

İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama

Sabina MANSUROVA*¹
Salih GÜNEY²

Geliş tarihi / Received: 15.07.2017

Düzeltilerek Geliş tarihi / Received in revised form: 18.08.2017

Kabul tarihi / Accepted: 25.08.2017

Öz

Evrensel olguların tüm hayatımıza hâkim olduğu günümüzde birçok işletme, yaşamını sürdürmek için örgütsel değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu ayak uydurma prosesinde işletmelerin sahip oldukları liderlik tarzları ve kurum kültürleri önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü başarılı olmak isteyen işletmeler güçlü ve etkili bir örgüt kültürüne sahip olmalıdırlar. Güçlü bir örgüt kültürü ise ancak liderlik olgusuyla mümkündür. Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisini incelemektir. Bu amaçla 107 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde istatistiksel, güvenilirlik ve korelasyon analizlerine başvurulmuştur. Ulaşılan sonuçlar, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel kültürü büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, dönüşümcü liderlik, kültür, örgüt kültürü

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi

² Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Bölümü, Yönetim-Organizasyon (ve Davranış Bilimleri), e-mail: salihguney@aydin.edu.tr

The impact of transformational leadership behavior on organizational culture and an organization example

Abstract

Nowadays, when global events are dominant in all our lives, many organizations have to keep up with the organizational change in order to survive. Leadership and corporate culture take important place in this process because the business that wants to succeed is required to have a strong and effective organizational culture. A strong organizational culture, on the other hand, is only possible with the existence of the leadership phenomenon. The aim of this thesis is to examine the effect of transformational leadership behavior on organizational culture. For this purpose, 107 people were questioned. Statistical, reliability and correlation analyses were used in the evaluation of the survey results. The results show that the transformational leadership behaviors have a great effect on organizational culture.

Keywords: *Leadership, transformational leadership, culture, organizational culture*

Giriş

İşletmelerde dönüşümcü **liderlik tarzı ve örgüt kültürü**, son zamanlarda birçok bilim insanının ilgisini çekmekte ve üzerinde en çok tartışılan kavramlar arasında yer almaktadır. Küreselleşme, bilgi, iletişim, teknolojinin hızla değişmesi ve gelişmesi, bu iki olgunun önemini daha da arttırmıştır. Çünkü örgütlerin büyümeleri ve yapılarının genişleyerek karmaşıklaşması, örgüt kültürünün varlığını ve liderliği zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel kültür ve liderlik bir birini bütünleyen, iç içe geçen iki olgudur. Güçlü ve bilinçli örgüt kültürünün oluşmasında ve devam ettirilmesinde, dönüşümcü liderlere önemli görevler düşmektedir. Bu çalışmada da liderlik ve örgütsel kültür arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Çalışma ile işletmelerde **dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisini** tespit etmek amaçlanmıştır.

Liderlik

Liderlik konusu, eski çağlardan günümüze kadar pek çok yazarın ilgisini çekmiştir. Her yazar, liderliği farklı şekilde tanımlamaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: Liderlik, toplumu oluşturan insanları bir araya getirip, belirlenmiş hedeflere doğru harekete geçirme becerisidir (Güney, 2012) veya izleyenlerin işlerini daha iyi yapmaları için enerji verme ve yönlendirme sürecidir (Erdoğan, 2007). Bir başka ifade ile liderlik, insanları etkileme gücüdür. Kısaca, bir işi diğer insanlara baskı yapmadan yaptırma yeteneğidir (Evtikhov, 2007).

Bu bilgiler doğrultusunda liderliği, grup amaçlarını başarmak için, takipçilerin çalışmalarını ve eylemlerini teşvik etme, yönlendirme ve onları etkileme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür.

Dünyadaki toplumsal, bilimsel, teknolojik gelişmeler, bilinmeyen bir geleceğe hazırlanmak, farklı, yenilikçi ve heyecanlı bir liderliği gerekli kılmaktadır. Örgütlerin ve toplumun bu globalleşen ortamda izleyecekleri yolun ne olması gerektiğine karar verecek liderlere ihtiyacı vardır.

Liderlik konusunda geliştirilen kuramlar

Liderlik konusunun araştırmaları uzun bir geçmişe sahip olup birçok bilim insanının ilgisini çekmiştir. Yapılan inceleme ve araştırmalar sonucunda çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Liderlik konusunda geliştirilen kuramları: **Büyük adam kuramı, özellikler kuramı, davranışsal, durumsal ve modern kuramlar** olarak ayrı başlık altında tek tek inceleyelim.

Büyük adam kuramı: Liderlik konusuyla ilgili ilk çalışmalar “büyük adam” kuramı olarak isimlendirilmektedir. Bu kurama göre iş dünyasındaki başarılar maddesel şeylerden değil, liderlerin doğuştan sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır. Bu kuramı savunan bilim insanları, “Dünya tarihi büyük adamların tarihinden ibaret olduğunu ve kitlelerinin bu adamlara tutku ile bağlandığını” vurgulamaktadır (Şahin, 2012). Kısaca bu kurama göre liderler, doğuştan onlara has olan özelliklerinden dolayı liderlik konumuna yükselmektedir.

