T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ

ZERRİN GÜLERYÜZ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2023

Tezin Adı: Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisinde Stratejik Liderliğin Rolü
Hazırlayan: Zerrin GÜLERYÜZ

ÖZET

Araştırmanın amacı; restoran işletmesi çalışanlarının örgüt kültürü algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinde yöneticilerine dair stratejik liderlik algılarının aracılık rollerinin belirlenmesidir. Bununla birlikte aracılık ilişkisinin incelenmesi için gerekli olan örgüt kültürü iş tatmini direkt ilişkisi ile, örgüt kültürü stratejik liderlik algısı direkt etkisi ve stratejik liderlik algısı ile iş tatmini ilişkinin incelenmesi de araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırma, İstanbul ili hizmet sektöründe yer alan, çok şubeli kurumsal bir kafe/restoran işletmesinde yapılmış olup, örneklemi 350 çalışan oluşturmaktadır. Anket çalışmasından çevrim içi ortamda toplanan veriler SPSS Hayes Macro Process ile analiz edilmiştir. Anket verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgulardan; çalışanların örgüt kültürü algılarının iş tatminine etkisinde stratejik liderliğin aracı rolü bulunduğu ortaya konmuş olup demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt Kültürü, İş Tatmini, Liderlik, Stratejik Liderlik

Name of Thesis: The Role of Strategıc Leadership in the Effect of Organizational Culture on Job Satisfaction

Preparaed by: Zerrin GÜLERYÜZ

ABSTRACT

The aim of the research is to determine the mediating roles of the strategic leadership perceptions of their managers in the effect of organizational culture perceptions of restaurant business employees on their job satisfaction. In addition, the direct relationship between organizational culture and job satisfaction, which is necessary for examining the intermediation relationship, the direct effect of organizational culture on strategic leadership perception, and the examination of the relationship between strategic leadership perception and job satisfaction are also included in the scope of the research. The research was conducted in a multi-branch corporate cafe/restaurant business located in the service sector of Istanbul, and the sample consists of 350 employees. The data collected online from the survey study were analyzed with SPSS Hayes Macro Process. From the findings obtained because of the analysis of the survey data, it has been revealed that strategic leadership has a mediating role in the effect of organizational culture perceptions of employees on job satisfaction and it has been understood that it differs according to demographic variables.

Keywords: Organization, Organizational Culture, Job Satisfaction, Leadership, Strategic Leadership

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET i
ABSTRACT ii
İÇİNDEKİLER iii
ŞEKİLLER viii
TABLOLAR ix
TEŞEKKÜR xi
GİRİŞ 1
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 4
1.1. Örgüt Kavramı 4
1.2. Kültür Kavramı 5
1.2.1. Kültürün Özellikleri 5
1.3. Örgütlerde Kültür 6
1.3.1. Örgütlerde Kültürün Tarihçesi 8
1.3.2. Örgüt Kültürünün Önemi 9
1.3.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri 10
1.3.4. Örgüt Kültürünün Yararları 11
1.3.5. Örgütlerde Kültür Unsurları 13
1.3.5.1. Değerler ve İnançlar 13
1.3.5.2. Temel Varsayımlar 15
1.3.5.3. Normlar 15
1.3.5.4. Kahramanlar ve Liderler 16
1.3.5.5. Hikayeler ve Efsaneler 16
1.3.5.6. Semboller, Ritüeller ve Törenler 17
1.3.5.7. Lisan 17
1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri 17
1.5. Örgüt Kültürünün Modelleri 22
1.5.1. Cameron ve Quinn'in Kültür Modeli 22
1.5.2. Denison Modeli 24

1.5.3. Deal ve Kennedy Modeli 25
1.5.4. Parsons Modeli 25
1.5.5. Kilmann Modeli 26
1.5.6. Hofstede Modeli 27
1.5.7. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli 28
2. İŞ TATMİNİ 31
2.1. İş Tatmini (İş Doyumu) Tanımı 31
2.2. İş Tatmininin Önemi 34
2.3. İş Tatmini Kuramları 35
2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 35
2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 36
2.3.3. Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi 37
2.3.4. Alderfer ERG Teorisi 38
2.3.5. Eşitlik Kuramı 39
2.3.6. Amaç Kurma Teorisi 40
2.3.7. Beklenti Teorisi 40
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 41
2.4.1. Örgütsel ve Çevresel Etmenler 41
2.4.1.1. Ücret 41
2.4.1.2. Fiziksel Çalışma Şartları 42
2.4.1.3. İşletme İçi İletişim ve İlişkiler 42
2.4.1.4. Terfi ve Ödüllendirme 43
2.4.1.5. İş ve Niteliği 43
2.4.1.6. İş Güvenliği 44
2.4.2. Sosyal Etmenler 44
2.4.3. Bireysel Etmenler 45
2.4.4. Kültürel Etmenler 47
2.5. İş Tatmininin Sonuçları 47
2.5.1. Performans 48
2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 48
2.5.3. Örgütsel Bağlılık 49

2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları 49
2.6.1. İşten Ayrılma Niyeti 49
2.6.2. Devamsızlık 50
2.6.3. İş Gücü Devir Hızında Artış 50
2.6.4. Öfke ve Sapkın Davranışlar 51
2.6.5. Fiziksel ve Ruhsal Sağlık 51
3. STRATEJİK LİDERLİK 53
3.1. Liderlik Kavramı 53
3.1.1. Liderliğin Tarihsel Süreci 54
3.1.2. Liderliğin Kişisel Nitelikleri 55
3.2. Liderlik Türleri 57
3.2.1. Karizmatik Liderlik 57
3.2.2. Etkileşimci Liderlik 58
3.2.3. Sürdürümcü Liderlik 59
3.2.4. Dönüşümcü Liderlik 59
3.2.5. Etik Liderlik 59
3.2.6. Otantik Liderlik 60
3.2.7. Vizyoner Liderlik 60
3.2.8. Kültürel Liderlik 60
3.2.9. Hizmetkâr Liderlik 61
3.3. Liderliğin Boyutları 61
3.4. Politik Açıdan Liderlik 62
3.5. Liderlik Teorileri 63
3.5.1. Özellikler Teorisi 63
3.5.2. Davranışçı Liderlik Teorileri 64
3.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 65
3.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 66
3.5.2.3. Blake – Mouton'ın Yönetim Tarzı Matrisi 67
3.5.2.4. Mcgregor'ın X ve Y Teorileri 68
3.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli 69
3.5.3. Durumsal Liderlik Teorileri 70

3.5.3.1. Fred Fiedler'in Durum Liderlik Modeli 71
3.5.3.2. Hedef Yolu Teorisi 72
3.5.3.3. Yeni Liderlik Teorisi Olarak Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik 73
3.6. Liderliğin Faaliyet Alanları 76
3.6.1. Takım Çalışması 76
3.6.2. Liderlik ve Problem Çözme 76
3.6.3. Liderlik ve Kriz 77
3.6.4. Örgüt 77
3.7. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi 77
3.8. Stratejik Liderliğin Özellikleri 79
3.9. Stratejik Liderlik Modelleri 81
3.10. Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Faydalar 84
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ 87
4.1. Araştırmanın Önemi 87
4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 89
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları 89
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 90
4.5. Araştırmanın Veri Toplama Araçları 92
4.5.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği 92
4.5.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 94
4.5.3. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Ölçeği 96
4.5.4. Ölçeklerin Güvenirlilik Çalışmaları 98
4.6. Araştırma Modeli 100
4.7. Araştırmanın Hipotezleri 100
4.8. Araştırma Verilerinin Analizi 101
4.8.1. Demografik ve Tanımlayıcı Bulgular 105
4.8.2. Betimsel İstatistikler ve Normal Dağılım Testleri 107
4.8.3. Korelasyon Analizleri 110
4.8.4. Hipotez Testleri 112
4.8.5. Fark Testleri 139

5. TARTIŞMA VE SONUÇ 169
KAYNAKÇA 177
EKLER 190
EK 1: Anket İzinleri 190
EK 2: Etik Kurul Raporu 192
EK 3: Anket 195

ŞEKİLLER

Şekil 4.1. Araştırma Modeli 100
Şekil 4.2. Basit ve Aracı Etki Modelleri 102
Şekil 4.3. Klan Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Şeması 119
Şekil 4.4: Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Şeması 126
Şekil 4.5: Pazar Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Şeması 132
Şekil 4.6: Pazar Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Şeması 138

TABLOLAR

Tablo 4.1. Cronbach's Alpha Referans Değerleri 99
Tablo 4.2. Cronbach's Alpha Güvenirlilik Analizi Bulguları 99
Tablo 4.3: Demografik ve Tanımlayıcı İstatistikler 106
Tablo 4.4: Değişken Betimsel İstatistikleri 108
Tablo 4.5: Değişken Normal Dağılım Test İstatistikleri 109
Tablo 4.6: Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi 111
Tablo 4.7: Klan Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Bulguları 113
Tablo 4.8: Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Bulguları 120
Tablo 4.9: Pazar Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Bulguları 126
Tablo 4.10: Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Bulguları 133
Tablo 4.11: Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları 139
Tablo 4.12: Cinsiyete Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları 141
Tablo 4.13: Cinsiyete Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları 142
Tablo 4.14: Görev Tanımlarına Göre Örgüt Kültürü Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları 143
Tablo 4.15: Görev Tanımlarına Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları 145

Tablo 4.16: Görev Tanımlarına Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları 147
Tablo 4.17 Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürü Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları..... 148
Tablo 4.18: Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları..... 149
Tablo 4.19: Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları 151
Tablo 4.20: Yaş Gruplarına Göre Örgüt Kültürü Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları 152
Tablo 4.21: Yaş Gruplarına Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları 154
Tablo 4.22: Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları..... 156
Tablo 4.23: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Bakımından Farkları Sınayan Anova Bulguları 157
Tablo 4.24: Toplam Çalışma Süresine Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Bulguları 159
Tablo 4.25: Toplam Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları 161
Tablo 4.26: Eğitim Seviyesine Göre Örgüt Kültürü Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları 163
Tablo 4.27: Eğitim Seviyesine Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları 164
Tablo 4.28: Eğitim Seviyesine Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları..... 166
Tablo 4.29. Hipotez Sonuçları 168

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın belirlenmesinden tamamlanmasına kadar geçen çalışma sürecim boyunca bana yol gösteren, üstün bilgi birikimini, desteğini ve ilgisini esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. İlknur Kumkale'ye teşekkür ederim.

