilişkileri (DuBrin, 2010: 287), yönetici-çalışan etkileşimini şekillendirirken, aynı zamanda müşteri ve üst yönetimle olan etkileşimlerin temelini oluşturmaktadır (Ferrell vd., 2013: 184; David ve David, 2017: 182). Bu kültür, çalışan motivasyonu (Pheysey, 2003: 98) ve yönetici davranışları üzerinde doğrudan etkili olmakla birlikte (Samson vd., 2018: 110), örgüt kültürünün bu etkileri nasıl şekillendirdiği, mevcut literatürde derinlemesine ele alınmamıştır.

Bu çalışma, demokratik ve otoriter yönetici tarzlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini, örgüt kültürünün bu ilişkilerdeki aracı rolüyle birlikte ele alarak, bankacılık sektöründe şube yöneticilerinin daha etkin bir şekilde nasıl yöneticilik yapabileceklerine dair bilgi sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, demografik faktörlerin bu değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek ve örgüt kültürünün bu etkileri nasıl şekillendirdiğini ortaya koymak da çalışmanın hedeflerinden biridir. Bu sayede, bankacılık sektöründe yöneticilerin çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelerine katkı sağlanması amaçlanmakta ve bu çalışmanın, bu bağlamda mevcut literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Demokratik Yönetici Tarzı

Demokrasi, Yunanca "demos" (halk) ve "kratos" (kuvvet) kelimelerinin birleşiminden oluşur (Erkal vd., 1997: 82) ve gücün yönetilenlerin elinde olduğunu ifade eder (Parker vd., 2007: 71). Demokratik yönetici tarzı, yetkiyi paylaşan, ekibe katılan ve üyelerine karar alma süreçlerinde söz hakkı veren bir yaklaşım olarak tanımlanır (Mullins, 2016: 291). Bu tarzda yöneticiler, ihtiyaçları gözetme, düşünce özgürlüğüne saygı, adalet sağlama, sorumluluk verme ve katılımı teşvik etme gibi özellikler gösterir (Gastil, 1994: 958-962; Ray ve Ray, 2012: 5; Sharma ve Singh, 2013: 54). Demokratik yöneticilerin bu nitelikleri, örgütlerde önemli sonuçların ortaya çıkmasına katkı sağlar.

Bu sonuçları avantajlar ve dezavantajlar şeklinde ele almak mümkündür. Avantajlar arasında yeni fikirlerin ve değişimin teşvik edilmesi, etkili kararların alınması, çalışanlarda iş tatmini ve motivasyonun oluşturulması, çatışmaların azalması, değişime direncin azaltılması ve insan kaynaklarının etkin yönetimi yer alır. Dezavantajlar ise, kararların uzun sürede alınması, acil durumlarda yetersiz kalma, kargaşaya yol açma ve bireysel ile çoğunluk kararları arasındaki çatışmalar olarak sıralanabilir (Wicks, 2015: 499; Luthans, 2011: 425; Kuzulugil, 2009: 22). Sonuç olarak, demokratik yönetici tarzı, uygun şartlarda uygulandığında, çalışanların güvenlik, ekonomik ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyon, örgütsel etkililik ve verimlilik üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

2.2. Otoriter Yönetici Tarzı

Otoriter kavramı, yüksek düzeyde disiplin ve itaat talep eden birey veya grupları ifade eder (Ivanovic ve Collin, 2003: 21). Otoriter yönetici tarzı, esnek olmayan, katı ve belirsizliklere karşı düşük tolerans gösteren, otorite figürlerine büyük saygı duyan ve geleneksel değerlere önem veren bir yaklaşımı tanımlar (Zastrow, 2017: 580). Bu tarz, "biz" odaklı demokratik yaklaşımdan ziyade, "ben" odaklı bir yönetici anlayışını yansıtır.

Otoriter yöneticiler, iki ana boyutta özellikler taşır: Kişisel ve yönetsel. Kişisel özellikler arasında sert mizaç, saldırganlık, kişisel karar verme (Kurian, 2013: 19), başkalarına güvenmeme ve onların öne çıkmasını istememe (Hunt, 1998: 132), güç peşinde olma (Sargut, 2015: 122), kendi kusurlarını görmeme (Stack, 1998: 100), ilgi bekleme ve rekabetçilik (Hayes, 2018: 282) yer alır. Yönetsel özellikler ise yetki paylaşmama, katılımdan kaçınma, açık iletişime karşı çıkma, değişim ve işbirliğinden hoşlanmama, aynı örgütteki diğer otoriter yöneticilerle örgütlenmeye eğilimli olma, görev ve üretim odaklı olma, faaliyetleri öz standartlarıyla değerlendirme, sıkı ve tek taraflı kontrol yoluna başvurma, bilgiyi saklama, emirlere hemen uyulmasını bekleme, farklılığa tahammül göstermeme, gücü orantısız kullanma ve hataları cezalandırma gibi nitelikleri içerir (Hunt, 1998: 132; Stack, 1998: 100; Uygur, 2018: 273; Wallace ve Wolf, 2004: 89). Bu özelliklerin temelinde "ben merkezilik" ve "duygusal yetersizlik" hakimdir. Bu durum, otoriter yöneticilerin etkinliklerini ve örgütsel dinamiklerini olumsuz etkileyebilir.

Otoriter yönetici tarzının bahsedilen bu özellikleri örgütlerde hem avantajlar hem de dezavantajlar ortaya çıkarır. Avantajları arasında üretim artışı, denetim, hızlı karar verme, güvenlik ve disiplin sağlama gibi unsurlar yer alır (Wicks, 2015: 499; Luthans, 2011: 450). Ancak, bu tarz aynı zamanda sinerji, motivasyon, bağlılık, çeşitlilik, kültürel benimseme, rasyonellik ve etkili iletişim gibi önemli faktörleri azaltarak dezavantajlar da yaratır (Stack, 1998: 100; DeCenzo vd., 2017: 10-11; Hayes, 2018: 282). Bu denge, otoriter yönetici tarzının etkinliğini etkileyen kritik bir unsurdur.

Otoriter ve demokratik yönetici tarzlarını mutlak şekilde olumlu veya olumsuz değerlendirmek yerine, her birinin hangi koşullarda uygun olduğunu belirlemek önemlidir. Otoriter tarz, hızlı karar alma, güvenlik ve disiplin gerektiren belirsizlik veya kriz durumlarında avantaj sağlar. Öte yandan, adalet, eşitlik, farklılıklar ve motivasyona önem veren, eğitim ve beceri düzeyi yüksek örgütlerde demokratik yönetici tarzı daha uygun bir seçenek olarak öne çıkmaktadır.

2.3. Motivasyon

Motivasyon terimi, Latince "movere" yani hareket etme anlamından türetilmiştir ve belirli hedeflere ulaşmak için eylemde bulunmaya yönelten içsel bir güç olarak tanımlanır (Can vd., 2016: 357). Bireylerin biyolojik gerilimleri, bilinçdışı kompleksleri, ihtiyaç sıralamaları, yaşam amacı ve yönetilme tarzları gibi farklılıklar, motivasyonun anlaşılmasını zorlaştırır (Brock, 2001: 36-38). Bu zorluğun aşılmasında önemli bir faktör ise "ihtiyaç" kavramıdır.

İhtiyaç kavramı, organizmanın fiziksel ve psikolojik dengesinin bozulması sonucu ortaya çıkan eksiklikleri ifade eder. Bu eksikliklerin kaynakları kültürel değerler, biyolojik ve kişilik yapısı ile deneyimlerdir (Tınaz, 2013: 4-5). Örgütsel davranış bağlamında ihtiyaçlar, "beşerî (birincil) ihtiyaçlar" ve "örgüt üyesi odaklı (ikincil) ihtiyaçlar" olarak iki grupta incelenir. Beşerî ihtiyaçlar, fiziksel, ruhsal ve sosyal kaynaklıdır; örgüt üyesi odaklı ihtiyaçlar ise bireyin bir örgütte yer almasıyla ortaya çıkan örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 40). Kısacası, beşerî ihtiyaçlar, örgüt üyesi olma ihtiyacının temelini oluşturur.