Özellikler kuramı: “Büyük adam” yaklaşımı zamanla insanlardaki liderlik özelliklerinin öğrenim ve deneyimle de kazanabileceğini destekleyen daha

gerçekçi yaklaşıma yol açmış ve böylece özellikler kuramının gelişmesine sebep olmuştur. Özellikler kuramı, “İyi liderlerin kötü liderlere göre bazı özelliklere daha fazla sahip olduğunu” savunmaktadır. Bu kuram, başarılı ve başarısız liderlerin kişisel niteliklerine odaklanmıştır (Dereli, 1981). Liderliği özellikler kuramı açısından inceleyen birçok bilim insanı vardır. Onlara göre **zekâ, kendine güven, cüret, sorumluluk sahibi olma, sosyallik, erkeksilik, inisiyatif** vb. özelliklerine sahip liderler başarılı liderlerdir.

Davranışsal liderlik kuramları: Liderlik sürecini yalnızca liderin özellikleri ile sınırlandırmak yerine, diğer değişkenlerin (**takipçilerin özellikleri, yapısı, işleyişi, liderin davranışları** vs.) araştırılması gereği, liderlik çalışmalarında davranışsal kuramın gelişmesine yol açtı. Bu kurama göre liderlik süreci, bir liderin niteliklerinden fazla, insanların hareket ve davranışlarından kaynaklanmaktadır. Davranışsal kuramını temsil eden çalışmalar: Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, McGregor’un X ve Y kuramları, Blake ve Mouton’un geliştirdiği Yönetim Tarzı matriksi ve Likert’in Sistem 4 Modeli’dir (Güney, 2000; Eren, 2012; Baysal ve Tekarslan, 1998; Stewart, 2010; Fındıkçı, 2013; Öztürk, 2012).

Durumsal liderlik kuramları: Bu kuramlar, isminden anlaşıldığı gibi, liderliği durumsal değişkenlere göre incelemektedir. Durumsal liderlik kuramları arasında Fred Friedler’in kuramı, House’un amaç-yol kuramı, Hersey ve Blanchard’ın kuramı ve Vroom-Yetton’un normatif durumsallık kuramı yer almaktadır (Michaelsen, 1973; House, 1996; Güney, 2012; Aykanat, 2010).

Modern liderlik kuramları: Sürekli değişen dünya şartları tüm sektörleri, kamu kuruluşlarını, eğitim ve sağlık kurumlarını ve işletmeleri dönüşüm sürecine sevk etmektedir. Böyle bir dönemde, birçok alanda olduğu gibi liderlik alanında da değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni liderlik kuramlardan etkileşimci, dönüşümcü ve karizmatik liderlik kuramı en yaygın olanlardandır.

James McGregor Burns, *Liderlik* adlı kitabında, dönüşümcü liderliğin izleyicilerin itaatinden daha fazlasına, inançların, değerlerin ve ihtiyaçların değişimine dayandığını öne sürmüştür. Yani dönüşümcü liderlik, lider-üye arasındaki pazarlıktan değil, liderin kişisel değer ve inançlarından kaynaklanmaktadır (Kunhert ve Lewis, 1987).

Dönüşümcü liderlik kuramına göre, örgütün işleyişinde ve bu örgütte çalışan insanların davranışlarında dönüşümü sağlayan liderler dört tarz davranış sergileyebilir: **İdealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve astlara bireysel destek sağlama** (Tikhomirov ve Spengler, 2005). Bu dört liderlik tarzı lider için çok önemlidir ve tek tek değil, bir arada kullanıldığı zaman lideri daha da etkin kılacaktır.

Örgüt kültürü

Örgütsel kültür kavramı ile ilgili çalışmaların 1980'lerin başlarında, dünyada olan siyasal ve ekonomik küreselleşme eğilimleri ile birlikte ağırlık kazandığı görülmektedir (Erkmen, 2010). Sınırları tayin edilmeyen, geniş bir kavram olmasından dolayı, örgüt kültürü ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

Örgütsel kültür, örgüt çalışanlarının davranış ve tutumlarını, yönetimin problemlere bakışını açıklayan en önemli faktörlerdendir (Uzkurt, 2008). Başka bir tanıma göre örgüt kültürü, verilen kararların hangi prensiplere dayandığını ve o örgütte insan ilişkilerin hangi çerçevede yürütüldüğünü belirleyen sistemdir (Baltaş, 2012). Bu tanımlar doğrultusunda örgüt kültürünü, örgütteki çalışanların davranışlarına yön veren, onları bir arada tutan, norm, değer ve inançlardan oluşan bir güç olarak tanımlayabiliriz.

Günümüzde geleceğe ve başarıya doğru süratle ilerleyen örgütler için örgüt kültürünün ehemmiyeti gittikçe artan bir hale gelmiştir. Bazıları örgütsel kültürünü sadece çalışanları motive etme aracı olarak görmektedirler. Fakat örgüt kültürü, örgüt üyelerini motive etmekle birlikte yöneticilerin kullandıkları stratejilerin kolaylaştırılmasını, örgüt bütünlüğünün korunmasını ve gelişmesini sağlamaktır. Buna ilaveten örgüt kültürü, işletmelere hızla değişen çevre koşullarına ayak uydurma ve rekabet gücü kazanma konusunda yardım eder.