Hayatım boyunca bana güvenen ve desteklerini her zaman hissettiğim sevgili annem Dilek Güleryüz'e ve sevgili babam Cengiz Güleryüz'e, her zaman arkamda olduklarını hissettiren ablam Zeynep Yılmaz'a ve biricik kız kardeşim Büşra Güleryüz'e çok teşekkür ediyorum.

Bu uzun ve stresli yolda beni yalnız bırakmayan, özellikle tez çalışmam süresince zaman zaman ihmal etmek zorunda kaldığım sevgili eşim Sercan Aktaş'a teşekkür borçluyum.

GİRİŞ

Bir örgüt amaçlarına ulaşmak için gerekli olan değerler, normlar ve inançlar gibi unsurları ortak bir paydada buluşturduğunda örgüt kültürü oluşmaktadır. Bu değerler örgüt üyeleri tarafından paylaşılmaktadır ve dolayısıyla örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında bir bağ görevi görmektedir. Örgüt kültürü, üyeler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır ve örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşması için iş birliğini teşvik etmektedir.

Liderler hem iş dünyasında hem de toplumda insanları etkileme, yönlendirme gücüne ve yeterliliğine sahiptir. Bu yetkinlik ve güç, örgütlerde çalışanların üretkenliğini, motivasyon ve ahlaki değerlerini etkileyebilmektedir. Liderlik ve örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü liderin davranışlarını ve liderlik tarzını etkilerken, liderin kendisi de örgüt kültürünü ve örgütsel uygulamaları etkilemektedir.

Stratejik yönetim ise örgüt kültürünü temel alarak örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşması için stratejiler belirlemektedir ve bu stratejileri uygulamaya koymaktadır. Stratejik liderler kuruluşun vizyonunu ve misyonunu tanımlamaktadır, hedefler belirlemektedir ve kaynakları etkili bir şekilde yönetmektedir. Stratejik yönetim, örgüt kültürüne uygun stratejiler belirleyerek örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır.

Dolayısıyla örgüt kültürü ile stratejik yönetim arasında etkileşim olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürü, örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşması için gerekli olan değerleri, normları ve inançları belirlerken, stratejik yönetim bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri belirlemektedir ve uygulamaktadır. Örgütsel başarı, örgüt kültürü ve stratejik yönetimin uyumlu işleyişi ile sağlanmaktadır.

Günümüzde değişime hızlı uyum sağlayabilen, yenilikçi, çalışanlarının ihtiyaçlarını görebilen ve cevaplayabilen örgütlerin sonucunda iş tatmini yüksek çalışanlar meydana gelmektedir. Bir örgütü oluşturan ana unsurun insan olduğu düşünüldüğünde iş doyumu yüksek düzeyde, pozitif ve üretken çalışan kişilerin örgütü başarıya taşıyacağından şüphe yoktur.

Öte yandan, iş doyumu düzeyi yüksek düzeyde olan kişiler, stratejik liderliğin uygulanmasına daha fazla destek vermektedir. Bu, stratejik liderlerin örgütlerinde stratejik planları uygulamak için daha fazla iş birliği ve destek almasını sağlamaktadır. Bu nedenle, iş tatmini ve stratejik liderlik arasında bir karşılıklı etkileşim olduğu düşünülmektedir. İş tatmininin artırılması, stratejik liderliğin uygulanmasını kolaylaştırırken, stratejik liderliğin başarısı da iş tatminini artırabilir.

Bu çalışma, çalışan iş doyumunun örgüt kültürü ve stratejik liderlik türlerine göre değişip değişmediğini ve stratejik liderliğin bu ilişkileri nasıl etkileyeceğini gösterecektir. Bu değişkenleri ayrı ayrı inceleyen çalışmalar olduğu halde üç değişkeni bir arada inceleyen ve stratejik liderliği aracı değişken olarak ele alan bir çalışma ulusal yazında rastlanmamıştır. Bu çalışmanın öncü çalışmalardan biri olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın evreni, İstanbul ili hizmet sektöründe faaliyet gösteren, çok şubeli kurumsal bir kafe/restoran işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlar; Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Stratejik Liderlik Ölçeği'dir. Dört bölümden oluşan anket çalışmasından çevrim içi ortamda toplanan veriler Microsoft Excel paket programına indirilmiş ve gerekli sayısal kodlamaların yapılmasının ardından IBM SPSS 25.0 versiyonuna aktarılmıştır. Aracı etki analizlerinde Hayes Macro Process 4.0 (2021) versiyonundan faydalanılmıştır.

Çalışmada ele alınan değişkenlerle ilgili detaylı literatür araştırması yapılmıştır ve daha sonra araştırma yöntemi anlatılmıştır.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kavramı

Bir örgüt, ortak bir amaca ulaşmak için toplanan bir grup insan olan açık bir sistem gibidir. Çevresiyle etkileşime girdiği için açık bir sistem olarak düşünülmelidir. Bilgi ham maddeleri alır ve bunları çevreye fayda sağlayan mal ve hizmetlere dönüştürür. Örgütün birkaç amacı ve işlevi vardır. Bu nedenle örgüt ve çevresi arasında çok etkili bir ilişki vardır. Bu etkileşimler dikkate alınmazsa, organizasyonun birçok alt sistemini anlamak zor olacaktır. Bir organizasyon alt sistemlerden oluşmaktadır. Örgüt yapısını sağlayan bu alt sistemler birbirleri ile etkileşim içindedir. Örgüt analizinde bu alt sistemleri dikkate almak önemlidir. Örgütler, kendilerinden büyük veya küçük sistemler tarafından oluşturulmaktadır (Ustakara ve Yıldız, 2020).

Örgüt; bir dizi değerden oluşan, bu değerlerin olduğu gibi kabul gördüğü ve örgüt çalışanları tarafından ortaya konulan bir kavramdır (Değerli, 2010).

Örgüt kavramı iki farklı anlamda öne çıkmaktadır. Birincisi; organizasyon, yapı, bir iskelet, bir dizi önceden planlanmış ilişki anlamındadır. İkincisi; bu yapının oluşum sürecini, bir dizi eylemi, örgütlenmeyi ifade etmektedir. Hatta bazen örgüt kavramına üçüncü bir anlam da verilmektedir. Bu anlamda ise örgüt, toplumun diğer özneleri arasında bir sosyal sisteme verilen addır. (Koçel, 1989).

Örgüt kavramı, belli bir amaca ulaşmak için iki veya daha fazla kişinin ortak çabalarından ortaya çıkan bir iş birliği sistemi olarak ifade edilebilmektedir. Günümüzde kuruluşların büyük değişikliklere ayak uydurması gerekmektedir. Örgütler, çalkantılı bir ortamda çalışanlarının verimliliği ve üretkenliği sayesinde hayatta kalabilmektedir. Artan rekabet, yetenekli çalışanları ve onların yeteneklerinin en etkin şekilde kullanılmasını gerektirdiğinden, örgütler, çalışanlarının iş doyumunu artırmaya yönelik yöntemler uygulamaya başlamıştır (İşçan ve Timuroğlu, 2007).

1.2. Kültür Kavramı

Yerel topluluklardaki yaşam tarzları ve davranışları içeren kültür, çok geniş bir yapıya sahiptir. Bu nedenle kültür, insanı ve içinde yaşadığı çevreyi kuşatmaktadır. Kültür, bir toplumun tarihi, değerleri ve sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Edward B. Taylor, kültür terimini ilk olarak 1871'de ortaya atmıştır. İnsanlar benzer bir yapıya, düşünce tarzına, dile ve bilgiye sahiptir ve bu zamanla değişmektedir (Oğuz, 2011).

Kültür, tarih boyunca ortaya çıkmış ve içinde meydana geldikleri toplumda evrim geçirmiş davranış kalıpları, duygu ve fikirlerden oluşan bir bütündür. Kümülatiftir, çünkü zamanla oluşmaktadır. Gerektiğinde değişmektedir. Bir toplumun, kendi dış çevresinde zaman içinde gelişen sorunları onlardan bağımsız olarak bütünleştirme ve çözme yollarını içermektedir (Erdem vd., 2010).

1.2.1. Kültürün Özellikleri

İnsan, yaşadığı ve gördüğü zaman ve geçmişi içeren ulusal kültürün bir parçasıdır. İnsan, tanık olduğu çağ ve kültür ortamını geliştirme, değiştirme ve böylece yenilikler katma olanağına her zaman sahiptir. Bir kültürün özellikleri, toplumun yapısına ve sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel koşulların etkisine bağlı olarak değişebilmektedir. Kültürün başlıca önemli hususları bulunmaktadır. Bunlar (Bakan, vd., 2004):

- Kültür, bir toplumun öğrendiği davranışların ve inançların tümüdür. Bu nedenle kültür, insanlar arasında nesilden nesile aktarılmaktadır ve kendini yenilemektedir.

- Kültür, süreklilik ilkesine dayanmaktadır ve nesiller arası aktarım olarak adlandırılabilmektedir.

- Bir toplumun kültürü, o toplumda yaşayan insanlar tarafından paylaşılmaktadır ve ortak bir anlam ifade etmektedir.

- Kültür, içgüdüsel değildir; zaman içinde öğrenilir, kazanılır ve geliştirilmektedir.

- Kültür, toplumdaki insanları birbirine bağlamaktadır ve ortak bir kimlik ve bağlılık duygusu oluşturmaktadır.

- Kültür zaman içinde değişebilmektedir ve gelişebilmektedir.

- Kültür, kişisel bir özellik değildir ve bireysel farklılıklar göstermemektedir.

- Kültür, teorik bir kavram değildir.Gerçek hayatta var olan bir olgudur ve değişebilir niteliktedir.