İhtiyaç kavramı, motivasyon açısından kritik bir öneme sahiptir çünkü ihtiyaçların şiddeti, önemi, karşılanma süresi, yönü, tekrarlanma sıklığı, zaman ve şartlara göre değişiklik göstermesi gibi özellikleri, bireylerin davranışlarını etkileyen temel unsurlardır (Friedman, 2000: 438; Davis, 1988: 54). Motivasyon süreci, ihtiyaç aşamasıyla başlar ve uyarılma, davranış ve tatmin aşamalarını içerir; tatmin gerçekleşmezse süreç yeniden başlar. Diğer yönüyle motivasyon, yöneticilerin çalışanları ve çalışanların yöneticileri motive etmesini de gerektirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 40).

Çalışma hayatında kullanılan çeşitli motive edici tekniklerin, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-nitelikte olduğu görülebilir, ancak dikkatli kullanılmadığında olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu tekniklerin etkili olması için eşitlik ve adalet algısının gözetilmesi, hedef ve etik çerçevede uygulanması önemlidir (Karabulut, 2019: 99; Güney, 2023: 433-435). Doğru motivasyon teknikleri, çalışanların odaklanmasını, çaba ve bağlılık göstermesini sağlarken, rekabet ve verimliliği artırır ve işten ayrılma niyetini azaltır (Eren, 2012: 498-499; Kondalkar, 2007: 101-102).

2.4. Örgüt Kültürü

Kültür kavramı, Latince "colo" fiilinden türetilmiş olup (Bosi, 2008: 27), mecazi anlamda "ekmek, yetiştirmek ve geliştirmek" köküne dayanır (Middleton, 2002: 6). Örgütsel davranış alanında, kültür, insanlara "programlanmış bir görme biçimi" sağlayan değerler ve inançlar olarak tanımlanır (Pheysey, 2003: 3). Örgüt kültürü ise, bir örgütteki inançlar, varsayımlar, normlar, değerler ve davranış kalıplarını kapsar (Şevik ve Acaray, 2018: 193); bu kültür, örgütün bir arada kalmasını sağlayan ve onu diğerlerinden ayıran anlam sistemidir (Langton vd., 2014: 339). Kısacası, örgüt kültürü, görünür faaliyetlerle görünmeyen inançlar ve değerlerin oluşturduğu bir bütündür.

Görünür öğeler, bir örgütteki standartlar, kurallar ve davranışlar gibi yüzeyde kolayca fark edilen kültür bileşenleridir. Görünmeyen öğeler ise anlamlar, varsayımlar ve değerler gibi daha derin, fark edilmesi zor olan kültürel unsurlardır (Weiss, 2014: 375; Samson vd., 2018: 111-112; Langton vd., 2014: 340). Görünmeyen öğeler, görünür öğelerin temelini oluştururken, her iki türün de birlikte ele alınması önemlidir (Sitkin ve Mangion-Thornley, 2021: 52).

Örgüt kültürünün bu öğeleri, iç çevre (kurucular, çalışanlar, yöneticiler, örgütsel nitelikler) ve dış çevre (toplumsal ve ulusal kültür) etkileriyle şekillenir (Langton vd., 2014: 343-344; Rothaermel, 2019: 410; Collins, 2005: 113; Cambridge, 2015: 406; Aswathappa, 2013: 492). Bu süreç, örgütün hayatta kalması ve iki çevre arasında uyum sağlaması amacına yöneliktir (Aswathappa, 2013: 492). Oluşan örgüt kültürü, niteliklerine bağlı olarak örgütsel yaşamda önemli sonuçlar doğurur.

Doğru ve güçlü bir örgüt kültürü, rekabet avantajı ve kurumsal başarı elde edilmesini sağlar, sürdürülebilir üstün performans oluşturur ve ticari faaliyetlerin (birleşme, satın alma gibi) başarısında önemli bir rol oynar. Ayrıca, değişime direnç gibi olumsuz niteliklerin etkisini azaltır. Örgüt kültürü, iç bütünlüğün sağlanması ve dış çevreyle ilişkilerin uyumunda kritik bir öneme sahiptir (Millmore vd., 2007: 203; Şevik ve Acaray, 2018: 193).

Bu nedenle, örgüt kültürü boyutlarının doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu boyutlar "çalışanlara odaklanma" ve "performansa odaklanma" şeklinde iki ana başlıkta ele alınır; en ideal durum, bu iki boyutun bütünleştirici bir şekilde değerlendirilmesidir (Ferrell vd., 2013: 186-188).

Örgüt kültürünün oluşturulması ve boyutlarının doğru belirlenmesi kadar, kültür öğelerinin çalışanlara öğretilmesi, sergilenmesi ve aktarılması da önemlidir. Örgütlerde kültür, sosyalleşme, yöneticilerin öğretileri ve içselleştirme yoluyla öğrenilir (Treviño ve Nelson, 2014: 152) ve davranış kalıpları, etik kurallar ve ritüeller gibi unsurlarla sergilenir (Ferrell vd., 2013: 183). Yöneticilerin değerleri ve stilleri, iletişim biçimleri, kahramanlar ve sembollerle kültürü aktarır (Weiss, 2014: 374; Ferrell vd., 2013: 186; Rue ve Byars, 2009: 350).

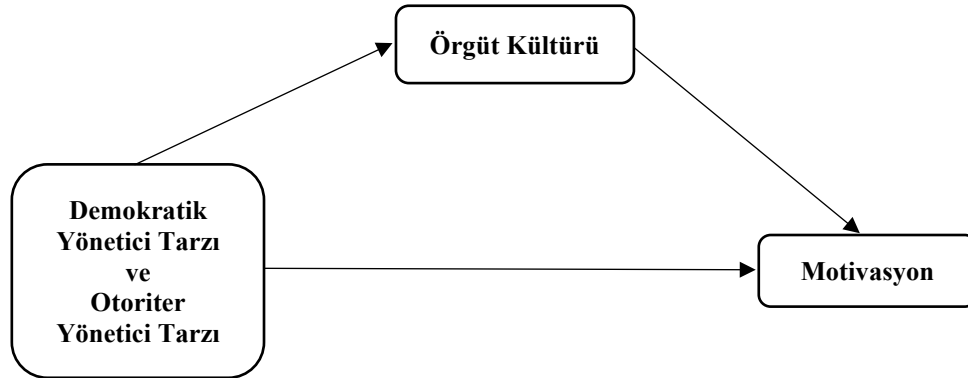
Bu bağlamda, yönetici tarzları örgüt kültürünün aktarıcısıdır; motivasyon ise bu kültürün öğrenilmesinde bir araç görevi görür. Demokratik yöneticiler, kültürü "çalışan ve performans odaklı" bir şekilde şekillendirerek motivasyonu artırırken, otoriter yöneticiler "performans odaklı" bir yaklaşım sergileyerek motivasyonu azaltabilir. Etkili bir örgüt kültürü, iç bütünlüğü, dış uyumu ve örgütsel varlığın devamlılığını sağlama yeteneğine sahip olmalıdır.

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, kullanılan ölçekler ve analiz yöntemleri açıklanmaktadır.