Örgüt kültürü konusunda ileri sürülen yaklaşımlar

1980’li yıllarda gündemde olan örgüt kültürü konusu birçok sosyolog, psikolog ve yönetim bilimcinin ilgisini çekmiştir. Bu bilim adamlarının öne sürdüğü bazı yaklaşımlar şunlardır:

Deal ve Kennedy’nin kültür yaklaşımı: Deal ve Kennedy, örgütsel kültürü, risk üstlenme ve geri bildirim faktörlerini esas alarak dört gruba ayırmışlardır: **sert erkek-maço kültürü, çok çalış-zor oyna kültürü, iddia-bahis kültürü ve süreç kültürü** (Ghinea ve Brătianu, 2012; İspir, 2008).

Charles Handy’nin kültür yaklaşımı: Handy kendi çalışmalarında, Harrison isimli bilim insanının sınıflandırmasını baz alıp, kurum kültürünü 4 ana başlık altında incelemektedir: **güç kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve birey kültürü** (Nacar, 2012).

Toyohiro Kono’nun kültür yaklaşımı: Toyohiro Kono, örgüt kültürünün beş başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu ileri sürmüştür: **dinamik kültür, lideri izleme-dinamik kültür, bürokratik kültür, hareketsiz kültür** ve güçlü lider-hareketsiz kültür (Vural, 2005).

Kets De Vries ve Miller’in kültür yaklaşımı: Kets De Vries ve Danny Miller örgüt kültürünü araştırırken «nevrotik örgütler» yaklaşımı üzerinde durmuşlardır. Onlara göre fazla problemi olan örgütler nevrotik örgütlerdir. Ayrıca Kets De Vries ve Miller’e göre dramatik yöneticiler karizmatik kültürün, şüpheli yöneticiler paranoid kültürün, depresif yöneticiler çekinik kültürün, kayıtsız yöneticiler ihtiyatlı kültürün, zorlayıcı yöneticiler ise bürokratik kültürün oluşmasında etkilidirler (Doğan, 2007; Kets De Vries ve Miller, 1986).

Schein’nin kültür yaklaşımı: Schein’e göre kültür üç temel düzeyden oluşmaktadır. En üst düzey, bir bireyin yeni gruba girerken görebildiği, işitebildiği ve hissettiği tüm olay ve nesnelere kapsamaktadır. İkinci düzey, değer ve inançlar örgütte neyin doğru neyin yanlış olduğunu göstermektedir. Üçüncü düzey ise temel varsayımları içermektedir. Temel varsayımlar çalışanların kendilerini, çevredekilerini, kısaca bütün dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Schein, örgüt kültürünün çeşitlerini de öne sürmüştür: **güç kültürü, rol kültürü,**

başarma kültürü ve destek kültürü (Shein, 2002; Gizir, 2008; Güney, 2011).

Kirsch-Trux'un kültür yaklaşımı: Bu sınıflamada Kirsch ve Trux, kültürü örgütlerin yeniliklere karşı tutumlarını ve uzmanlaşma eğilimlerini baz alarak incelemişlerdi. Bu yaklaşıma göre ortaya çıkabilecek değişiklikler karşısında işletmeler üç farklı tutum sergilemektedirler: **muhafazakâr tutumlar, progresif tutumlar ve liberal-analizci tutumlar** (Ataman, 2009; Güleç, 2008).

Graves'in kültür yaklaşımı: Graves örgüt kültürü konusunu incelerken dört çeşit kültürden söz etmektedir: **barbar kültürü, monarşik kültür, başkanlık kültürü ve paranoyak kültürü** (Ölçüm, 1996; Sinha, 2008).

Goffee ve Jones'in kültür yaklaşımı: Rob Goffee ve Gearth Jones'un örgüt kültürüyle ilgili yaklaşımları literatürde "2S" (sociability and solidarity) modeli olarak bilinmektedir. Onlara göre sosyalleşme ve dayanışma örgüt içi ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Goffee and Jones bu iki kriteri esas alarak dört farklı örgüt kültürü tipini öne sürmüşlerdi: **şebekeleşmiş örgüt kültürü, bölümlenmiş örgüt kültürü, toplumcu örgüt kültürü ve kâr amacı güden kültür** (Kavi, 2007).

Jeffrey Sonnenfeld'in kültür yaklaşımı: Jeffrey Sonnenfeld dört tip örgüt kültürü tanımlamaktadır: **akademi kültürü, kale kültürü, kulüp kültürü ve beysbol takımı kültürü** (Bozoğlan, 2010).

Bill Schneider'in kültür yaklaşımı: Bill Schneider örgüt kültürü konusunda yaptığı araştırmada dört tip kültürden söz etmektedir: **kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü ve gelişmeci kültür** (Doğan, 2007; Çelik ve Koşar, 2015).

Nirmal K.Sethia ve Mary Ann Von Glinow'un kültür yaklaşımı: Nirmal Kumar Sethia ve Mary Ann Von Glinow örgüt kültürü ile ilgili inceleme yaparken insan kaynakları konusu üzerinde durmuşlardı. Onlara göre örgüt kültürü sınıflaması iki temel kriterin baz alınmasıyla yapılabilmektedir: **insana değer verme kriteri ve performans değer verme kriteri**. Bu iki ölçütten yola çıkarak Sethia ve Glinow dört farklı örgüt kültürü ileri sürmüşlerdi: **ilgisiz kültür, dikkatli kültür, titiz kültür ve bütünleştirici kültür** (Sethia ve Glinow, 1994; Çaloğlu, 2014).