1.3. Örgütlerde Kültür

Örgüt kültürü, örgütün faaliyetlerini çalışanlarına yansıtmaktadır. Yani başka bir deyişle örgütün kişiliğidir. Bu anlamda örgüt kültürü, örgütteki tüm süreçleri, yöntemleri ve uygulamaları kapsamaktadır. Bu tanım, organizasyonda meydana gelen belirli uygulamalara ve süreçlere odaklanmaktadır. Örneğin bürokratik havanın hâkim olduğu bir örgütte prosedürlerin önemi, örgütün esnek çalışmasını ve zaman kazanmasını engellemektedir. Çalışanlar inisiyatif kullanamadığı için yenilik ve büyümenin sağlanamadığı, bunun da yaratıcılığı bastırıp iş verimini düşürdüğü görülmektedir. Örgüt kültürü, çalışanlarının tutum ve davranışlarını şekillendiren, örgütün bireylere dağılımı üzerinde önemli etkisi olan bir dizi norm sağlayan inanç ve beklentilerdir. Paylaşılan kültür, örgütlerde yıllardır literatürde ayrı ayrı kabul edilen bu özelliklerin tümünü içermektedir. Paylaşılan kültür tanımıyla birlikte örgüt kültürü,

tüm bu işlevlerin tek bir yapı içinde bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Kültür kavramını tanımlamadaki zorluk, örgüt kültürünün tanımında da karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürünün belirtilen özellikleri, mutlak olması, toplumsal yapılara işaret etmesi, antropolojik verilere dayanması, esnek olması ve değiştirilmesinin zor olması örgüt kültürünün net bir tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır. Örgüt kültürünün tanımı konusunda fikir birliği yoktur, ancak paylaşılan bir kültürel çerçevenin bazı özellikleri vardır. Bunlar (Zencirkıran ve Erkmen, 2018):

- Kültür bütünseldir ve tüm unsurları birbirine bağlıdır.

- Kültür, tarihsel olarak belirlenmiştir.Zaman içinde gelişmektedir ve değişmektedir.

- Antropoloji gibi disiplinlerin konusu olan kültür, insan davranışlarının anlaşılmasına yönelik kavramlarla ilgilidir.

- Kültür, sosyal olarak yapılandırılmıştır ve toplumsal yapının bir parçasıdır.

- Kültür, belirsizdir ve her zaman tam olarak tanımlanamamaktadır.

- Kültür, değiştirilmesi zordur ve genellikle yavaş ve uzun bir süreç gerektirmektedir.

- Kültür, toplumun ortak değerlerini, inançlarını, davranışlarını ve normlarını içermektedir.

- Kültür, toplumun sosyal ve kültürel kimliğinin bir parçasıdır .İnsanların yaşam tarzlarını, düşünce şekillerini ve davranışlarını etkilemektedir.

- Kültür, dil, sanat, müzik, giyim tarzı, yemek kültürü gibi çeşitli unsurları içermektedir.

Örgütlerde bilgi paylaşıldığında rekabet seviyesinin artacağı fikri son zamanlarda artmıştır. Bu nedenle yöneticiler kurumlarda bilgi paylaşımını engelleyen faktörleri azaltmaya çalışmaktadır. Kurumlarda bireysel, organizasyonel ve teknolojik olarak personelin bilgi paylaşımını etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri engellemenin yolu kurumda örgüt kültürünü oluşturmaktır (Kumkale ve Gürdal, 2014).

1.3.1. Örgütlerde Kültürün Tarihçesi

Yönetim düşüncesinin geliştirilmesinde dikkate alınan ve üzerinde durulan kavramlardan biri de örgüt kültürüdür. Birey, ait olduğu örgütün kültürünü benimsemesi sonucunda kendine özgü bir yapı geliştirmektedir. Bu durum karşısında örgüt kültürünün etkinliğinin ve öneminin artarak devam edeceğini söylemek mümkündür.Örgüt kültürü literatüre ilk olarak 1979 yılında Pettigrew'un “Study on Organizational Cultures” adlı makalesiyle girmiştir ve birçok araştırmaya konu olmuştur. 1970'ler ve 1980'ler örgütsel araştırma ve yönetimde yeni gelişmeler görmüştür. Batı dünyasının özellikle Japon firmaları ile rekabette yaşadığı zorluklar, kendine has bir kültüre sahip olan Japon firmalarını bir adım öne taşımıştır. Japon şirketleri, Amerikan çokuluslu şirketleriyle rekabet etmiştir ve daha önce tartışılmayan birçok konuyu tartışmıştır (Zencirkıran ve Erkmen, 2018).

Elliott Jacques tarafından yazılmış ve 1951'de yayınlanmış olan “The Changing Culture of a Factory” isimli bir kitap ise yönetim literatüründe kullanılan ilk çalışma olarak bilinmektedir (Erdem, 2007)

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük şirketler, düşük verimlilik, karlılık ve performans gibi konularda başarısızlık nedenlerini araştırmış, organizasyon

kavramını irdelemiş ve bu alanda kullanılmak üzere yeni yöntemler ortaya koymuştur. Örgüt kültürü araştırmaları 1980'li yıllarda hız kazanmıştır ve derinlemesine incelenmeye başlanmıştır. Bu dönemde yazılan kitaplar çok satanlar listelerinin başında yer almıştır (Zencirkıran ve Erkmen, 2018).

1.3.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, örgütsel ve yasal biçimlerin yenilenmesi, örgütsel felsefe ve yönetim tarzında büyük bir çeşitliliğe yol açan büyük gelişmelerden dolayı önem kazanmaktadır (Odor, 2018).

Son zamanlarda örgütlerde olumlu değişimlerin sağlanması için örgüt kültürünün incelenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün çeşitli çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğine katkıda bulunma açısından önemlidir. Örgüt kültürünün, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan temel varsayımları ve inançları geliştirmesini sağladığını da belirtmiştir. Örgüt kültürü, çalışan davranış ilkelerini pekiştirmek, motivasyonlarına katkıda bulunmak, kendi memnuniyetlerini artırmak ve çalışanların düşünce ve eylemlerini kontrol etmek için gereklidir. Örgüt kültürünün önemi farklı şekillerde açıklanabilmektedir. Bunlar (Akbaş, 2020):

- Örgüt kültürü, çalışanları birbirine ve örgütü hedeflerine bağlamada kritik bir rol oynamaktadır.

- Örgüt kültürü; örgüt için stratejilerin, hedeflerin ve yönergelerin tasarımını etkilemektedir.

- Yöneticiler için seçilen politikaların uygulanmasını kolaylaştırmaya yardımcı olmaktadır.

- Dış çevre ile uyum ve bütünleşmeye katkı sağlamaktadır.

- Örgüt kültürü, çalışan moralini ve üretkenliğini artırmada önemli bir rol oynamaktadır.

- Örgüt kültürü, kurumun kendisi hakkındaki algısını etkilemektedir.

- Çalışanların uyumuna katkıda bulunmaktadır ve davranışlarını etkilemektedir.

1.3.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Bir örgütte çalışan insanların gelecekte o örgüte katılacağını düşünmesi, örgütün koyduğu hedefleri kabul etmesi ve çalışanlar ile çevre arasındaki uyumu sağlaması dışında eşgüdüm, çeşitlilik ve motivasyon gibi işlevleri de vardır. Bunlar (Barutçugil, 2004):

- İnsanların gelecekte örgüte katılacağını düşünmesi

Yeni istihdamlar, kişiyi motive etmektedir ve örgüte olan inancını arttırmaktadır.

- Örgütün koyduğu hedefleri kabul etmesi

Her örgüt belli başlı hedefler oluşturmaktadır ve çalışanların bu hedefleri kabul edip uygulaması örgüt kültürünün işlevini belirlemektedir.

- Çalışanlar ile çevre arasındaki uyumu sağlaması

Örgüt çalışanları, örgütün kültürünü benimsediğinde çalışanlar ile arasında ilişkiler gelişmektedir.Örgüt çalışanları çevresiyle uyum içinde işbirlikleri sağlamaktadır.

- Koordinasyon (Eşgüdüm)

Güçlü bir organizasyon kültürüne sahip şirketler, belirli hedeflere ulaşmak için koordinasyonu daha hızlı ve daha kolay bulmaktadır. Etkili koordinasyon, organizasyondaki işbölümü ile ilgilidir (Tutar, 2016).

- Farklılaşma ve bütünleşme (Çeşitlilik)

Çeşitlilik, bir organizasyonu oluşturan bileşenleri bölmektedir ve bu alt bölümler gerekli kısıtlamaları geliştirmektedir. Organizasyonel alt sistemlerin çeşitliliği ve entegrasyonu, organizasyonel hedeflere ve başarıya ulaşmak için alt sistemlerin ortak çabasından oluşmaktadır. Koordinasyonu sağlıklı bir şekilde sağlayarak işbölümü gerçekleştirilmektedir (Erkutlu, 2017).

- Motivasyon

İnsan davranışını motive eden davranışlarda gerekli ilerleme ve sürekliliğin sağlanması için her şey yapılmalıdır. Motivasyon, paylaşılan fikir ve davranışlarla iş doyumu ve aidiyet duygusu sağlamaktadır (Tutar, 2016).

1.3.4. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürünün bir örgütteki yöneticiler ve çalışanlar için bazı önemli yararları bulunmaktadır. Örgüt kültürü, birçok avantaj sağlamaktadır. Bunlar (Şahin, 2010):

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütsel değerleri, normları ve beklentileri benimsemelerine yardımcı olmaktadır. Bu sayede, çalışanlar arasında uyum ve işbirliği sağlanmaktadır.

- Çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel performansı yükseltmektedir.Çalışanların iş tatmini ve bağlılığına katkıda bulunmaktadır.

- Yeni yöneticilerin örgüt kültürüne uyum sağlamalarına ve örgütte daha hızlı bir şekilde etkili olmalarına yardımcı olmaktadır.

- Olumsuz grupları önlemeye ve çalışanların birbirleriyle uyumlu çalışmalarını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Böylece, örgüt içindeki olumlu ilişkiler güçlendirilmektedir.