3.1. Araştırma modeli

Araştırmanın modelinde bağımsız değişkenler otoriter ve demokratik yönetici tarzları, bağımlı değişken motivasyon ve aracı değişken ise örgüt kültürüdür. Aracı değişken, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiye açıklık getirir. Bu çerçevede araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Önerilen Modeli

3.2. Araştırma Hipotezleri

Literatür taraması doğrultusunda araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H₁: Otoriter (OYT) ve demokratik yönetici tarzları (DYT), motivasyon ve örgüt kültürü, "kamu" ve "özel" gruplarıyla anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: OYT, DYT, motivasyon ve örgüt kültürü; "katılımcıların yaşı" ile anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₃: OYT, DYT, motivasyon ve örgüt kültürü; "eğitim durumu" ile anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₄: OYT, DYT, motivasyon ve örgüt kültürü; "çalışılan bölüm" ile anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₅: OYT, DYT, motivasyon ve örgüt kültürü; "bu görevde çalışma süresi" ile anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₆: OYT, DYT, motivasyon ve örgüt kültürü; “toplam çalışma süresi” ile anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H₇: OYT ile motivasyon arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₈: OYT ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₉: DYT ile OYT arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₀: DYT ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₁: DYT ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁₂: Motivasyon ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₁₃: OYT'nin motivasyon üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü vardır.

H₁₄: DYT'nin motivasyon üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü vardır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, 2024 yılında İstanbul'da bankacılık sektöründe çalışan kamu ve özel mevduat bankası şube çalışanlarıdır. Türkiye Bankalar Birliği'nin 2022 raporuna göre, İstanbul'daki banka çalışanı sayısı 84.728'dir. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken %95 güven seviyesi ve \pm %5 hata payı dikkate alınmış, bu bağlamda en az 384 katılımcıya ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Araştırmada, 407 katılımcıdan veri toplanmış ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Ayrıca, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Komisyonu'nun 13.11.2023 tarihli ve 2023/11 sayılı kararıyla gerekli etik kurul izni alınmıştır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, demokratik ve otoriter yönetici tarzlarını ölçmek için "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek, Taş, Çelik ve Tombul (2007) tarafından geliştirilmiştir ve demokratik yönetici tarzı için 13, otoriter yönetici tarzı için 10 madde içermektedir. Toplamda 23 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı ile hesaplanmış ve genel güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur.

Motivasyon ölçümü için, Trambley vd. (2009), geliştirdiği "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale" (WEIMS) ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçek 18 ifade ve 4 temel boyut içermektedir. Daha önce Mine Türker'in çalışmasında kullanılan ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,804 olarak belirlenmiştir (Türker, 2013: 31).

Örgüt kültürü değişkeni için Denison ve Mishra tarafından geliştirilen, Yahyagil tarafından Türkçeye uyarlanan 36 maddeden ve 4 temel boyuttan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,925 olarak belirlenmiştir (Denison ve Mishra, 1995: 204-223; Yahyagil, 2004: 69-98).

4. Bulgular

4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin iç tutarlılığını hesaplamak amacıyla uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda otoriter yönetici tarzı ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısının 0,911; demokratik yönetici tarzı ölçeğinin 0,972, motivasyon ölçeğinin 0,886 ve örgütsel kültür ölçeğinin 0,937 olduğu belirlenmiştir. Bu verilere göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ,70 ve üzerinde bulunmakta, bu da ölçümün güvenilirlik açısından yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Kılıç, 2016: 48).

4.2. Demografik Bilgilerin Analizleri

Frekans analizine göre, katılımcıların çoğunluğu erkek (%55,5), bekar (%50,4), 26-40 yaş arası (%54,1), lisans mezunu (%44,5) ve gişe bölümünde (%28,0) çalışmaktadır. Mevcut görevde 1-6 yıl (%74,2), bu kurumda 3-9 yıl (%43,0) ve toplam iş deneyimi 6-9 yıl (%26,3) olan katılımcıların %60,4'ü özel sektörde yer almaktadır.

Tablo 1. Kamu-Özel ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki T-Testi

| Değişkenler | | Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi | | Ortalamaların Eşitliği için t-testi | | |
|---------------------------|------------------------------------|---|------|-------------------------------------|---------|----------|
| | | F | Sig. | t | Sd | Sig. (2- |
| Otoriter Yönetici Tarzı | Varyansların Eşitliği Varsayımı | ,597 | ,440 | 3,916 | 405 | ,000 |
| | Varyansların Eşit Olmama Varsayımı | | | 3,902 | 338,157 | ,000 |
| Demokratik Yönetici Tarzı | Varyansların Eşitliği Varsayımı | 2,463 | ,117 | -3,829 | 405 | ,000 |
| | Varyansların Eşit Olmama Varsayımı | | | -3,787 | 329,581 | ,000 |
| Motivasyon | Varyansların Eşitliği Varsayımı | 13,872 | ,000 | -2,046 | 405 | ,041 |
| | Varyansların Eşit Olmama Varsayımı | | | -1,932 | 276,525 | ,054 |
| Örgüt Kültürü | Varyansların Eşitliği Varsayımı | 1,346 | ,247 | -1,736 | 405 | ,083 |
| | Varyansların Eşit Olmama Varsayımı | | | -1,702 | 319,140 | ,090 |

Tablo 1'e göre, "kamu" ve "özel" grupları arasında otoriter yönetici tarzı, demokratik yönetici tarzı, motivasyon ve örgüt kültürü değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar gözlemlenmektedir ($p < 0,05$). Bu nedenle H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Yaşı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki ANOVA Testi

| Değişkenler | | Kareler Toplamı | df | Ortalama | F | p |
|---------------------------|---------------|-----------------|-----|----------|--------|---|
| | | | | Kareler | | |
| Otoriter Yönetici Tarzı | Gruplar Arası | 62,696 | 4 | 15,674 | 20,796 | 0 |
| | Grup İçi | 302,997 | 402 | 0,754 | | |
| | Toplam | 365,693 | 406 | | | |
| Demokratik Yönetici Tarzı | Gruplar Arası | 74,178 | 4 | 18,544 | 22,954 | 0 |
| | Grup İçi | 324,773 | 402 | 0,808 | | |
| | Toplam | 398,951 | 406 | | | |
| Motivasyon | Gruplar Arası | 23,855 | 4 | 5,964 | 19,46 | 0 |
| | Grup İçi | 123,196 | 402 | 0,306 | | |
| | Toplam | 147,051 | 406 | | | |
| Örgüt Kültürü | Gruplar Arası | 6,318 | 4 | 1,58 | 5,698 | 0 |
| | Grup İçi | 111,432 | 402 | 0,277 | | |
| | Toplam | 117,75 | 406 | | | |

Tablo 2'ye göre, tüm değişkenler için ($p < 0,05$) olduğundan, katılımcıların yaşı ile bu değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu ifade edilebilir. Bu durumda H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. Eğitim Durumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki ANOVA Testi

| Değişkenler | | Kareler Toplamı | df | Ortalama | F | p |
|---------------------------|---------------|-----------------|-----|----------|--------|---|
| | | | | Kareler | | |
| Otoriter Yönetici Tarzı | Gruplar Arası | 62,074 | 4 | 15,519 | 20,547 | 0 |
| | Grup İçi | 303,619 | 402 | 0,755 | | |
| | Toplam | 365,693 | 406 | | | |
| Demokratik Yönetici Tarzı | Gruplar Arası | 54,188 | 4 | 13,547 | 15,796 | 0 |
| | Grup İçi | 344,762 | 402 | 0,858 | | |
| | Toplam | 398,951 | 406 | | | |
| Motivasyon | Gruplar Arası | 30,576 | 4 | 7,644 | 26,382 | 0 |
| | Grup İçi | 116,475 | 402 | 0,29 | | |
| | Toplam | 147,051 | 406 | | | |
| Örgüt Kültürü | Gruplar Arası | 8,129 | 4 | 2,032 | 7,452 | 0 |
| | Grup İçi | 109,622 | 402 | 0,273 | | |
| | Toplam | 117,75 | 406 | | | |