Cameron ve Quinn'in kültür yaklaşımı: Quinn ve Cameron'un geliştirdikleri örgüt kültürü modeli «Rekabetçi değerler modeli» olarak bilinmektedir. Rekabetçi değerler modeli iki ana boyut üzerine dayanmaktadır. Birinci boyut esneklik, dinamiklik veya istikrar ve kontrolü içerir. İkinci boyut ise örgütün içsel veya dışsal beklentileri ile ilişkilidir. Quinn ve Cameron'a göre bu boyutlar dört çeşit örgüt kültürü ortaya çıkarmaktadırlar: **klan kültürü, adhokrasi kültürü, piyasa kültürü ve hiyerarşi kültürü** (Cameron ve Quinn, 2006).

Hofstede'nin kültür yaklaşımı: Geert Hofstede, 1980 yılında örgütlerdeki kültürel değer ve tutumları ölçmek amacıyla Türkiye dahil olmak üzere kırk farklı ülkedeki örgüt çalışanlarının üzerinde bir inceleme yapmıştır. Bu inceleme sonucunda çalışanları birbirinden farklı kılan dört temel boyut belirlemiştir: **güç mesafenin yüksek veya düşük olduğu kültürler, bireycilik veya toplumsallığın yüksek olduğu kültürler, belirsizlikten kaçınmanın yüksek veya düşük olduğu kültürler ve eril veya dişil kültürler** (Güney, 2011).

Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasında dönüşümcü liderlerin etkisi sonsuzdur. Çünkü örgütsel kültürün içinde en önemli etken liderin kendine has tutum ve düşünceleri, neyi iyi neyi kötü olarak gördüğü, neyi cezalandırdığı neyi ödüllendirdiğidir. Kısaca bütün örgütü etkileyen kişisel davranışlarıdır.

Schein'e göre örgüt kültürünün oluşum ve yaşatılma sürecinde, liderlerin kullanması gereken mekanizmalar birincil ve ikincil mekanizmalar olarak ikiye ayrılmaktadır. Birincil mekanizmalar liderin genelde dikkat ettiği ve ölçüp kontrol ettiği şeyleri, örgütsel krizlere tepkisini, kaynakları hangi kriterlere göre dağıttığını, oluşturduğu rol modeli, ödül ve statü dağıtımında ve yeni elemanlar alırken, onları terfi veya emekli ettirirken kullandığı kriterleri kapsamaktadır. İkincil mekanizmalar ise kurumun dizayn ve yapısını, örgütsel sistem ve prosedürleri, hikâyeleri, ayin ve ritüelleri, örgütün fiziksel alanlarını ve örgütün felsefesi ve değerleri hakkında resmi ifadeleri kapsamaktadır (Schein, 2004). Lider bu mekanizmaları kullanarak kendi değerlerini, varsayımlarını ve inançlarını işletmenin günlük hayatına oturtup örgüt kültürünü şekillendirmektedir.

Örgüt kültürünün oluşturulması kadar diğer önemli konu da, kültürün örgütün yeni elemanlarına aktarılması ve kültürün sürdürülmesidir. Dönüşümcü lider, kültürün ortaya çıkmasını sağladıktan sonra organizasyondaki tüm faaliyet ve davranışları bu kültürün benimsenmesine, devam ettirilmesine ve geliştirilmesine yönlendirmelidir. Örgüt kültürünün devamlılığını sağlamak için lider birçok faktöre dikkat etmek zorundadır. Bu faktörlerden en önemlisi örgüt üyelerinin seçimi, tepe yönetimin davranışları ve örgütsel sosyalleşmedir.

Örgütsel kültürün oluşumu, yerleşmesi ve pekiştirilmesi uzun zamanda ve büyük çabalarla sağlansa da, değişebilir yapıya sahip bir olgudur.

İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin ampirik olarak incelenmesi

Materyal ve yöntem

Çalışmada iki temel araştırma tekniğine başvurulmuştur: teorik araştırma ve uygulama. Teorik kısmında lider, dönüşümcü liderlik, kültür, örgüt kültürü ve bunun gibi anahtar kelimeleri içeren kitap, dergi, yüksek lisans ve doktora tezleri, web adresleri taranarak gerekli bilgilere ulaşılmıştır. Tez çalışmanın uygulama kısmında ise gıda sektöründe çalışan personelden seçilmiş olan 107 kişilik örnekleme uygulanan anket sonuçlarına yönelik bulgulara yer verilmiştir. Veriler toplanmış ve istatistik programı yardımıyla analiz edilerek yorumlanmıştır.

Tüm istatistiksel analizler SPSS 23.0 programında yapılmıştır. Sürekli değişkenler, medyan (minimum-maksimum) ve (ortalamastandart sapma) gösterimi ile ifade edilmiştir. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uyumu Shapiro-Wilk Testi ile sınanmış ve test sonucunda sürekli değişkenlere ait gruplar arası karşılaştırmalarda Kruskal-Wallis Testi, Mann-Whitney U Testi, One-Way ANOVA ve Independent-Samples T Test kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır. İstatistiksel anlam düzeyi $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir.