- İletişim ve işbirliğinin artması, örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu da örgütün devamlılığını sağlayarak örgütsel kimliğini korumaktadır.

- Örgüt kültürü, örgütün belirli bir kimliğe sahip olmasını ve özgün olmasını sağlamaktadır. Bu da örgütün diğerlerinden farklılaşmasına ve rakiplerinden öne çıkmasına yardımcı olmaktadır.

- Örgüt kültürü, örgütün tarihini, başarılarını, zorluklarını ve gelecekteki hedeflerini yansıtmaktadır Böylece, örgüt üyeleri ortak bir vizyona sahip olmaktadır.

- Örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve örgütün dış dünyayla olan ilişkilerini etkilemektedir. Bu da örgütün genel itibarına ve imajına katkıda bulunmaktadır.

1.3.5. Örgütlerde Kültür Unsurları

Örgüt kültürünün maddi ve manevi yani görünen ve görünmeyen unsurları olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Bunların örgüt üyeleri tarafından doğru algılanması, örgütün tanınmasına ve benimsenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu durum var olan kültürü de pekiştirecektir. Somut unsurlar, insanlar tarafından görüldüğü için anlaşılması soyut değerlere göre daha kolaydır. Somut unsurlara örnek olarak kahramanlar, liderler, tören ve semboller örnek verilebilmektedir. Örgüt çalışanları liderleri gördüğü için inançları diğer unsurlara göre daha yüksek olabilmektedir. Somut unsurların anlaşılması ve örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesi soyut unsurlara göre daha az zaman almaktadır. Soyut unsurlara ise ritüeller, efsaneler, hikayeler, değerler ve inançlar örnek verilebilmektedir. Bunlar, örgüt üyeleri tarafından anlaşılması güç unsurlar olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürünün somut ve soyut unsurları; değerler ve inançlar, temel varsayımlar, normlar, kahramanlar ve liderler, hikayeler ve efsaneler, tören ve semboller ve lisan olarak açıklanabilmektedir (Varoğlu, 2013).

1.3.5.1. Değerler ve İnançlar

Değer kavramı benimsenen, kabul edilen, anlam ve değer katan, üstün, arzu edilen, iyi ve doğru gibi anlamları içermektedir. Toplumun üyeleri olarak insanlar hayatlarını değerlerine göre yaşamaktadır. Değerler, günlük yaşam değerlendirmelerimizde ve karar verme eylemlerimizde karşılaştığımız durumlarda en önemli kavramsal temeli oluşturmaktadır (Şişman, 2014).

Değerler, örgüt kültürünün temelini oluşturan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal kültürde de önemli bir faktör olan değer algısı, örgüt kültürünü anlamak için de önemlidir. Değerler, o kültürde hangi davranış ve eylemlerin doğru, iyi ve arzu edilir olduğunu ve hangi davranışların istenmeyen ve yanlış olduğunu tanımlamaktadır. Örgütteki bireylerin davranışları, kabul edilen

değerler şekillendirmektedir. Buradan hareketle, değerlerin kuralcı ve normatif bir karaktere sahip olduğu söylenebilmektedir (Unutkan, 1995).

Değerler daha çok örgütün ahlaki koduyla ilgiliyken, inanç, örgütte neye inanılacağı ve neye inanılmayacağı konusuyla ilgilenmektedir. Örneğin, örgüt kültürü, çok çalışmanın ve yüksek performansın başarıya götüreceği inancını içermektedir (Arslan, 2001).

İnançlar, örgüt yapısında toplum hizmetinin esas alınmasını, örgütsel yaşamda ve istihdamda kaliteli ve uygun üretim ve sürekliliğin sağlanmasını içermektedir (Şimşek vd., 2011).

Değerler, kuruluşun var olma nedeni hakkındaki varsayımları temsil etmektedir. Değerlerin, organizasyonda kim olduğumuz, amaçlarımızın, hedeflerimizin ve ideallerimizin neler olduğu sorusuna cevap vermeye yardımcı olduğu söylenmektedir (Terzi, 2000).

Değerler, organizasyonda yaşanan sorunlara kabul edilebilir ve uygun çözümler göstermektedir. Örgütsel kararlarda, alınan kararları özetlemenin yanı sıra kararlara rehberlik etmektedir (Şişman, 2014).

Değer, örgüt üyelerinin davranışlarını ve eylemlerini karakterize etmek ve yargılamak için işlev görmektedir. Değerler, örgüt üyelerine ne yapılması ve ne yapılmaması gerektiği konusunda fikir vermektedir. Değerler, çalışanları motive etmekle kalmamaktadır, aynı zamanda ortak bir tutum benimsemelerine de rehberlik etmektedir (Tutar, 2017).

1.3.5.2. Temel Varsayımlar

Temel varsayımlar, organizasyonda kullanılan felsefe ve ilkeleri içermektedir. Değerler ve inançlar kadar örgütte anlaşılması kolay unsurlar olarak görülmemektedir. Temel varsayımlar, örgütün savunduğu ve çalışanlarının da kabullenmesini istediği ana değerlerdir. Örgütte kabul edilen felsefeler ve ilkeler bireylerin zamanla kabul ettiği hâkim değerlere dönüşmektedir. Bu yüzden örgütte, örgüt çalışanları tarafından temel varsayımların algılanması ve tartışma konusu olması zorlaşmaktadır (Arslan, 2001).

Diğer bir deyişle inançlar, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, değiştirilmesi zor olan ve bireyler tarafından savunulan unsurlardır. Bireyler bu kabul edilmiş inançları gerçek olarak kabul etmektedir ve bu varsayımları düşünce ve eylemlerinde kullanmaktadır. Bu nedenle örgütün vizyonuna aykırı davranışlar üyeler tarafından şiddetli tepkiyle karşılanabilmektedir. Örneğin; insanların tembel olduğu ve çalışmayı sevmediği algısına sahip bir örgüt, çalışanlarını sıkı kontrol altında tutmaktadır ve hiyerarşik bir yapı oluşturmaktadır (Naktiyok, 2019).

1.3.5.3. Normlar

Normlar, sosyal düzeni kurumsallaştıran ve pekiştiren, örgüt kültürü içindeki davranışı yöneten unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda normlar, örgütün kültürel değerleri çerçevesinde örgüt tarafından geliştirilen ve çoğu çalışan tarafından kabul edilen davranış kuralları ve standartları olarak tanımlanmaktadır. Kurallar, organizasyondaki insanların davranışlarını, diğer insanlarla olan ilişkilerini ve iletişimlerini yönetmektedir (Güçlü, 2003).

Normlar, örneğin değerler gibi bir toplumda veya kuruluşta bireylere nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik etmektedir. Ancak normlar, değerlerden daha çok örgüt kültürüne özgüdür ve örgüt kültürünü anlamak için daha somut bir

araçtır. Organizasyonda uyulması gereken kurallar olarak tanımlanan standartlar, her zaman açıkça ifade edilmemekte, yazılı olmamakla birlikte çalışanların davranışlarından anlaşılmaktadır. Normlar genellikle değerlere gömülmektedir ve grup üyeleri tarafından paylaşıldığında kolektif bir düzenleme aracı haline gelmektedir (Tutar, 2017).

1.3.5.4. Kahramanlar ve Liderler

Kahramanlar, örgüt kültürünü somutlaştıran ve değerleri davranışlarıyla yansıtan kişilerdir. Bu figürler, örgüt çalışanları için erişilebilir bir model oluşturarak kendi kişisel başarılarının bir örneği olarak görülebilmektedir. Örgüt kültürünün özünü temsil eden kahramanlar ve liderler, temel değerleri ve inançları simgeleyen ve örgüt içinde bu kültürün gücünü temsil eden kişilerdir. Örgütün her seviyesindeki kahramanlar, çalışanların tam olarak anlamaları için değerleri güçlü örnekler olarak kabul edilmiştir (Vural, 2003).

1.3.5.5. Hikayeler ve Efsaneler

Örgüt üyeleri tarafından biraz abartılı bir şekilde anlatılan hikayeler, örgütün geçmişinde yaşanan olayların anlaşılmasında önemli bir kültürel araç oluşturmaktadır. Yeni çalışanların oryantasyon sürecinde özel bir önem kazanan hikayeler, işe alım sürecinde kültür aktarımına yardımcı olmaktadır ve verimliliği arttırmaktadır. Hikayeler, kuruluşun mevcut uygulamalarını meşrulaştırarak çalışanların geçmiş ve bugün arasında bağlantı kurmalarına olanak tanımaktadır. Bu sayede, örgütteki uygulamalar çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilmektedir. Hikayeler, bir köprü görevi görerek örgüt kültürünü sürdürmektedir (Büte, 2018).

1.3.5.6. Semboller, Ritüeller ve Törenler

Örgüt kültürünü çalışanlara aktarmak için kullanılan bir diğer strateji, semboller, ritüeller ve törenlerdir. Bu unsurlar, örgütün kültürünü çalışanlara aktarmada önemli bir rol oynamaktadır. Semboller, örgüte özgü anlamları olan kelimeler ve nesnelerdir. Örneğin, bir firma logosu, bir flama veya bir kuruluşa özgü renkler etkili semboller arasında yer almaktadır. Ritüeller ise, örgüt üyelerinin özel etkinliklerde örgüt mitolojisini veya kahramanlarını kutladıkları etkinliklerdir. Törenler ise, belirli bir fikri ifade eden veya belirli bir amaca hizmet eden resmi etkinliklerdir. Törenler, yeni çalışanların örgüte entegrasyonunu, tanınmasını ve anlamasını kolaylaştırabilmektedir (Şimşek vd., 2011).

1.3.5.7. Lisan

Örgütler, günlük işlerinde ve operasyonlarında kullandıkları belirli bir sözleşme biçimi geliştirebilmektedir. Örgüt üyelerinin kullandığı fıkra ve deyimler dilsel olarak değerlendirilebilmektedir. Bu dil, çalışanları ortak bir temelde bağlayan bir sözleşme şekli olabilmektedir. Örneğin, herhangi bir iş kolunda çalışanların kullandığı kelime veya kavramlar, o kurumun kültürünü yansıtan işlevlere sahip olabilmektedir. Kurumda kullanılan metaforlar, türküler ve şarkılar da dilin unsurları arasında sayılabilmektedir (Şimşek vd., 2011).