Tablo 3'e göre, katılımcıların eğitim durumu ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p < 0,05$). F değerlerinin yüksekliği, gruplar arasındaki farkların güçlü olduğunu desteklemektedir. Bu nedenle H_3 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 4. Çalışılan Bölüm ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki ANOVA Testi

| Değişkenler | | Kareler Toplamı | df | Ortalama | F | p |
|---------------------------|---------------|-----------------|-----|----------|--------|---|
| | | | | Kareler | | |
| Otoriter Yönetici Tarzı | Gruplar Arası | 74,611 | 4 | 18,653 | 25,76 | 0 |
| | Grup İçi | 291,082 | 402 | 0,724 | | |
| | Toplam | 365,693 | 406 | | | |
| Demokratik Yönetici Tarzı | Gruplar Arası | 55,726 | 4 | 13,931 | 16,317 | 0 |
| | Grup İçi | 343,225 | 402 | 0,854 | | |
| | Toplam | 398,951 | 406 | | | |
| Motivasyon | Gruplar Arası | 22,134 | 4 | 5,533 | 17,807 | 0 |
| | Grup İçi | 124,917 | 402 | 0,311 | | |
| | Toplam | 147,051 | 406 | | | |
| Örgüt Kültürü | Gruplar Arası | 11,869 | 4 | 2,967 | 11,266 | 0 |
| | Grup İçi | 105,881 | 402 | 0,263 | | |
| | Toplam | 117,75 | 406 | | | |

Tablo 4'e göre, tüm değişkenlerde ($p < 0,05$) olduğu için "çalışılan bölüm" ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı farklılık vardır. Çalışılan bölüm, bu değişkenlerin algısında önemli bir etkiye sahiptir. Bu durumda H_4 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 5. Bu Görevde Çalışma Süresi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki ANOVA Testi

| Değişkenler | | Kareler Toplamı | df | Ortalama | F | p |
|---------------------------|---------------|-----------------|-----|----------|--------|---|
| | | | | Kareler | | |
| Ötoriter Yönetici Tarzı | Gruplar Arası | 53,1 | 5 | 10,62 | 13,624 | 0 |
| | Grup İçi | 312,593 | 401 | 0,78 | | |
| | Toplam | 365,693 | 406 | | | |
| Demokratik Yönetici Tarzı | Gruplar Arası | 65,473 | 5 | 13,095 | 15,746 | 0 |
| | Grup İçi | 333,477 | 401 | 0,832 | | |
| | Toplam | 398,951 | 406 | | | |
| Motivasyon | Gruplar Arası | 11,325 | 5 | 2,265 | 6,692 | 0 |
| | Grup İçi | 135,726 | 401 | 0,338 | | |
| | Toplam | 147,051 | 406 | | | |
| Örgüt Kültürü | Gruplar Arası | 6,706 | 5 | 1,341 | 4,843 | 0 |
| | Grup İçi | 111,045 | 401 | 0,277 | | |
| | Toplam | 117,75 | 406 | | | |

Tablo 5'e göre, "bu görevde çalışma süresi" ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Bu görevde çalışma süresi, araştırma değişkenlerinin farklı algılanmasında etkili olmaktadır. Bu durumda H_5 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6. Toplam Çalışma Süresi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki ANOVA Testi

| Değişkenler | | Kareler Toplamı | df | Ortalama | F | p |
|---------------------------|---------------|-----------------|-----|----------|--------|---|
| | | | | Kareler | | |
| Ötoriter Yönetici Tarzı | Gruplar Arası | 61,677 | 5 | 12,335 | 16,27 | 0 |
| | Grup İçi | 304,016 | 401 | 0,758 | | |
| | Toplam | 365,693 | 406 | | | |
| Demokratik Yönetici Tarzı | Gruplar Arası | 66,018 | 5 | 13,204 | 15,903 | 0 |
| | Grup İçi | 332,932 | 401 | 0,83 | | |
| | Toplam | 398,951 | 406 | | | |
| Motivasyon | Gruplar Arası | 15,466 | 5 | 3,093 | 9,426 | 0 |
| | Grup İçi | 131,585 | 401 | 0,328 | | |
| | Toplam | 147,051 | 406 | | | |
| Örgüt Kültürü | Gruplar Arası | 7,726 | 5 | 1,545 | 5,631 | 0 |
| | Grup İçi | 110,025 | 401 | 0,274 | | |
| | Toplam | 117,75 | 406 | | | |

Tablo 6'ya göre, "toplam çalışma süresi" ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,05$). Başka deyişle, araştırma değişkenlerinin algılanmasında, toplam çalışma süresi etkili olmuştur. Bu durumda H_6 hipotezi kabul edilmektedir.

4.3. Korelasyon Analizi

Araştırmanın değişkenleri ve bunların alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Değişkenler ve Alt Boyutlar Arası Korelasyon

| Korelasyon | | | | | | | | | | | | |
|------------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | -,680** | 1 | | | | | | | | | | |
| 3 | -,209** | ,299** | 1 | | | | | | | | | |
| 4 | -,250** | ,327** | ,936** | 1 | | | | | | | | |
| 5 | -,301** | ,287** | ,874** | ,775** | 1 | | | | | | | |
| 6 | -,228** | ,408** | ,763** | ,722** | ,574** | 1 | | | | | | |
| 7 | ,368** | -,267** | ,050 | -,145** | -,216** | -,130** | 1 | | | | | |
| 8 | -,396** | ,565** | ,496** | ,446** | ,469** | ,558** | -,137** | 1 | | | | |
| 9 | -,431** | ,580** | ,454** | ,423** | ,435** | ,521** | -,174** | ,915** | 1 | | | |
| 10 | -,274** | ,448** | ,445** | ,388** | ,431** | ,488** | -,106* | ,920** | ,798** | 1 | | |
| 11 | -,410** | ,548** | ,475** | ,418** | ,472** | ,535** | -,153** | ,937** | ,796** | ,822** | 1 | |
| 12 | -,366** | ,515** | ,475** | ,437** | ,428** | ,531** | -,114* | ,921** | ,795** | ,778** | ,847** | 1 |

1-Otoriter Yönetici Tarzı, 2-Demokratik Yönetici Tarzı, 3- Motivasyon, 4- Hedefsel Motivasyon, 5-İçsel Motivasyon, 6- Dışsal Motivasyon, 7-Motive Olmama, 8- Örgüt Kültürü, 9- Katılım, 10- Tutarlılık, 11- Uyumluluk, 12- Misyon

Tablo 7'ye göre, otoriter yönetici tarzı, motivasyon ($r=-0,209$, $p<0,01$) ve örgüt kültürü ($r=-0,396$, $p<0,01$) ile negatif ve düşük düzeyde bir ilişkiye sahipken, demokratik yönetici tarzı ile orta düzeyde negatif bir ilişki göstermektedir ($r=-0,68$, $p<0,01$). Bu nedenle **H₇**, **H₈** ve **H₉** hipotezi kabul edilmektedir.

Demokratik yönetici tarzı, motivasyon değişkeni ile pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkiye sahiptir ($r=0,299$, $p<0,01$) ve örgüt kültürü ile pozitif ve orta düzeyde bir ilişki göstermektedir ($r=0,565$, $p<0,01$). Bu nedenle **H₁₀** ve **H₁₁** hipotezi kabul edilmektedir. Ayrıca, motivasyon ile örgüt kültürü arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,496$, $p<0,01$), bu nedenle **H₁₂** hipotezi de kabul edilmektedir.