Bulgular

Demografik özelliklere göre dağılım

Ankete katılan çalışanlar 121 kişi olup 14 kişinin demografik sorulara eksik cevap vermesi nedeniyle anketi geçersiz sayılmış, 107 katılımcının cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, işyerindeki kıdemi ve pozisyonu ile ilgili verdikleri cevapları değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılanların %70,1'i erkek, %29,9'u kadındır. Yaş dağılımları incelendiğinde %35,5'inin 20-30 yaş, % 44,9'unun 31-40 yaş ve %19,6'sında 41 yaş ve üzerinde olduğunu görmekteyiz. Katılımcıların eğitim seviyesi incelendiğinde %30,8'inin ilköğretim mezunu, %34,6'sının lise mezunu ve yine %34,6'sının lisans ve üstü mezunu olduğunu görmekteyiz. Katılımcıların yarısından fazlası bulunduğu işyerinde 5 yıldan daha az süredir çalışmaktadır. Pozisyonları incelendiğinde ankete katılanların %30,8'i idari, %34,6'sı teknik personel ve yine %34,6'sında işçi pozisyonunda çalışmaya devam etmekte olduğunu görmekteyiz.

Güvenirlilik analizi

50 sorudan oluşan örneklemimizde, dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğine ve örgüt kültürü ölçeğine uyguladığımız güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa değerleri sırası ile 0,95 ve 0,90 bulunmuştur. Bu değerler bize ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin analizler

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin, “karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarına göre yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet, pozisyon ve işyerindeki kıdem” değişken grupları incelenmiştir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin yaşa göre istatistiksel analizi

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin yaşa göre istatistiksel analizi sonucunda yalnızca “bireysel destek” alt boyuta göre yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). “Karizma, ilhan kaynağı olma, entelektüel uyarım” alt boyutların p-değerleri ise sırasıyla 0,947 α , 0,125 α , 0,620 α . Bu farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını incelemek üzere ikili karşılaştırmalarla yapılan analizler aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir:

Tablo 1: Bireysel destek alt boyu için yaş grupları arası karşılaştırmalar

Yaş Grupları	<i>p</i> -değeri
20-30 yaş-41 yaş ve üzeri	1,00
41 yaş ve üzeri-31-40 yaş	0,633
20-30 yaş-31-40 yaş	0,041

Tablo 1’de görüldüğü gibi yaş grupları arasında bulunan anlamlı farklılık 20-30 yaş ve 31-40 yaş grupları arasındadır ($p < 0,05$). 31-40 yaş grubu katılımcıların bireysel destek skor ortalamalarının 20-30 yaş grubundakilere göre anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılık 31-40 yaş grubunda olan çalışanların genelde yaştan kaynaklanan tecrübelerine göre, 20-30 yaş grubundaki çalışanlara kıyasla liderlerin onlara karşı gösterdikleri bireysel farklılıkları daha objektif değerlendirme niteliğine sahip olduklarından kaynaklanabilmektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin eğitim seviyesine göre istatistiksel analizi

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin eğitim seviyesine göre istatistiksel analiz sonucunda karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutların *p*-değerleri sırasıyla 0,268 α , 0,135 α , 0,197 α , 0,656 α . Görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik davranışlarından herhangi bir alt boyut için eğitim seviyesine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin cinsiyete göre istatistiksel analizi

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin “karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek” alt boyutlarının cinsiyete göre istatistiksel analizi sonucunda *p*-değerleri sırasıyla 0,943b, 0,854b, 0,854b, 0,282b bulunmuştur. Kısaca, herhangi bir alt boyut için cinsiyete göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin işteki pozisyona göre istatistiksel analizi

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin işteki pozisyona göre istatistiksel analizi sonucunda yalnızca “ilham kaynağı olma” alt boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). “Karizma, entelektüel uyarım ve bireysel destek” alt boyutların p-değerleri ise sırasıyla: $0,052\alpha$, $0,105\alpha$, $0,317\alpha$. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek üzere ikili karşılaştırmalarla yapılan analizler Tablo 2’de ifade edilmiştir.

Tablo 2: İlham kaynağı olma alt boyu için işteki pozisyona göre karşılaştırmalar

Pozisyon	<i>p-değeri</i>
İşçi-teknik personel	0,312
İşçi-idari personel	0,004
Teknik personel-idari personel	1,000

Tablo 2’de görüldüğü gibi işyerindeki pozisyona göre işçi ile idari personel grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). İdari personel pozisyonunda çalışanların “ilham kaynağı olma” skor ortalamaları, işçilerinkinden anlamlı ölçüde daha fazladır. Burada idari personel pozisyonunda çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetten ve işçilere kıyasla iş tatminleri daha yüksek olduğu için, lideri ilham kaynağı olarak algılama düzeyleri de daha yüksektir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt ölçeklerin işyerindeki kıdeme göre istatistiksel analizi

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin “karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek” alt boyutlarının işyerindeki kıdeme göre istatistiksel analizi sonucunda p-değerleri sırasıyla $0,537\alpha$, $0,650\alpha$, $0,529\alpha$, $0,911\alpha$ bulunmuştur. Kısaca, herhangi bir alt boyut için iş yerindeki kıdeme göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Örgüt kültürüne ilişkin analizler

Örgüt kültürü ölçeğinin amaç edinme ve amaca ulaşma, takım çalışması, adaptasyon ve uyum, bütünleşme ve meşruluk boyutlarına göre yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet, pozisyon ve iş yerindeki kıdem değişken grupları incelenmiştir.