1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, kültür tanımı gibi değişik yaklaşımlara bağlı olarak tanımlanmaktadır. Ancak en belirgin özelliklerinden biri, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar, inançlar ve değerlerdir. Bu paylaşılan değer sistemi, çalışanların neyin doğru, yanlış, iyi veya kötü olduğunu öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. Her kurumun kendine has bir kültürü bulunmaktadır. Bu kültür, kurumun ortak bir ürünüdür (Sargut, 2001).

Kurumlar her zaman içinde bulundukları ulusların özelliklerini paylaşmamaktadır. Bunun nedeni sektörlerin, genel yapıların ve alt kültürlerin olmamasıdır. Ancak işletmelerin bulundukları ülkelerle benzer özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün özellikleri ulusal yazında farklı bakış açılarına göre yorumlanmıştır. Bir bakışa göre örgüt kültürü özellikleri şu şekildedir (Eren, 2006):

- Örgüt kültürü, çalışanların birlikte düşünmesine ve hareket etmesine yardımcı olan bir kavramdır. Bu kültür, bir örgütün başarılı veya başarısız olmasına ve çalışanlarının işlerine ne kadar bağlı olduklarına dair bir işaret sunmaktadır.

- Örgüt kültürü, çalışanların inanç, tutum ve değerlerinde var olan bir kavramdır. Bu kültürün yazılı bir formu yoktur ve üç katmana ayrılmıştır. Fiziksel ve sosyal çevre, davranışlara yön veren değerler ve kabul görmüş inanç ve değerlendirmeler bu katmanları temsil etmektedir.

- Örgüt kültürü, düzenli olarak sergilenen davranış kalıplarından oluşan bir yapıdır. Bu davranış kalıpları birbirleriyle bağlantılıdır ve birbirlerini tamamlayarak anlamlı bir kültür oluşturmaktadır.

- Örgüt kültürü, öğrenilen bir kavramdır ve sürekli olarak aktarılan bir yapıdır. Geçmişten bugüne ve bugünden geleceğe kadar tekrarlanan davranış kalıpları sayesinde öğrenilmektedir ve benimsenmektedir.

Örgüt kültürü paylaşılan bir yapıya sahiptir. Bu kültür, örgüt üyelerine bir kimlik sağlayarak örgütün misyonunun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir, ancak çalışanlar tarafından benimsendiğinde kalıcı hale gelmektedir. Kültür, bütünleşik davranış

kalıplarından oluşmaktadır ve örgütleri diğerlerinden ayıran özelliklere sahiptir (Eren, 2006).

Örgüt kültürü, çevreyi yönetmek, örgütler arası ilişkileri yönetmek, değerlerin nasıl ifade edildiğini belirlemek, organizasyondaki sorunlara çözümler sunmak, ödül-ceza sistemlerini ve dağıtım yöntemlerini belirlemek için bir yol haritası görevi görmektedir. Aynı zamanda, ortak bir amaç için çalışanların karşılaştığı zorlukları vurgulamaktadır ve kolektif çıkarları bireysel çıkarlarla dengelemektedir. Çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri, destek ve kabul görebilecekleri kolektif bir ortam yaratmaktadır. Bu çevre, örgüte ait bireyler tarafından oluşturulmaktadır. Kültür, belirli normlar ve kurallar aracılığıyla ifade edilmektedir. Böylece örgüt üyelerine bir kimlik kazandırmaktadır. Kültür, bazı değerleri kabul etmekte ve onaylamaktadır, bazılarını ise kabul etmemektedir. İnançlar, kültürler ve inançlarla tutarlı davranışları kabul etmektedir. Ayrıca, temel problemlere ve örgütsel yaşamla ilgili problemlere cevap vermekte ve çatışan ihtiyaçlar arasında bir denge noktası sağlamaktadır. Son olarak, örgüt kültürü kalıcı, çeşitli engel ve darbelere karşı dayanıklı ve dirençli bir yapıdır (Mink vd., 1993).

Kültür, örgütlere yön veren, örgütte ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmayı ve çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda birleşmesini sağlayan yapıdır. Örgütteki iyi ve kötü, doğru ve yanlış davranışları birbirinden ayırmaya yardımcı olmaktadır. Kurumun kurulduğu yıllarda var olan kültür, sürekli değişse de kurum var olduğu sürece geçerliliğini korumaktadır. Örgüt kültürünün birçok araştırmacı tarafından ortak olarak sıralanan bazı özellikleri vardır. Bunlar (Erkmen, 2010):

- Kollektiflik

Kültür, yalnız yaşayan veya çalışan bireyler tarafından değil, birbirleriyle sürekli iletişim ve etkileşim halinde olan bireyler tarafından oluşturulmaktadır. Topluca benimsenip uygulanmadıkça kültürün bir parçası olunmamaktadır. Bu, bir

kültüre ait olmanın genellikle diğerleriyle aynı şeylere inanmak ve aynı şeyleri yapmak anlamına geldiği anlamına gelmektedir.

- Duygusal ifade

Kültür, belirsizliğin yarattığı sorunların üstesinden gelmeye yardımcı olmak için yapı ve biçim olarak anlamlı ve duygusal olmaları gereken bir sistemdir. İnsanlar, içinde yaşadıkları toplum veya kurumun yerleşik ideoloji ve uygulamalarına güçlü bir şekilde bağlıdır. Kültürel ideolojiler ve biçimleri, duyguları sosyal olarak kabul edilebilir yollarla iletmeye yardımcı olmaktadır. Ritüeller ve gelenekler gibi uygulamalar, paylaşılan duyguların farkındalığını pekiştirmektedir ve güçlendirmektedir. Farklı kültürlerden bireyler öz-değer ve inançları nadiren sorgulamaktadır.

- Geçmişe sahip olmak

Günümüzde kültürlerin, örgütsel yaşamı güçlü bir şekilde etkilemeye devam ettiği görülmektedir.Kültürler, belirli bir hikayeleri ve tarihleri olan toplulukların birlikte zaman geçirmesi, yeni belirsizlikleri ve bunlarla başa çıkma yollarını paylaşması sonucu oluşmaktadır. Kültür, sosyal, politik, fiziksel ve ekonomik koşullara sahip bir grup insanın geçmiş deneyimlerinden doğmaktadır. Bireyler bir grup içinde farklı fikir ve uygulamaları paylaşmaya başladıkça, bu fikir ve uygulamalar o gruba özgü olmaya başlamaktadır.

- Simge (Sembol)

Kültür semboliktir, bir sembolün birçok anlamı olabilmektedir.Örgüt kültürünün sembolik bir özelliği, çalışan değerleridir. Bu değerler, çalışanlar ve organizasyon arasındaki etkileşimi öğretmektedir. Semboller, kültürlerin en temel

ifadesidir. Bir yandan, semboller belirli bir tür kültürel inşadır.Bir bakıma kültürel yapının en yaygın biçimidir.

- Hareketlilik

Kültürler kuşaktan kuşağa aktarılan özelliklere sahip olmakla birlikte durağan değil dinamik bir yapıdır. Sürekli değişmektedir. Bunun temel bir nedeni, yaşamın belirli bir düzeydeki sorunlarına ve kısıtlamalarına yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde yanıt verme ihtiyacıdır.

- Karmaşıklık

Kültür, karmaşıklığı farklı şekillerde yansıtmaktadır. Kültür, bir düzeyde bir dizi basit fikir değildir.Bir dizi çelişki, belirsizlik, çelişki ve kafa karışıklığıdır. Ayrıca örgütlerin karşılaştıkları kültürel unsurlar (belirsiz gelenekler, tarihler ve normlar), belirsiz ve karmaşık bir ortamda faaliyet göstermelerine olanak sağlamaktadır.

- Birleştiricilik

Örgüt kültürü, zaman içinde şekillenen sürekli bir karmaşık değerler ve normlar sistemidir. Organizasyonu ve üyelerini bir arada tutan sosyal bir bağlantı görevi görmektedir.

Örgüt kültürünün özellikleri genellikle örgüt kültürü ile ilgili fazlasıyla ortak varsayımın olduğu görülmektedir. Örgüt içi ilişkilerin düzenlenmesi, örgüt yaşamında çeşitli sorulara cevap verilmesi, dinamik olması, bireylerin birbirleriyle ilişkili olarak oluşturdukları kolektif bir olgu olması, toplumdaki kültürel normlar gibi örgüt kültürünün birçok özelliği benzer özelliklere sahiptir. Örgütler, toplumda faaliyet gösteren alt birimlerden ya da alt kültürlerden birini oluşturmaktadır ve bu sebeple

örgüt kültürünün toplumun kültürünün özelliklerini taşıması çok önemlidir (Terzi, 2005).

1.5. Örgüt Kültürünün Modelleri

Örgüt kültürü, bir örgütün çalışma şekillerini, değerlerini, normlarını, inançlarını ve işletme kültürünü yansıtan bir yapıdır. Bir örgütün kültürü, çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve motivasyonlarını etkilemektedir. Örgüt kültürü, farklı modeller üzerine inşa edilebilmektedir. Bu modeller, örgütlerin yönetim biçimleri, çalışma kültürleri ve değerleri gibi bilgiler vermektedir.