4.4. Regresyon Analizi

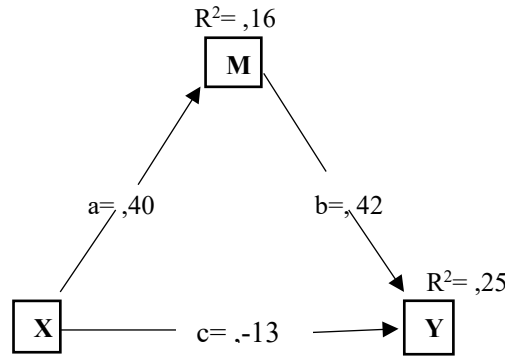
Aracılık analizinin amacı, bağımsız bir değişken ile bağımlı bir değişken arasındaki ilişkide aracı bir değişkenin etkisini incelemektir. Bu bağlamda, Hayes Process Macro analiz (Referans) yöntemi kullanılarak, otoriter yönetici tarzının (X) motivasyon (Y) üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün (M) aracılık rolü değerlendirilmektedir. Bu analiz, otoriter yönetici tarzı ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün nasıl etki ettiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Sonuçlar, bu aracılık etkisinin varlığını ve önemini ortaya koyacaktır. Sonuçlar, Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Otoriter Yönetici Tarzının Motivasyona Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Tahmin Değişkenleri | Sonuç Değişkenleri | | | | | | | | | |
|-------------------------|--------------------|----------------------|------|---------|----------------|----------------------|--------|-------|---------|------|
| | M (Örgüt Kültürü) | | | | Y (Motivasyon) | | | | | |
| | (β) | SH | t | p | (β) | SH | t | p | | |
| X (Otoriter Yön. Tarzı) | a | ,40 | ,026 | -8,6885 | <,05 | c' | -,13 | ,030 | -4,3021 | <,01 |
| M (Örgüt Kültürü) | - | - | - | - | b | ,42 | ,05 | 10,42 | <,01 | |
| Sabit | i _M | 4,25 | ,07 | - | <,01 | i _Y | 1,9039 | ,24 | - | <,01 |
| | | R ² = ,16 | | | | R ² = ,25 | | | | |
| | | F = 75,4903; p < ,05 | | | | F = 66,0436; p < ,01 | | | | |

Aracılık analizinde Bootstrap yöntemiyle yapılan yeniden örneklemede 5000 seçim kullanılmıştır. Elde edilen güven aralığı (Confidence Interval, CI) değerleri, hipotezlerin kabul edilmesi için “0” değerini içermemelidir (MacKinnon vd., 2004: 108). Process macro analiz sonuçlarına göre, CI değerleri “0” içermemekte ve şu şekilde belirlenmiştir: LLCI = 0,5605; ULCI = 0,6191. Bu sonuç, örgüt kültürünün otoriter yönetici tarzının motivasyon üzerindeki etkisinde aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Aracılık etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarında elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayıları aşağıda Şekil 2’de gösterilmektedir. Bu katsayılar, otoriter yönetici tarzının motivasyon üzerindeki etkisinin örgüt kültürü aracılığıyla nasıl değiştiğini anlamaya yardımcı olmaktadır.



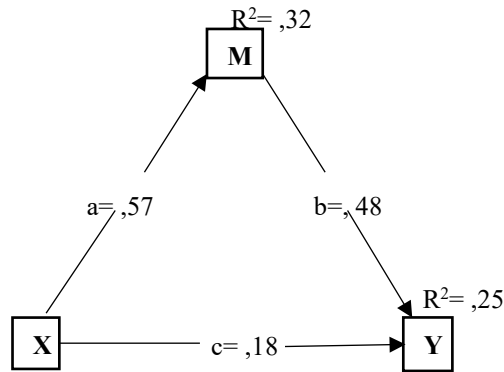
Şekil 2. Otoriter Yönetici Tarzının Motivasyona Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne İlişkin Standardize Regresyon Sonuçları

Şekil 2’deki standartlaştırılmış regresyon tahminleri ve Tablo 8’deki regresyon katsayılarına göre, otoriter yönetici tarzı, örgüt kültürü ($\beta = ,40$, $p < ,01$) ve motivasyon ($\beta = ,42$, $p < ,01$) üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Otoriter yönetici tarzı ve örgüt kültürü, motivasyondaki varyansın %25’ini açıklamaktadır. Bootstrap yöntemi ile elde edilen güven aralıkları, örgüt kültürünün otoriter yönetici tarzı ile motivasyon arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir ($R^2 = ,25$). Bu, otoriter yönetici tarzının motivasyon üzerindeki negatif etkisinin, örgüt kültürü aracılığıyla azaldığını ortaya koymaktadır. Diğer ifadeyle örgüt kültürü, otoriter yönetici tarzının motivasyon üzerindeki olumsuz etkisini azalttığı görülmektedir. Bu bağlamda, H_{13} hipotezi kabul edilmektedir.

Demokratik yönetici tarzı (X) ile motivasyon (Y) arasındaki ilişkide örgüt kültürünün (M) aracı rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen aracılık analizi sonuçları, Tablo 9’da sunulmuştur. Bu analiz, örgüt kültürünün demokratik yönetici tarzının motivasyona etkisindeki rolünü belirlemeye odaklanmaktadır.

Tablo 9. Demokratik Yönetici Tarzının Motivasyona Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Tahmin Değişkenleri | Sonuç Değişkenleri | | | | | | | |
|---------------------|---------------------------------------|------|---------|------|--------------------------------------|------|--------|------|
| | M (Kültür) | | | | Y (Motivasyon) | | | |
| | (β) | SH | t | p | (β) | SH | t | p |
| X (Demokratik) | a ,57 | ,022 | 13,7983 | <,05 | c' ,18 | ,029 | 6,3012 | <,01 |
| M (Kültür) | - | - | - | - | b ,48 | ,06 | 9,19 | <,01 |
| Sabit | i_M 2,48 | ,09 | - | <,01 | i_Y 1,8550 | ,18 | - | <,01 |
| | $R^2= ,32$ $F = 190,3938; p < ,05$ | | | | $R^2= ,25$ $F = 66,1525; p < ,01$ | | | |



Şekil 3. Demokratik Yönetici Tarzının Motivasyona Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne İlişkin Standardize Regresyon Sonuçları

Şekil 3 ve Tablo 9’da sunulan standartlaştırılmış regresyon tahminleri, demokratik yönetici tarzının örgüt kültürü ($\beta = ,57$, $p < ,01$) ve motivasyon ($\beta = ,48$, $p < ,01$) değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken birlikte, motivasyondaki varyansın %25’ini açıklamaktadır. Bootstrap yöntemiyle elde edilen güven aralıkları, örgüt kültürünün demokratik yönetici tarzı ile motivasyon arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır ($R^2=25$). Bu bulgular, örgüt kültürünün demokratik yönetici tarzının motivasyon üzerindeki olumlu etkisini güçlendirdiğini göstermektedir. Diğer ifadeyle, demokratik yönetici tarzı ve motivasyon arasındaki ilişki, örgüt kültürü aracılığıyla etkilenmektedir. Bu durumda araştırma amacı doğrultusunda oluşturulmuş H_{14} hipotezinin istatistiksel olarak kabul edileceği görülmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Literatürde bu araştırmanın amacına ilişkin herhangi bir çalışma bulunmamakta olup, bu çalışmanın bulguları benzer araştırmalar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bulgular, araştırma değişkenleri ile demografik faktörler, değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiler ve örgüt kültürünün diğer değişkenler üzerindeki aracı rolü şeklinde üç boyutta ele alınmaktadır.

Demografik faktörlerin T-Testi, ANOVA testi ve tanımlayıcı istatistik analizi sonucunda, otoriter yönetici tarzı değerlerinin kamu bankalarında, 25 yaş altındaki çalışanlarda, ön lisans ve altı eğitim seviyesine sahip çalışanlarda, gişe ve güvenlik bölümlerinde, 1 yıla kadar görevde kalan ve toplamda 3 yıla kadar çalışanlar arasında daha yüksek olduğu görülmüştür. Otoriter yönetici tarzının kamu bankalarında ve belirli demografik gruplarda daha yüksek olmasının açıklaması, literatürde benzer bulgulara ulaşmış olan bazı çalışmalar referans gösterilerek şöyle yapılmaktadır:

Hükümet etkisinde, kamu yararı gözetilerek ve ulusal kapsamda faaliyet yürüten kamu bankaları; hiyerarşik yapı, formal görevler, yüksek güç mesafesi ve standart prosedürler gibi

özelliklerinden dolayı, güç farklılığını çalışana yansıtan ve esnek ve katılımcı olmayan otoriter bir yönetici tarzını özendirilmektedir (Ülkü, 2023: 190; Öncel, 2021: 5; Başar, 2021: 152). Otoriter yönetici tarzının bazı demografik gruplarda daha yüksek olması ise şöyle açıklanmaktadır: Yaş, eğitim ve çalışma süresi düzeyinin düşüklüğü; iletişim, tecrübe, bilgi, yetki ve uzmanlık eksikliğine neden olduğu için, bu durum yöneticilerin daha fazla kontrol ve otorite eğilimli bir tarz sergilemelerine neden olmaktadır (Wicks, 2015: 499; Luthans, 2011: 450).