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin yaşa göre istatistiksel analizi

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin yaşa göre istatistiksel analizi sonucunda yalnızca amaç edinme ve amaca ulaşma alt boyutunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Takım çalışması, adaptasyon ve uyum, bütünleşme ve meşruluk alt boyutların p -değerleri ise sırasıyla 0,058 α , 0,427 c , 0,880 c , 0,279 c . Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek üzere ikili karşılaştırmalarla yapılan analizler Tablo 3’de ifade edilmiştir.

Tablo 3: Amaç edinme ve amaca ulaşma alt boyu için yaş grupları arası karşılaştırmalar

Yaş Grupları	<i>p</i> -değeri
41 Yaş ve üzeri-20-30 yaş	1,00
41 yaş ve üzeri-31-40 Yaş	0,048
20-30 yaş-31-40 yaş	0,085

Tablo 3’de görüldüğü gibi yaş grupları arasında bulunan anlamlı farklılık 41 yaş ve üzeri ile 31-40 yaş grupları arasındadır ($p<0,05$). 31-40 yaş grubu katılımcıların amaç edinme ve amaca ulaşma skor ortalamalarının 41 yaş ve üstü yaş grubundakilere göre anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu görülmektedir. 31-40 yaş grubuna ait çalışanlarda genelde, geleceği şekillendirme ve yaşamın kalitesini yükseltme isteği, 41 yaş ve yukarı çalışanlara göre daha yüksek olduğu için amaç edinme ve amaca ulaşma skor ortalamaları da daha yüksektir.

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin eğitim seviyesine göre istatistiksel analizi

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin eğitim seviyesine göre istatistiksel analizi sonucunda amaç edinme ve amaca ulaşma, takım çalışması, adaptasyon ve uyum, bütünleşme ve meşruluk boyutlarının sırasıyla

değerleri 0,151 α , 0,283 α , 0,273 α , 0,165c, 0,124c bulunmuştur. Kısacası herhangi bir alt boyutu için eğitim seviyesine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin cinsiyete göre istatistiksel analizi

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin cinsiyete göre istatistiksel analizi sonucunda amaç edinme ve amaca ulaşma, takım çalışması, adaptasyon ve uyum, bütünleşme ve meşruluk boyutlarının sırasıyla değerleri 0,044b, 0,203b, 0,822b, 0,911d, 0,508d olarak bulunmuştur. Yani örgüt kültürü ölçeğinin yalnızca amaç edinme ve amaca ulaşma alt boyutuna göre cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p<0,05). Kadınların amaç edinme ve amaca ulaşma skor ortalamaları erkeklerinkinden anlamlı ölçüde daha fazladır. Bu farklılık kadınların erkeklere göre daha çok kendilerini ispat etme duygusuna sahip olduklarından kaynaklanmaktadır.

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin iş yerindeki pozisyona göre istatistiksel analizi

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin işyerindeki pozisyona göre istatistiksel analizi sonucunda amaç edinme ve amaca ulaşma, takım çalışması, adaptasyon ve uyum, bütünleşme ve meşruluk boyutlarının değerleri sırasıyla 0,971 α , 0,860 α , 0,160 α , 0,541c, 0,385c olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi örgüt kültürü ölçeğinin herhangi bir alt boyutu için işyerindeki pozisyona göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin iş yerindeki kıdeme göre istatistiksel analizi

Örgüt kültürüne ilişkin alt ölçeklerin işyerindeki kıdeme göre istatistiksel analizi sonucunda amaç edinme ve amaca ulaşma, takım çalışması, adaptasyon ve uyum, bütünleşme ve meşruluk boyutlarının sırasıyla değerleri 0,354 α , 0,163 α , 0,169 α , 0,062 α , 0,002c bulunmuştur. Görüldüğü gibi yalnızca meşruluk alt boyutlarına göre işyerindeki kıdeme göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (p<0,05). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek üzere yapılan Tukey testi aşağıdaki çizelgedeki gibidir.

Tablo 4: Meşruluk alt boyutu için iş yerindeki kıdem grupları arası karşılaştırmalar

Kıdem	<i>p-değeri</i>
0-5 yıl/6-10 yıl	0,029
0-5 yıl/11 yıl ve üzeri	0,201
6-10 yıl/11 yıl ve üzeri	0,002

Tablo 4’de görüldüğü gibi işyerindeki kıdem grupları arasında bulunan anlamlı farklılık 0-5 yıl/6-10 yıl ve 6-10 yıl/11 yıl ve üzeri kıdem grupları arasındadır ($p<0,05$). 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların kıdem skor ortalamalarının 0-5 yıl kıdeme sahip katılımcılara göre anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların kıdem skor ortalamalarının 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılara göre anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu görülmektedir. Burada 0-5 yıl kıdeme sahip olanlar, kıyasla yeni oldukları için örgüte bağlılık düzeyleri de fazla değildir. Bu gruba ait çalışanlar belirsizliği kabul edilebilir bir özellik olarak görmektedirler, risk almayı pek istemezler ve iş güvencesini işletme başarısından üstün tutabilirler. 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar ise genelde iş hayatında başarılı olmak ve çalıştığı yerde daha yüksek basamaklara ulaşmak için yeni fikir ve davranışları hoşgörülle karşılarlar, risk almaktan kaçınmazlar ve her tür değişime açık olmaktadırlar. 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlara gelince, bu gruba ait çalışanlar genelde yerleşik değerlere sahip olmaktadırlar ve bu yüzden mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaktadırlar.