1.5.1. Cameron ve Quinn'in Kültür Modeli

Son araştırmalar daha çok örgüt kültürü ile örgütsel başarı veya etkinlik arasındaki ilişkiyi ölçmeye odaklanmıştır. Pazarlama ve işletme başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan, hemen hemen herkes tarafından tekrarlanan ve buna paralel olarak kültürün uyarlayıcı işlevi nedeniyle de son zamanlarda araştırmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun bir diğer nedeni de pazarlama unsurları ile örgütsel etkinlik arasında etkileşim olduğu ve her iki unsurun da daha kolay ölçülebileceği varsayımıdır. Yine ürün pazarlama stratejisinin kalitesi ile örgüt kültürünün özellikleri yakından ilişkilidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü modeli, örgütlerin kültürlerini tanımlamak ve analiz etmek için kullanılan bir araçtır. Bu model, örgüt kültürünü dört farklı tipte sınıflandırır ve her bir tipin belirli özellikleri vardır. Cameron ve Quinn, örgütlerin kültürlerini belirli bir tipte sınıflandırmadan önce, örgütlerin stratejik hedeflerine, örgütün yöneticilerinin liderlik tarzına ve örgütün çalışanlarının tutumlarına bakmaktadır. Bu faktörlere dayanarak, Cameron ve Quinn örgütleri aşağıdaki dört kültür tipinde sınıflandırmıştır (Cameron ve Quinn, 2017):

- Klan Kültürü

Klan kültürü, örgüt insanlarının bir aile gibi olduğu bir kültür tipidir. Bu tür kültürde insanlar, birbirleriyle yakın çalışmaktadır ve aynı değerleri paylaşmaktadır.Güven, iş birliği ve empati gibi unsurlar önemlidir. Bu kültür tipi, örgütün hizmet kalitesini artırmak, çalışanlar arasındaki bağı güçlendirmek ve yenilikçiliği teşvik etmek için ideal bulmaktadır.

- Adhokrasi Kültürü

Adhoraksi kültürü, örgütlerin yenilikçi ve yaratıcı olmaya odaklandığı bir kültür tipidir. Bu tür kültürde, insanlar risk almaya isteklidir ve örgütler sürekli olarak yeni fikirler ve projeler üzerinde çalışmaktadır. Bu kültür tipi, örgütün hızlı bir şekilde değişime uyum sağlamasını, inovasyonu teşvik etmesini ve farklılık yaratmasını sağlamak için uygun kabul edilmiştir.

- Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültürü, örgütlerin disiplinli ve yapılandırılmış bir şekilde çalıştığı bir kültür tipidir. Bu tür kültürde, insanlar otoriteye saygı göstermektedir.Görevlerini belirli bir düzen içinde yerine getirmektedir ve verimliliği artırmak için belirlenmiş iş süreçlerini takip etmektedir.Bu kültür tipi, örgütün büyümesini yönetmek, iş süreçlerini optimize etmek ve maliyetleri azaltmak için uygun kabul edilmiştir.

- Pazar Kültürü

Pazar kültürü, örgütlerin rekabetçi bir pazarda faaliyet gösterdiği bir kültür tipidir. Bu tür kültürde, insanlar başarıya ulaşmak için bireysel olarak çalışmaktadır ve rekabetçi bir ortamda çalışmak için motive olmaktadır.

1.5.2. Denison Modeli

Dennison ve Mishra, 1995 yılında yayınlanan makalelerinde örgüt kültürü ve etkililik arasındaki bağı incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, etkililik kriterleri ve performans algısı ile pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün ölçülebilir olduğu ve önemli örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur (Denison ve Mishra, 1995).

Örgüt kültürünü ölçmek için iki temel boyut kurgulanmıştır. Birinci temel eksende; örgütün kontrolü dışında kalan ve dinamik bir yapı olan dış çevreye uyum düzeyi, ikinci temel eksende ise örgütün yetenek ve yeterliliği yer almaktadır. Dış ortama uyum sağlamak için kendi içinde yapısal değişiklikler gerçekleştirmektedir (Kızıloğlu ve Kök, 2020).

Örgüt kültürü ölçme aracının 4 temel boyutunun içeriğini şu şekilde açıklanmıştır (Kızıloğlu ve Kök, 2020):

- Katılım

Örgüt çalışanlarının örgüte katılımına ön ayak olan ve örgüte yeni başlayacak işgörenlerin uyum içinde ekipleriyle verimli çalışmaları adına oluşan yöntemler katılım boyutunu açıklamaktadır.

- Tutarlılık

Etkili olmak isteyen örgütler için istikrarlı aksiyonlar almaları adına yol gösteren yöntemler bütünlüğünü tutarlılık alt boyutu açıklamaktadır.

- Uyumluluk

Çevresel değişikliklere karşı adepte olabilmek ve dış faktörlere uyum sağlayabilmek adına alınan stratejik kararlar ve davranışlar uyumluluk alt boyutunu açıklamaktadır.

- Misyon

Örgüt çalışanlarının vizyon ve misyonu sayesinde örgütler, değişime karşı ayakta kalabilmekte ve stratejik kararlar alabilmektedir.Örgüt kültürünün misyon alt boyutunu bu izlenen stratejik yöntemler açıklamaktadır.

1.5.3. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (1982), işletmelerde örgüt kültürünün oluşmasında dış çevrenin önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Şirketler; rakipler, müşteriler, teknolojiler, politik etki, ürünler vb. piyasa koşullarına bağlı olarak farklı durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Örgütün dış çevresinde meydana gelen herhangi bir olay, kuruluşu olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, çevrede başarıya götüren özellikleri içermesi desteklenmektedir. İş kültürü, dış çevre tarafından talep edilen hizmetlerin performansını destekleyecek ve pekiştirecek şekilde şekillendirilmesi gerekmektedir (Leblebici ve Karasoy, 2009).

Deal ve Kennedy örgüt kültürünü, iş yapma ve yürütme olarak 2 alt boyutta tanımlamaktadır. Bu boyutlar, örgütün çalışma koşulları, ücretlendirme ve çalışanlarına karşı davranışları gibi birçok çok geniş anlamlarda birçok olguyu kapsamaktadır (Leblebici ve Karasoy, 2009).

1.5.4. Parsons Modeli

Amerikalı sosyal psikolog T. Parsons, sosyal değerlerin, örgüt kültürüne katkısına odaklanmıştır. Parsons, bir sistemdeki sosyal ilişkilerin karmaşıklığını, nasıl

işlediğini ve alt sistemlerin daha yüksek sistemlere bağımlılığını inceleyen ve kuramsallaştıran bir sosyologdur (Eren, 2017).

Parsons modelinin dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Yıldırım, 2020):

- Anlayış

Sistemin değişen çevreye uyum sağlamasıdır.

- Hedefe yürüme

Sistemin hedefe ulaşma ve hedef belirleme yeteneğidir.

- Biraraya getirme

Sistemin parçalarını bütünleştirme yeteneğidir.

- Gizilgüç

Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulüdür.

1.5.5. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün işlevini dinamik bir toplumsal enerji olarak açıklamaktadır. Örgüt kültürü, resmi olarak ilan edilen ile fiilen yapılan arasındaki uçurumu ortadan kaldırmaktadır. Kültürel çalışma günlük hayatta görülmektedir ve bunun arkasında inanç vardır. Kilmann'a göre kültür aynı zamanda örgütsel bürokrasiyi açıklamaya da hizmet etmektedir. Bu durumda örgüt kültürü, karar alma süreçlerini, iş yapma biçimlerini ve çalışan verimliliğini etkilemektedir. Çünkü örgüt

kültürü, örgütün davranışlarına yön veren inançların ve örgüt ikliminin bir yansımasıdır. Bu durumda örgüt kültürünün iki işlevsel boyutundan söz edilebilmektedir. Bunlar (Eren, 2017):

- Bürokratik

Bürokratik kültürün yaşandığı örgütlerde kurallar, ilkeler, standartlar ve hiyerarşiler ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar risk almaktan kaçınmaktadır.

- Yenilikçi

Yenilikçi bir kültüre sahip kuruluşlarda bireyler hesaplanmış riskleri nasıl alacaklarını anlamaktadır. Bu kültürlerde bireyler, dinamik ve hızla değişen durumlara uyum sağlayarak ve bu fırsatlara yanıt vermek için yaratıcı ve yenilikçi davranarak karşılaştıkları fırsatları sistematik olarak analiz etmektedir.

1.5.6. Hofstede Modeli

Geert Hofstede tarafından geliştirilen Uluslararası Kültür Boyutları, farklı ülkelerin kültürel farklılıklarını anlamak için kullanılan bir modeldir. Bu boyutlar, kültürler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri ölçmek için kullanılan beş farklı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar (Aydın, 2019):

- Güç Mesafesi

Bu boyut, bir kültürdeki insanların hiyerarşik yapıya olan tutumlarını ölçmektedir. Yüksek güç mesafesi, insanların otorite ve güce saygı gösterdiği kültürlerde görülürken; düşük güç mesafesi, insanların otoriteye daha az saygı gösterdiği kültürlerde görülmektedir.

- Bireycilik/toplumculuk

Bu boyut, bir kültürdeki insanların bireysel veya kolektif odaklılıklarını ölçmektedir. Bireycilik, insanların kendilerine öncelik verdiği kültürlerde görülürken, kolektivizm(toplumculuk), insanların gruplarının ihtiyaçlarına daha fazla öncelik verdiği kültürlerde görülmektedir.

- Erillik/Dişillik

Bu boyut, bir kültürdeki insanların cinsiyet rollerine olan bakış açılarını ölçmektedir. Erillik kültürlerde, daha fazla rekabet ve başarı odaklılık görülürken, dişillik kültürlerde ise daha fazla iş birliği ve bakım odaklılığı görülmektedir.

- Zaman Oryantasyonu

Bu boyut, bir kültürdeki insanların geçmişe, şimdiki zamana ve geleceğe olan tutumlarını ölçmekedir. Uzun vadeli odaklanan kültürlerde, insanlar geleceğe yönelik planlar yapmaktadır.Uzun vadeli kültülerde, öngörülebilirliğe daha fazla değer verirken; kısa vadeli odaklanan kültürlerde, insanlar daha çok anlık tatmine odaklanmaktadır.

Hofstede'nin Uluslararası Kültür Boyutları, farklı ülkelerdeki insanların kültürel farklılıklarını anlamak için kullanılabilecek bir araçtır (Şahin, 2018).