Demokratik yönetici tarzının, özel bankalarda, 30 ile 50 yaş arasındaki, lisans ve üstü eğitim düzeyindeki çalışanlar arasında daha yüksek değerler aldığı görülmektedir. Bu durum, kurumsal/ticari bankacılık bölümünde görev yapan, 6 yıl ve üzeri mevcut çalışma süresine ve 9 yıl ve üzeri toplam iş deneyimine sahip çalışanları da kapsamaktadır. Bunun nedeni, yabancı kökenli üst düzey yöneticilere ve uluslararası çalışma kültürüne sahip olan özel bankaların kültürel farklılıklarına ve bu kültürel farklılıkların ortaya koyduğu esnek ve yenilikçi çalışma ortamının demokratik yönetici tarzını teşvik etmesine dayandırılmaktadır. Diğer yandan çalışanların yaş, eğitim düzeyi ve tecrübe gibi faktörlerin artmasıyla birlikte, yetki devri, takım çalışması yatkınlığı, analitik düşünme, problem çözme ve örgüt kültürüne adaptasyon yetenekleri gelişmektedir. Bu durum ise, yönetici-çalışan ilişkilerinin daha katılımcı ve işbirlikçi bir yönetim tarzını gerektirdiğini ve çalışanların daha demokratik, açık iletişime dayalı ve düşük hiyerarşik bir yönetici tarzını tercih edeceklerini göstermektedir (Ülkü, 2023: 190; Tüzün, 2020: 202). Bunun yanında kurumsal ve ticari bankacılık çalışanlarının yaş, eğitim, uzmanlık düzeyi ve deneyimlerinin fazla olması nedeniyle, hem şube yöneticileriyle daha yakın kişisel bir ilişki geliştirdikleri, hem de müşteri ilişkileri ile iş süreçlerinin daha fazla işbirliği ve inisiyatif kullanma gereksinimi duydukları gözlemlenmektedir. Bu bağlam, demokratik bir yönetici tarzının varlığını gerekli kılmaktadır (Karaca, 2017: 75-77).

Motivasyon değişkeninin, özel bankalarda, 30 ile 40 yaş arasındaki, lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında ve bireysel bankacılık bölümünde görev yapan ve mevcut çalışma süresi 3 yıla kadar, toplam iş deneyimi ise 9 yıla kadar olan çalışanlarda daha yüksek değerler aldığı görülmektedir. Bu durum, şöyle açıklanmaktadır: *Özel bankalar*, genellikle daha dinamik, çok kültürlü, esnek ve ödüllendirici bir çalışma ortamı sunar. Bu durum, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve motivasyonlarının artmasına katkıda bulunur. *30-40 yaş arasındaki çalışanlar*, kariyerlerinin ortalarında ve iş yaşamında daha fazla motivasyona ihtiyaç duyarlar. Bu yaş grubundaki bireyler, kişisel ve profesyonel gelişim hedeflerine ulaşmak için daha motive olabilirler. *Lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar*, genellikle daha yüksek beklentilere ve hedeflere sahip olup, işlerine daha fazla bağlılık gösterir ve motivasyonları genellikle daha yüksektir. *Bireysel bankacılık*, müşteri ilişkilerine odaklandığı için çalışanların başarılarının doğrudan ve daha kısa sürede görülmesi motivasyonu artırabilir. Müşteri memnuniyetine yönelik sağlanan başarılar, çalışanların motivasyonunu artırır. *3 yıla kadar bu görevde kalan çalışanlar*, genellikle işe yeni başlamaktan ve banka gibi güçlü ve gelecek ifade eden bir kurumda çalışmaktan dolayı motivasyonlarını yüksek tutma eğilimindedirler. Ayrıca, *toplam çalışma süresi 9 yıla kadar olan çalışanlar*, deneyim kazanarak işlerine daha bağlı hale gelebilir ve motivasyonları artabilir. Bu sonuçlar, literatürde Karaca ve Tüzün'ün çalışmasında elde ettikleri "çalışanların yaş ortalaması ve kurumda çalışma süresi arttıkça motivasyon algısı da artar" ve "yüksek motivasyonun, 30 ile 40 yaş arası çalışanlarda yoğunlaştığı" tespitiyle uyumludur (Karaca, 2017: 75-77; Tüzün, 2020: 202).

Örgüt kültürü değişkeni, özel bankalarda, 40-50 yaş arası, lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında daha yüksek değerler göstermektedir. Ayrıca, kurumsal/ticari bankacılık bölümünde görev yapan ve çalışma süresi arttıkça örgüt kültürü değeri de yükselmektedir. Özellikle toplam çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan çalışanlarda ise örgüt kültürü değeri belirgin bir şekilde yüksektir. Örgüt kültürü değişkeninin belirli gruplarda daha yüksek olmasına ilişkin nedenler şöyle açıklanmaktadır: *Özel bankaların*, genellikle daha yenilikçi, kültürel olarak çeşitli, katılımcı, performansa dayalı, ödüllendirici ve destekleyici bir örgütsel yapıya sahip olması; onların daha dinamik ve pozitif bir örgüt kültürü geliştirmelerine katkı sağlar. *40-50 yaş arasındaki çalışanlar*, kariyerlerinin olgunluk döneminde olduklarından, örgüt kültürünü ve unsurlarını daha iyi tanır, ona

daha iyi adapte olur ve kurumun değerlerine ve normlarına daha fazla katkıda bulunurlar. *Lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar*, daha iyi anlayış ve eleştirel düşünme becerilerine sahip olduklarından, örgüt kültürünü anlamaya ve benimsemeye daha eğilimli olurlar. *Kurumsal ve ticari bankacılık*, işbirliğini, takım çalışmasını ve grup dinamiklerini daha fazla ön plana çıkarır ve bu da olumlu bir örgüt kültürü yaratır. *Çalışma süresi* arttıkça, çalışanlar kurumun değerlerine daha fazla hakim olurlar ve kültüre daha iyi entegre olurlar. Uzun süreli çalışanlar, örgüt kültürünün korunmasına, geliştirilmesine ve aktarılmasına da katkı sağlarlar.

Bulguların değerlendirilmesindeki diğer boyut ise araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon ve regresyon sonuçlarıdır. Korelasyon sonuçlarına göre, otoriter yönetici tarzı arttıkça; motivasyon ve örgüt kültürü düşük düzeyde, demokratik yönetici tarzı ise orta düzeyde azalış göstermektedir. Diğer yandan demokratik yönetici tarzı arttıkça; motivasyon düşük düzeyde, örgüt kültürü ise orta düzeyde artış göstermektedir.

Bu bulgular, otoriter yönetici tarzının çalışan motivasyonu ve örgüt kültürü üzerindeki olumsuz etkisini, demokratik yönetici tarzının ise bu unsurları güçlendirme potansiyelini göstermektedir (Langton vd., 2014: 343-344; Rothaermel, 2019: 410; Collins, 2005: 113; Cambridge, 2015: 406; Aswathappa, 2013: 492). Diğer ifadeyle otoriter yönetici tarzı, çalışanların kendi kararlarını alma ve bağımsız çalışma yetilerini kısıtlamaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyonunu düşürerek, örgüt kültürünü olumsuz etkilemektedir (Stack, 1998: 100; DeCenzo vd., 2017: 10-11; Hayes, 2018: 282). Bununla birlikte, otoriter bir ortamda iletişim genellikle tek yönlüdür. Bu, çalışanların fikirlerinin değer görmemesine yol açarak, motivasyon eksikliğine sebep olabilmektedir. Demokratik yönetici tarzının artışı, çalışanların daha fazla katılım, söz hakkı, işbirliği, destek ve kişisel/profesyonel gelişim hissetmelerini sağlar. Bu durum, motivasyonu artırırken, örgüt kültürünün gelişmesine de katkı sağlar (Wicks, 2015: 499; Luthans, 2011: 425; Kuzulugil, 2009: 22).