Korelasyona ilişkin hipotez testleri

H_0 :Dönüşümcü liderlik değişkeni ile amaç edinme ve amaca ulaşma değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 :Dönüşümcü liderlik değişkeni ile amaç edinme ve amaca ulaşma değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 :Dönüşümcü liderlik değişkeni ile takım çalışması değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 :Dönüşümcü liderlik değişkeni ile takım çalışması değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀:Dönüşümcü liderlik değişkeni ile adaptasyon ve uyum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁:Dönüşümcü liderlik değişkeni ile adaptasyon ve uyum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀:Dönüşümcü liderlik değişkeni ile bütünleşme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁:Dönüşümcü liderlik değişkeni ile bütünleşme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀:Dönüşümcü liderlik değişkeni ile meşruluk değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁:Dönüşümcü liderlik değişkeni ile meşruluk değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5: Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile ilişkisi

Dönüşümcü Liderlik	r	p-değeri
Amaç edinme ve amaca ulaşma	0,383	0,001
Takım çalışması	0,620	0,001
Adaptasyon ve uyum	0,206	0,034
Bütünleşme	0,224	0,011
Meşruluk	0,493	0,001

r: Spearman Korelasyon Katsayısı

Tablo 5 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile amaç edinme ve amaca ulaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Bu ilişki düşük seviyede ve aynı yöndedir. Dönüşümcü liderlik ile takım çalışması arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Bu ilişki orta seviyede ve aynı yöndedir. Dönüşümcü liderlik ile adaptasyon ve uyum arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Bu ilişki düşük seviyede ve aynı yöndedir. Dönüşümcü liderlik ile bütünleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Bu ilişki çok düşük

seviyede ve aynı yöndedir. Dönüşümcü liderlik ile meşruluk arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır ($p<0,05$). Bu ilişki orta seviyede ve aynı yöndedir.

Sonuç ve tartışma

Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürünü etkileyip etkilemediği, son dönemlerde sık sık tartışılmaktadır. Bu çalışmada da, işletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Dönüşümcü liderlerin örgütsel kültürü etkilemediğini düşünürsek, liderin sahip olması gereken özelliklerden uzak liderler işletmeleri başarıya ulaştırabilecekler mi? Bu soru tartışma götürür bir niteliktedir. Çünkü günümüzde işletmeler yaşamını sürdürmek ve rekabet avantajını elde etmek için dış çevre koşullarının hızlı gelişip değişmesine ayak uydurmak zorundadır. Bu ayak uydurma süreci örgütlerin güçlü kültürleriyle gerçekleşmektedir. Örgütsel kültürün güçlü ve etkili olması ise yenilikçi, risk alıcı, yönlendirici, değişime açık ve vizyoner bir dönüşümcü liderlikle mümkündür. Kısaca geleceğe ve değişime açık olan dönüşümcü lider, dış koşullara göre işletmenin yeniden biçimlenmesini sağladığı gibi değişime açık bir kültürün oluşumunu da sağlamaktadır.

Bu çalışmada öncelikle, liderlik ve örgütsel kültür konuları geniş bir şekilde açıklanmıştır. Bu açıklamalar, verilen bilgiler ve bu bağlamda İstanbul ilinde gıda sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan anket çalışması ve anket verileri SPSS 23.0 programı ortamında yapılan analizde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürünü ne derecede etkilediğini anlamak amacıyla aşağıda yer alan hipotezler korelasyon analizi ile test edilmiş ve hepsinde ilişki olduğu görülmüştür. Bu da dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisini kanıtlamaktadır.

H₁: Dönüşümcü liderlik ile amaç edinme ve amaca ulaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₂: Dönüşümcü liderlik ile takım çalışması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₃: Dönüşümcü liderlik ile adaptasyon ve uyum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₄: Dönüşümcü liderlikle bütünleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H₅: Dönüşümcü liderlik ile meşruluk arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda da, liderlik davranışlarının örgüt kültürünü etkilediği bulunmuştur. Örneğin Koçak (2009) tarafından Afşin-Elbistan bölgesinde faaliyet gösteren maden işletmede yapılan çalışmada, ankete katılan çalışanların çoğunluğunun dönüşümcü liderliğin karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek olma özelliklerine yönelik olumlu cevaplar verdiği görülmektedir. Aynı şekilde örgüt kültürünün ölçülmesine yönelik anket sonuçlarının da olumlu olduğu görülmektedir. Aykanat (2010) tarafından Ardahan Valiliğinde yapılan “Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama” çalışmasında da, anket katılımcılarının çoğunluğunun karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlık gösteren ve statükoyu reddeden niteliklere olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Örgüt kültürünün ölçülmesine yönelik sonuçlarının da aynı şekilde olumlu olduğu görülmektedir. Bu da, bu işletmelerde sırasıyla dönüşümcü ve karizmatik liderlik davranışlarının sergilendiğini ve işletmelerin güçlü organizasyon kültürüne sahip olduğunu göstermektedir.

Koçak (2009) ve Aykanat (2010) tarafından yapılan araştırmalarda olduğu gibi gıda sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmada da işletmelerde dönüşümcü liderliğin örgütsel kültürü anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan bu araştırma dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü için kavramsal bir yapı oluşturmuş, bundan sonra bu konuda yapılacak çalışmaların geliştirmesinde yol gösterici niteliğini taşımaktadır.