1.5.7. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy, örgüt kültürü modeli olarak bilinen bir model geliştirmiştir. Bu model, örgüt kültürünün dört farklı boyutunu tanımlamaktadır; güç kültürü, görev kültürü, rol kültürü ve birey kültürü. Bu dört boyut, örgüt kültürünün

temel unsurlarını oluşturmaktadır ve her biri belirli bir etki alanına sahiptir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

- Güç Kültürü

Bu boyut, örgütlerin liderlik yapısını ve yönetim tarzını tanımlamaktadır. Örgütler, merkezi bir liderliğe veya dağıtılmış bir liderliğe sahip olabilirmektedir. Bu, liderliğin örgütte ne kadar merkezi olduğuna veya çalışanların ne kadar özerk olduğuna bağlıdır. Örgütün liderliği, örgüt kültürüne önemli bir etki yapmaktadır. Çünkü liderler, örgüt kültürünü belirleyen değerleri, normları ve inançları şekillendirmektedir (Bakan ve Bedestenci, 2004)

- Görev Kültürü

Bu boyut, örgütlerin iş süreçlerini ve faaliyetlerini tanımlamaktadır. Bu boyut, örgüt kültüründe, belirli bir iş sürecinin nasıl yapıldığı, çalışanların nasıl bir yaklaşım sergilemeleri gerektiği gibi konuları ele almaktadır. Örgüt kültürü, iş süreçlerinin nasıl yürütüleceğine dair belirli bir yönergeler sağlayabilmektedir (Handy, 1981).

- Rol Kültürü

Bu boyut, örgüt çalışanlarının rol ve sorumluluklarını tanımlamaktadır. Örgüt kültüründe belirli bir şekilde davranılması gereken beklentileri belirlemektedir. Örneğin; bir örgütün kültürü, çalışanların birbirlerine yardımcı olması ve iş birliği yapması gerektiğini vurguluyorsa, rol ve sorumluluklar bu beklentileri karşılamaya yönelik şekilde belirlenmelidir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

- Birey Kültürü

Bu boyut, örgütlerin insan ilişkilerini ve etkileşimlerini tanımlamaktadır. Aynı zamanda ö"rgüt kültüründe, insanların birbirleriyle nasıl etkileşime girmesi gerektiği, iletişim kurarken nelere dikkat etmeleri gerektiği gibi konuları ele almaktadır. Örgüt kültürü, insanlar arasındaki ilişkilerin belirli bir şekilde şekillenmesine yardımcı olabilmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009).

Harrison ve Hardy modeli, örgüt kültürünün bir bütün olarak nasıl işlediğini ve belirli bir örgüt kültürünün oluşturulması için nelere dikkat edilmesi gerektiğini anlamak için faydalı bir araçtır (Şimşek, 2014).

2. İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini (İş Doyumu) Tanımı

İş doyumu ile ilgili çalışmalar 1930'larda başlamıştır ve günümüze kadar yapılan araştırmalarla devam etmektedir. Pek çok çalışma, iş doyumunu teorileştirmek için klasik ve neoklasik yaklaşımlara benzer şekilde Maslow'un ihtiyaçlar perspektifini ve Herzberg'in iki faktör teorisini kullanmaktadır (Burnard vd., 1999).

İş doyumu kavramı, farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır çünkü iş doyumunu belirleyen faktörlerin ele alınma şekilleri farklılık göstermektedir. Genel olarak iş doyumu kavramı, bir çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğu ve çalışma ortamında ne kadar huzurlu olduğu ile ilgilidir. Bireylerin işe yönelik tutumları pozitif veya negatif olabililmektedir ve olumlu bir tutum iş doyumu olarak adlandırılabilirken, olumsuz bir tutum iş doyumsuzluğuna işaret etmektedir (Erdoğan, 1996).

İş doyumu, çalışanların işleri hakkında ne hissettikleri ile ilgilidir. Dolayısıyla iş doyumu, çalışanın işten elde ettiği fayda ile çalışanın beklentileri örtüştüğünde ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 1990).

İş doyumunu açıklamak için çeşitli teoriler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri; iş doyumunun tanımındaki farklılıkların, iş doyumunun farklı belirleyicilerinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Bir diğeri ise, iş doyumuna neden olan temel faktörün çalışanların beklenti ve ihtiyaçları olduğunu vurgulayan ihtiyaçlar teorisidir. Bu teoriye göre; iş doyumunu belirleyen temel faktör ise işin, çalışanın ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığıdır. Bir çalışan, ihtiyaçları karşılandığı sürece işinden tatmin olacaktır, aksi takdirde tatmin olmayacaktır. İş tatmini olarak da bilinen iş doyumu, bireyin işine karşı davranış ve tutumlarını etkileyen bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan ve Erdem, 2017).

Farklı yaş gruplarında yapılan bir çalışmada; insanların iş ortamından beklentileri ile bu beklentilerin karşılanması arasındaki tatminsizlik, uyum veya uyumsuzluk duygusunun, bireyin iş ortamına uyumunda çok önemli bir olgu olduğu sonucuna varılmıştır. Bu olgu, bir kişiyi iki şekilde etkileyebilmektedir. Birincisi; iş pasif bir iştir ve benlik saygısını düşürmektedir. İkincisi; iş aktif bir iştir ve benlik saygısını yükselterek uyum sağlamaktadır. Geleneksel iş doyumu modelinde, çalışanın işe ilişkin duyguları önemlidir. Bir işin tatmin edici olup olmadığını belirlemek, işe ve işten ne elde etmek istediklerine bağlıdır (Akçamete vd., 2005).

Birey, işten beklentileri ile aldıkları arasında bir uyum yakalayabilirse daha fazla tatmin olacaktır ve işyerinde daha istekli performans gösterecektir. Diğer bir deyişle, iş tatmini için belirleyici unsurun çalışanın beklentileri olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların beklentileri karşılanırsa; tatmin, karşılanmazsa; tatminsizlik oluşmaktadır. İş tatminini; ihtiyaçların karşılanması olarak gören araştırmacılar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, insanın fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları ile ilgilenmektedir. Her aşamadaki tüm ihtiyaçlar karşılandığında, birey bir sonraki ihtiyaca geçmektedir. Bireylerin sergilediği her davranış bir ihtiyacı gidermek içindir (Gürkan vd., 2017).

Ancak zamanla, davranışsal yaklaşım iş tatmini araştırmalarına hâkim olmaya başlamıştır ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi popülaritesini kaybetmeye başlamıştır. İş doyumu üzerine geliştirilen bir başka yaklaşım da Herzberg'in motivasyon teorilerine dayanan ikili faktör teorisidir. Bu teori, iş tatmini konusunda geliştirilen en önemli teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Herzberg'in iki faktör teorisi, çalışanların çalışma ortamından beklentilerini, çalışanları daha fazla motive eden faktörleri ve farklı değer sistemleri bağlamında tatmin edici ve engelleyici çalışma koşullarını belirlemeye çalışmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Teori; doyum ve doyumsuzluk duygusunun birbirini dengelediğini ve çalışma ortamında çelişkili olguların olabileceğini açıklamıştır (Başaran, 2000).

Vroom'un beklenti teorisinde; iş tatmini, çalışanların işleri için algıladıkları ödüllerin bir fonksiyonudur. Bu bağlamda çalışanların aldığı ödüllerin miktarı, ödülün değerini ve ödülü aldıktan sonraki iş doyum düzeyini belirlemektedir. Genel bir kavram olarak, insanlar her konudaki performansları için ödüllendirildiklerinde bir tatmin duygusu yaşamaktadır. Bu nedenle çalışan performansının ödüllendirilmesi motivasyonu artıracak bir unsurdur. İş Tanımı İndeksi'ne göre, iş doyumunun birkaç bileşeni vardır. Bunlar; liderin örgütteki tutum ve davranışları, çalışma arkadaşları, iş içeriği, ücret ve ödüllerdir (Eren, 2006).

Adam'ın Ödül Adaleti Teorisi; iş tatmininin aynı zamanda çalışanın kendisini diğer çalışanlarla karşılaştırmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu teoriye göre; çalışanlar arasında algılanan eşitsizlik, iş tatminsizliğe yol açacaktır (Eren, 2006).

Ücret ve terfi fırsatlarına yönelik çalışanların tutumları, genellikle bu fırsatların adil dağılımına dayanmaktadır. Dağıtım adaleti kavramı açısından; çalışanlar, gösterdikleri çabalar sonucunda aldıkları ücret ve ödülleri akranlarıyla karşılaştırmaktadır. Bu nedenle bazı araştırmalar; iş tatmini algısının, ücret ve terfi fırsatlarının memnuniyet ile bağlantılı olduğunu iddia etmiştir. Geleneksel yaklaşımın aksine, iki faktör teorisi; tatmin edici ve tatmin edici olmayan faktörleri birbirinden ayırmak için geliştirilmiştir. Memnuniyet faktörleri, içsel faktörler olarak adlandırılmaktadır: iş, tanınma, başarı ve sorumluluğu içermektedir. Memnuniyetsizliğe neden olan faktörler, dış faktörler olarak adlandırılmaktadır: şirket politikaları, yönetim birimleri, denetim, ücret, çalışma koşulları ve çalışan ilişkilerini içermektedir. Bazı araştırmacılar; çalışanların işten beklentilerinin, çalışma ortamının sunduğu fırsat ve olanakların ya da çalışma ortamından neler kazanabileceklerinin memnuniyet ve memnuniyetsizliği belirlediğini savunmuştur (Kaynak, 1990).

Görüldüğü gibi iş doyumu kavramı, var olduğu ilk günlerden günümüze kadar çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir. Tüm çalışanların işe, işyerine, çalışma ortamına ilişkin belirli deneyimleri ve duyguları vardır. İş tatmini, söz konusu

tutumun genel yapısıdır. İş doyumunun üç önemli yönü olduğunu belirtilmektedir. Bunlar (Luthans, 1995):

- İşe verilen duygusal bir tepkidir. Yani görülmez ama ifade edilebilmektedir.

- Genel olarak sonuçların beklentileri karşılama derecesi olarak ifade edilebilmektedir.

- Birbirine karşı birçok farklı tavrı beraberinde getirmektedir. Bu tutumlar normaldir. Aynı zamanda iş doyumu ; maaş, yönetim tarzı, terfi fırsatları, meslektaşlar vb. etkenlerle ilgilidir.