Otoriter yönetici tarzının örgüt kültürü üzerindeki olumsuz etkisi, çalışanların örgüt kültürü çerçevesinde sosyalleşme, değerleri benimseme ve iç bütünlük ve dış uyum konusunda zorluklar yaşayabileceğini de göstermektedir (Millmore, 2007: 203; Şevik ve Acaray, 2018: 193; Weiss, 2014: 374; Ferrell vd., 2013: 186; Rue ve Byars, 2009: 350). Ayrıca otoriter yönetici tarzı ile demokratik yönetici tarzı arasındaki orta düzeydeki negatif ilişkinin açıklaması, bu iki yönetici tarzının birbirine zıt yaklaşımlar sergilemesinden kaynaklanmaktadır. Bu iki tarzın farklılıkları, birinin artması durumunda diğerinin azalmasına yol açar. Otoriter yönetici tarzı ve motivasyon arasındaki negatif ilişki yönü ve demokratik yönetici tarzı ve motivasyon arasındaki pozitif ilişki yönü literatürdeki ilgili çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Ülkü, 2023: 130; Öksüz, 2021: 107; Keskinoglu, 2022: 18).

Diğer bir korelasyon bulgusuna göre, motivasyon ile örgüt kültürü arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Başka deyişle, motivasyon değeri arttıkça, örgüt kültürü değeri de orta düzeyde bir artış göstermektedir. Bu durum şöyle değerlendirilmektedir: Yüksek motivasyon, çalışanların işlerine ve kurumlarına olan bağlılıklarını, birbiri ile işbirliğini, yaratıcı ve yenilikçi olma eğilimini, hedefe ulaşma isteğini ve iş memnuniyetini artırır. Yüksek motivasyonun bu sonuçları ise olumlu bir iletişim ortamı ve örgüt kültürünün daha pozitif algılanmasını sağlar, yeni fikirlerin örgüt kültürüne entegre edilmesine olanak tanır, örgüt kültürünün benimsenmesini, geliştirilmesini ve güçlendirilmesini destekler. Diğer yönüyle “katılım”, “tutarlılık”, “uyum yeteneği” ve “misyon” boyutları gelişmiş, güçlü ve etkili bir örgüt kültürü, çalışanların içsel, dışsal ve hedefsel olarak motivasyonlarını artırmaktadır. Motivasyon ile örgüt kültürü arasındaki pozitif ilişkinin yüksek düzeyden ziyade, orta düzeyde olması ise; örgüt kültürünün misyon boyutunda yer alan “uzun-dönemli bakış açısı, iş programı ve başarı gerekleri”, “işletme misyonu, vizyonu ve temel hedefleri”, “stratejik iş-planlaması” maddelerinin çalışanlar - özellikle gişe ve güvenlik görevlileri- tarafından yeterince algılanamaması ile açıklanmaktadır (Rahbi vd., 2017: 7).

Son olarak aracı role ilişkin regresyon sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe şube çalışanlarında otoriter yönetici tarzı ile motivasyon arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün aracılık etmesinin açıklamaları şunlar olabileceği düşünülmektedir: Otoriter yönetici tarzı, çalışanların

bağımsızlık ve katılım hislerini azaltarak, motivasyonlarını düşürebilir. Destekleyici, uyumlu ve katılımcı bir örgüt kültürü yoksa bu olumsuz etkiler daha da artar. Ancak, pozitif bir örgüt kültürü, motivasyonu dolaylı yoldan artırabilir. Otoriter bir yönetim altında bile çalışanlar desteklenmiş hissettiklerinde motivasyonları yükselebilir. Kısacası, örgüt kültürü, otoriter yönetici tarzı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi şekillendiren kritik bir faktördür; olumlu olduğunda yöneticinin olumsuz etkisini hafifletirken, olumsuz olduğunda bu etkiyi artırır.

Diğer yandan örgüt kültürü, demokratik yönetici tarzı ile motivasyon arasındaki ilişkiye de aracılık etmektedir. Demokratik yönetici tarzı, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik ederek, açık ve iki yönlü iletişimi destekleyerek, düzenli geri bildirim sağlayarak ve yenilikçi düşünmeyi teşvik ederek motivasyonu artırır. Pozitif, destekleyici, uyumlu ve katılımcı bir örgüt kültürü, bu olumlu etkileri daha da artırır. Sonuç olarak, örgüt kültürü, demokratik yönetim tarzının motivasyon üzerindeki etkisini şekillendirerek çalışanların iş yerindeki deneyimlerini, değerli hissedilmesini, iletişim ortamını, bağlılıklarını ve yenilikçi düşünmesini güçlendirir.

Öneri olarak; kamu bankalarının daha modern, katılımcı, uyumlu ve destekleyici bir yönetici anlayışı benimsemesi düşünülmektedir. Hem kamu hem de özel banka yöneticilerinin, daha düşük yaş, eğitim düzeyi ve iş deneyimine sahip çalışanlara –özellikle gişe bölümü- daha demokratik bir tarzda davranmaları ve örgüt kültürünün, görünmeyen anlam ve değerleri, şube yöneticisi ve kurumsal eğitim faaliyetleri ile bu bölüm çalışanları tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamaları önemlidir. Ayrıca, otoriter yönetici tarzının olumsuz etkilerini en aza indirmek için, yüksek içsel, dışsal ve hedef odaklı motivasyona ve eğitim seviyesine sahip bireylerin işe alınması, eğitim faaliyetlerine odaklanması, yöneticilerin eğitilmesi ve İK birimi tarafından çalışan memnuniyetinin takip edilmesi önerilmektedir. Bu kişilere hem “görev odaklı”, hem de “çalışan odaklı” bir yaklaşım birlikte ele alınmalıdır.

Gelecek önerileri ise temel olarak değişkenler ve sektör yönüyledir. Değişkenler yönüyle; dönüşümcü yönetici tarzı gibi diğer yöneticilik tarzlarının da bu kapsamda incelenmesi, şartlara bağlı olarak uygun yönetici tarzının ve iç-dış çevrenin uyum ve bütünlüğünü sağlayacak bir örgüt kültürünün ne olabileceğinin araştırılması önerilmektedir. Bunun yanında sektör yönüyle ise, sadece banka şubeleri değil, dijital bankacılık hizmetleri veya mobil bankacılık gibi yeni bankacılık alanlarındaki çalışanlara yönelik benzer bir analiz yapılması, bu sektörde zaman içinde değişen yönetici tarzının motivasyon üzerindeki etkisinin araştırılması ve bu araştırma konusu kapsamında diğer sektörlerle bu sektörün karşılaştırılması önerilmektedir.

Araştırma bulguları, çalışmanın zaman çerçevesi, bankacılık sektörü, İstanbul ili, mevduat bankacılığı ve fiziksel şubelerle sınırlıdır. Bu nedenle, tüm bankacılık sektörünü kapsamamaktadır. Ayrıca, banka şubelerindeki yoğun çalışma temposu içinde, uzun nitelikteki ankete verilen yanıtların dürüstlüğü ve doğruluğu başka bir sınırlamayı başka bir sınırlama teşkil etmektedir.

Diğer yandan bu araştırma, demokratik ve otoriter yönetici tarzlarının motivasyon üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü incelemekle ve aynı zamanda, bu amaç doğrultusunda kamu ve özel banka şube çalışanlarını karşılaştırmalı olarak ele almakla, literatürde ilk olma özelliğine sahiptir.