Kaynaklar

- [1] Ataman G., (2009). *İşletme Yönetimi*. 636-637, Türkmen Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- [2] Aykanat Z., (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Kamu Yönetimi Fakültesi, Karaman.
- [3] Baltaş A., (2012). *Türk Kültüründe Yönetmek*. 81-82, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- [4] Baysal C. ve Tekarslan E., (1998). *Davranış Bilimleri*. 207, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- [5] Bozoğlan İ. T., (2010). Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve Tesco Kipa Uygulaması. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir.
- [6] Cameron K. S., Quinn R. E., (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 34-36, Jossey-Bass, San Francisco.
- [7] Çaloğlu D. Ö., (2014). Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik bir Araştırma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ufuk Üniversitesi İnsan Kaynakları Fakültesi, Ankara.
- [8] Çelik C., Koşar A., (2015). Örgüt kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 24(2) : 47-62.
- [9] Dereli T., (1981). *Organizasyonlarda Davranış*. 225, AR Yayınları, İstanbul.
- [10] Doğan B., (2007). *Örgüt Kültürü*. 94-132, Beta Yayınları, İstanbul.
- [11] Erdoğlan İ., (2007). *İşletmelerde Davranış*. 232-486, MİAD Yayınları, İstanbul.
- [12] Eren E., (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 442, Beta Yayınları, İstanbul.
- [13] Erkmen T., (2010). *Örgüt Kültürü*. 1, Beta Yayınevi, İstanbul.

- [14] Evtikhov O.V., (2007). *Strategii i Priyemy Liderstva: Teoriya i Praktika*. 16-17, İzdatelstvo Rech.
- [15] Fındıkçı İ., (2013). *Hizmetkâr Liderlik*. 71, Alfa Yayınları, İstanbul.
- [16] Ghinea V. M., Brătianu C., (2012). Organizational Culture Modeling. *Management & Marketing Challenges for The Knowledge Society*. 1(2), 263.
- [17] Gizir S., (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 4(2): 188-189.
- [18] Güleç O., (2008). Örgüt Kültürünün Bir Yansıması Olarak İşletmelerde Ast-Üst İlişkileri ve Denizli’de Bir Uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi İşletme Fakültesi, Denizli.
- [19] Güney S., (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. 161-162, Nobel Yayınları, Ankara.
- [20] Güney S., (2011). *Örgütsel Davranış*. 186-199, Nobel Yayınları, İstanbul.
- [21] Güney S., (2012). *Liderlik*. 36-396 Nobel Yayınları, İstanbul.
- [22] İspir N. B., (2008). Yöneticilerin Kullandığı Etki Taktikleri ve Kurum Kültürü: Uygulama ve Yönetimsel Etkileme İçin Model Önerisi. (Yayınlanmamış doktora tezi), Anadolu Üniversitesi İletişim Fakültesi, Eskişehir.
- [23] House R. J., (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and reformulated Theory. *Leadership Quarterly Journal*. 7(3), 326-327.
- [24] Kavi E., (2007). Bankacılık Ve Özel Finans Kurumlarında Çalışanların Çift S Modeli Çerçevesindeki Örgüt Kültürü Algılamalarının Motivasyon Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilgileri Dergisi*. 5(2): 172.
- [25] Kets De Vries M. F. R, Miller D., (1986). Personality, culture and organization. *Academy of Management Review*. 11(2): 6-17.

[26] Koçak A., (2009). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi. Bir İşletme Örneği. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dumlupınar Üniversitesi İşletme Fakültesi, Kütahya.

[27] Kuhnert K. W., Lewis P., (1987). Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*. 12(4): 648-650.

[28] Michaelsen L. K., (1973). Leader orientation, leader behavior, group effectiveness and situational favorability: an empirical extension of the contingency model. *Organizational Behavior and Human Performance Journal*. 9 (1): 227-228.

[29] Nacar N., (2012). Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Çukurova Üniversitesi İşletme Fakültesi, Adana.

[30] Ölçüm M., (1996). Örgüt kültürü. M.Ü. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 8: 13.

[31] Öztürk B. Ü., (2012). Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre İşletmelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

[32] Sethia N. K., Glinow M. A. V., (1994). Managing organizational culture by managing the reward system. *Chief Executive Officer Publication*. 16(64): 10-15.

[33] Stewart M., (2010). Theories X and Y, Revisited. *Oxford Leadership Journal*. 1(3): 1.

[34] Şahin F., (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13(1): 143.

[35] Schein E. H., (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 246, Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

[36] Shein E., (2002). *Organizatsionnaya Kultura i Liderstvo*. V.A. Spivak (per. s angl.). 37-38, ZAO Piter Buk, Sankt-Peterburg.

[37] Sinha J. B. P., (2008). *Culture and Organizational Behaviour*. 310, Sage Publications.

[38] Tikhomirov A. A., Spengler U. D., (2005). Stili liderstva i uspesnost sliyanii: transformatsionno-transaksionnaya konsepsiya liderstva. *Rossiyskiy Jurnal Menedjmenta*. 3(2): 79-80.

[39] Uzokurt C., (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, s. 128, Beta Yayın Evi, İstanbul.

[40] Vural Akıncı Z. B., (2005). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, s. 84, İletişim Yayınları, İstanbul.