Kaynaklar

- Aswathappa, K. (2013). *Human resource management text and cases*. McGraw Hill Education (India) Private Limited.
- Başar, A., Kabak, Ö. ve Topçu, Y. İ. (2015). Banka şubeleri için uygun yer seçiminin belirlenmesine yönelik tabu arama yaklaşımı: Bir Türk bankası uygulaması. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 26 (3), 2-22. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/751868>
- Başar, E. C. (2021). *Kültür ve iş motivasyonu ilişkisi: Bankacılık sektörüne yönelik karşılaştırmalı bir analiz* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Bock, P. K. (2001). *İnsan davranışının kültürel temelleri*. İmge Kitabevi.
- Bosi, A. (2008). *Colony, cult and culture*. University of Massachusetts Dartmouth.
- Cambridge, R.S. (2015). Organisational culture. S. O. Idowu ve R. Schmidpeter (Ed.), *Dictionary of corporate social responsibility* içinde (s. 406-407). Springer International Publishing.
- Can, E., Büyükbalcı, P., Bal, Y. ve Ertemsir, E. (2016). *Günümüz işletmelerinin yönetimi*. Beta Yayınları.
- Collins, D. (2005). *Organizational change - sociological perspectives*. Routledge Press.
- David, F.R. ve David, F.R. (2017). *Strategic management, concepts and cases- A competitive advantage approach*. Pearson Education.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı-Örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S.P. ve Verhulst, S.L. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin temelleri*. Nobel Yayınları.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- DuBrin, A.J. (2010). *Essentials of management*. Cengage Learning.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Erkal, M.E., Baloğlu, B. ve Baloğlu, F. (1997). *Ansiklopedik sosyoloji sözlüğü*. Der Yayınları.
- Erkutlu, H.V. (2020). *Örgütsel davranış sözlüğü*. Akademisyen Kitabevi.
- Eroğlu, F. (2017). *Davranış bilimleri*. Beta Yayınları.
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J. ve Ferrell, L. (2013). *Business ethics: Ethical decision making & cases*. Cengage Learning.
- Friedman, J. P. (2000). *Dictionary of business terms*. Barron's Educational Series.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>
- Güney, S. (2023). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayınları.
- Hayes, N. (2018). *Psikolojiyi anlamak*. Optimist Yayınları.
- Hunt, M. (1998). İnsanların potansiyellerini serbest bırakmak. R. H. Rosen (Ed.), *İnsan yönetimi-İşletmeyi içeriden dışarıya dönüştürmek* içinde (s.134-142). Mess Yayınları.
- Ivanovic, A. ve Collin, P. H. (2003). *Dictionary of human resources and personnel management*. A & C Black Publishers.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede motivasyon*. Kum Saati Yayınları.
- Karabulut, M. (2019). *İş yaşamında yöneticiye güvenin çalışanın motivasyonuna etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karaca, Ö. F. (2017). *Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin otoriter ve demokratik liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Keskinoğlu, O.S. (2022). *Eril ve dişil liderlik tarzları ile iş tatmini ilişkisi: Bankacılık sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmit.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenilirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48. <https://doi.org/10.5455/jmood.20160307122823>

- Kırel, Ç. (2013). Liderlik ve kuramları. S. Ünlü (Ed.), *Sosyal psikoloji II* içinde (s.18-34). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational behaviour*. New Age International Ltd.
- Kurian, G. T. (2013). *The AMA dictionary of business and management*. American Management Association.
- Kuzulugil, S. (2009). *Does one size fit all? Value-based subcultures and leadership preferences in Turkey* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Langton, N., Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2014). *Fundamentals of organizational behaviour*. Pearson Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill Companies.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Middleton, J. (2002). *Culture*. Capstone Publishing.
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A. ve Morrow, T. (2007). *Strategic human resource management- Contemporary issues*. Pearson Education.
- Mullins, L. J. (2016). *Management and organisational behaviour*. Pearson Education Limited. <https://rb.gy/70mdcy>
- Öksüz, E.Ü. (2021). *Örgüt içi iletişimin örgütsel bağlılığa ve çalışan motivasyonuna etkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Öncel, M.U. (2021). *Stratejik kararların, iş tatmini, çalışan motivasyonu ve kârlılık üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.
- Parker, M., Fournier, V. ve Reedy, P. (2007). *The dictionary of alternatives: Utopianism and organization*. London: Zed Books. <https://doi.org/10.5040/9781350223073>
- Pheysey, D. C. (2003). *Organizational cultures- Types and transformations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203028568>
- Rahbi, D., Khalid, K. ve Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1-14. <https://rebrand.ly/wd3n2ry>
- Ray, S. ve Ray, I. A. (2012). Understanding democratic leadership: Some key issues and perception with reference to India's freedom movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(3.1), 1-26. <https://www.onlineresearchjournals.com/aajoss/art/83.pdf>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. ve Campbell, T. T. (2017). *Organizational behaviour*. Prentice Hall.
- Rothaermel, F.T. (2019). *Strategic management*. McGraw-Hill Education.
- Rue, L. W. ve Byars, L. L. (2009). *Management skills and application*. McGraw-Hill/Irwin.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Samson, D., Donnet, T. ve Daft, R. L. (2018). *Fundamentals of management*. Cengage Learning.
- Sargut, A.S. (2015). *Lider yöneticinin benliğine yolculuk*. Beta Yayınları.
- Sharma, J. K. ve Singh, S. K. (2013). A study on the democratic style of leadership. *International Journal of Management and Information Technology*, 3(2), 54-57. <https://doi.org/10.24297/ijmit.v3i2.1367>
- Sitkin, A. ve Mangion-Thornley, K. (2021). *Absolute essentials of international business*. <https://doi.org/10.4324/9780429022234>
- Stack, J. (1998). Kendinizi ve işi paylaşmak. R. H. Rosen (Ed.), *İnsan yönetimi-İşletmeyi içeriden dışarıya dönüştürmek* içinde (s.97-106). Mess Yayınları.
- Statt, D. A. (2004). *The routledge dictionary of business management*. Routledge Press.

- Şevik, N. ve Acaray, A. (2018). The effect of corporate culture on corporate identity: A research in banking sector. S. Nart ve Y.T. Yıldırım (Ed.), *Current debates in management & organization* içinde (s. 191-205). Ijopeç Publication.
- Şimşek, E. (2013). Motivasyon. A. Şimşek ve Ö. Eroğlu (Ed.), *Davranış bilimleri* içinde (s.166-199). Eğitim Kitabevi.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. Beta Yayınları.
- Treviño, L. K. ve Nelson, K. A. (2014). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. Wiley.
- Tuna, Y. (2013). Güdüler ve güdülenme. S. Ünlü (Ed.), *Birey ve davranış* içinde (s. 2-19). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Türker, M. (2013). *The mediating role of motivation types in employees' organizational commitment and perceived leadership styles relationship* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tüzün, P. (2020). *Banka çalışanlarının iş güvencesizliği algısında yöneticilerin liderlik tarzı ve güç mesafesinin etkisi: Kontrol odağının aracılık rolü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Uyargil, C. (2018). Performans değerlendirme. *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 218-278). Beta Yayınları.
- Ülkü, T. (2023). *Karanlık ve aydınlık kişiliğin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki rolü: Bir karma yöntem araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Tokat.
- Wallace, R. A. ve Wolf, A. (2004). *Çağdaş sosyoloji kuramları-Klasik geleneğin geliştirilmesi*. Punto Yayınları.
- Weiss, J. W. (2014). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach*. Berrett-Koehler Publishers.
- Wicks, R. (2015). Personal and professional management. R. Smith, D. King, R. Sidhu ve D. Skelsey (Ed.), *The effective change manager's handbook* içinde (s. 492-535). Kogan Page Limited.
- Yahyagil, M. Y. (2004). The interdependence between the concepts of organizational culture and organizational climate: An empirical investigation. *Journal of Business Administration*, 33(1), 69-98.
- Zastrow, C. (2017). *Introduction to socialwork and socialwelfare empowering people*. Cengage Learning.