İş doyumu, işi ya da yaşamı olumlu ya da tatmin edici biçimde algılama durumudur. İş doyumu, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının yanı sıra kişisel, fiziksel ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir. İş doyumu denildiğinde işin maddi getirisi, çalışanın iş arkadaşlarından aldığı keyif ve üretilen ürünler dikkate alınmaktadır. Birçok iş özelliği, koşulu ve sonucu; iş doyumu ile ilişkilidir. Bir çalışanın kuruluştaki rolü; iş ortamı ve kuruluş tarafından sağlanan düzeylerle ilgili deneyimleri, beklentileri, değerleri ve inançlarına bağlı olan çatışma, belirsizlik ve aşırı yük gibi stres kaynaklarıyla ilgili olabilmektedir (Keser 2006).

2.2. İş Tatmininin Önemi

İnsanlar örgütte, kişisel yeteneklerini göstermeye ve gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bunları yaparken yaratılan olumsuzluklar ve yanılgılar; çalışanlar arasında iş doyumsuzluğuna yol açabilmektedir ve ruh sağlığı sorunlarına hatta hastalıklara yol açabilmektedir (Tanrıverdi, 2006).

İşinden memnun olmayan kişi psikolojik olgunluğa ulaşmakta zorlanmaktadır ve bunalıma girmektedir. İşinden memnun olan bir çalışanın verimliliği artarken, tam tersine işinden memnun olmayan çalışanın verimliliği ve performansı düşmektedir. Bu psikolojiye sahip bir çalışan, işine olan bağlılığını kaybedebilmektedir veya işi bırakabilmektedir. Üretken ve mutlu bireyler sosyal yaşamlarının yanı sıra işlerinden de memnundur. Örgütlerde çalışanlar arasında iş doyumsuzluğu bireysel bazda olumsuz etkiler yaratacağı gibi bazı örgütsel olumsuz sonuçlar da doğurmaktadır. Örgütsel bazı olumsuz sonuçlar; işe gitme isteksizliği, istifa, yetersizlik duygusu, iş birliği eksikliği, yanlış yapma, devamsızlık ve zayıf karar verme yeteneğidir (Ardıç ve Türker, 2001).

2.3. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini teorileri; hangi iş faktörlerinin iş tatminini etkilediğini ve çalışanların iş memnuniyetini arttırmak için neler yapılabileceğini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Eren, 2000).

2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İş hayatındaki insanların motivasyon süreçleri, ilk olarak 1943 yılında Abraham Maslow'un ihtiyaçlar teorisi ile incelenmiştir. Teoride, iki ana unsur ortaya çıkmaktadır. İlk unsur olarak, motivasyonun esasları tartışılmaktadır. İkinci unsur, gereksinimler arasındaki ilişkileri belirlemek ve incelemektir. Maslow'un ifade ettiği bu teori; deneysel çalışmalarla değil, klinik çalışmalarla ortaya atılmıştır. Bu teorinin örgütsel yapı ile ilgili birçok alanı etkilediği iddia edilmektedir (Arslan, 2010).

Maslow, ihtiyaçları önceliklerine göre sıralayarak, ihtiyaçların hiyerarşik bir düzeyde geliştiğini savunmuştur. Temel ihtiyaçlar karşılandıkça, daha üst düzey ihtiyaçlar davranışın ana motive edicileri haline gelmektedir. Buna göre Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak sırasıyla (fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sevme-ait

olma, saygı-değer ve kendini gerçekleştirme-tatmin) 5 düzeyde ele almıştır. Maslow'un belirli bir hiyerarşi içinde tanımladığı bu ihtiyaçlar, bir ölçüde karşılandıktan sonra diğer ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Abukan, 2014).

2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg tarafından önerilen çift faktör teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar teorisinden sonra en çok gündeme gelen teori olmuştur. İş doyumu konusunda geliştirilen temel teori olarak kabul edilmektedir. Herzberg, üst hiyerarşideki yönetimin bireyleri motive etmek için kullandığı teorileri ve yöntemleri inceleyerek bireylerin ihtiyaçlarına hitap etmektedir. Örgütlerin motivasyonu artırmak için kullandıkları yöntemleri araştırmıştır. Bireylerin motivasyonunu artıran faktörler ile bireylerin iş doyumunu artıran ancak performansı etkilemeyen faktörler arasında farklılıklar belirlenmiştir. Bu farklılıklar iç ve dış faktörler olarak adlandırılmıştır (Kayım, 2018).

İçsel faktörler; bireyi mutlu eden, iş yeri ile ilgili, motive eden ve çalışmaktan memnuniyet veren faktörlerdir. Bu faktörler; takdir, terfi, iş tatmini, sorumluluk ve başarı olarak sıralanmıştır. Başarı, bireysel çalışmanın veya ekip çalışmasının sonucu olabilmektedir. Benzer bir durum takdir yetkisi için de geçerlidir. İnsanların çalışmalarını takdir etmesi de çok önemlidir. Bazı durumlarda çalışanlar, yöneticiden yeterince övgü almasa bile çevreleri örgüte dahil olduğu için kişiyi övmekle motive olmaktadır. Terfi, bireyin ödüllendirilmesini sağlamaktadır. İç faktörler; iş, esas ve işin içeriği ile doğrudan ilişkilidir. Dış faktörler genellikle iş ortamıyla ilişkilendirilmektedir. İç faktörler; kişinin sorumluluk almasını, gelişmesini ve başarılı olmasını sağlamaktadır (Koçel, 2003).

Dış etkenler arasında; iş güvenliği, sosyal ihtiyaçlar, organizasyonel yönetim, teknik rehberlik, kişiler arası iletişim, ücret, iş güvenliği, çalışma ortamındaki fırsatlar vb. faktörler yer almaktadır. Tüm ihtiyaçları kapsayan ve iş doyumsuzluğunu engelleyen faktörler de vardır (Eroğlu, 2000).

Dış etkenler, örgütte bireylerin işlerinin devamlılığını, başarılarını ve mutluluklarını sağlamak için gerekli olan temel unsurlardır. Çalışma ortamında bu unsurların olmadığı bir ortamda bireyleri motive etmek mümkün olmayacaktır. Ancak bu unsurların varlığı doğrudan motivasyon sağlamamaktadır; sadece motivasyonun oluşması için gerekli ortamı sağlamaktadır. Motivasyonu dış etkenlerden yola çıkarak içsel etkenlerle sağlamaya çalışmak eksik olacaktır. Hem içsel hem de dışsal faktörlerle birlikte motivasyon sağlanabilmektedir (Koçel, 2003).

2.3.3. Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

İnsanlar, değer verdikleri insanların onayını almak ve eleştiriden kaçınmak gibi çeşitli nedenlerle daha başarılı olmak veya daha iyisini yapabilmek istemektedir. Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi'nde, insanların üç farklı ihtiyacı vardır. Bunlar (İslamoğlu ve Altunışık, 2017):

- Başarı ihtiyacı

İnsanlar; zor görevleri ve sorunları çözmek için işlerini daha iyi yapmayı ve bunun sonucunda başarılı olmayı istemektedir.

- Birlikte olmak

Çevredeki insanlarla iyi ve sürekli iletişim kurma arzusudur.

- Güç Gereksinimleri

Çevredeki insanlara hükmetme, bir şeyleri etkileyerek kontrol etme ve onların sorumluluklarını üstlenme arzusudur.

Motivasyon teorisine göre, insanlar çevrelerini kontrol edebilmek ve etraflarındaki nesneleri yönetebilmek istemektedir. Bu fikir, Maslow'un güvenlik ihtiyacına benzemektedir. İnsanlar sosyal bir varlık olarak çevreleri ve tanıdıkları tarafından kabul edilmek istemektedir. Bu nedenle benlik algılarını gerçekleştirmek için kabul edilmeleri, bulundukları çevrenin belirli koşullarına bağlıdır. Bu, Maslow'un sosyal bağlılık ihtiyacı ile tutarlı bulunmuştur (İslamoğlu ve Altunışık, 2017).

2.3.4. Alderfer ERG Teorisi

Alderfer'in ERG teorisi, Maslow'un beş seviyeli ihtiyaçlar hiyerarşisini üç ana kategoriye ayırarak incelemektedir. Bunlar; varoluşsal ihtiyaçlar, ilişkisel ihtiyaçlar ve büyüme ihtiyaçlarıdır. Bu teori; Maslow'un aksine, ihtiyaçların basamaklı bir şekilde değil, birbiriyle etkileşim halinde ve aynı anda birden fazla ihtiyacın öne çıkabileceği bir süreklilik içinde meydana geldiğini savunmaktadır (Meriçöz, 2015).

Alderfer ERG teorisinin içerikleri açıklanmıştır (Meriçöz 2015):

- Varoluşsal ihtiyaçlar, insanların hayatta kalmasını sağlayan temel fiziksel ihtiyaçları ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlar; yiyecek, barınak, güvenlik gibi temel ihtiyaçları içermektedir ve Maslow'un teorisindeki fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları ile örtüşmektedir. Çalışanlar; ücretleri, yan hakları ve örgüt tarafından sağlanan olanaklarla bu ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

- İlişki ihtiyaçları, insanların ilişkileri ve iletişimi geliştirme ihtiyacını ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlar; duygusal ve düşünsel paylaşımı ve tatmin edici ilişkileri kapsamaktadır. Maslow'un sevgi ve ait olma

ihtiyacına karşılık gelmektedir ve aynı zamanda statü, sosyal ilişkiler ve aile gibi faktörlerle de karşılanabilmektedir.

- Gelişim ihtiyaçları; insanların potansiyellerini gerçekleştirme ve iş yapma yeteneklerini artırma ihtiyacını ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlar; estetik, fayda ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içermektedir ve Maslow'un teorisinde gelişimsel ihtiyaçlar olarak yer almaktadır. Çalışanlar iş yapma yeteneklerini artırarak potansiyellerini gerçekleştirdiklerinde, gelişim ihtiyaçları karşılanmış olmaktadır. Örgüt; çalışma ortamı aracılığıyla hem teşvik edici hem de zararlı unsurlar sunarak bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik faktörler sunmaktadır.

2.3.5. Eşitlik Kuramı

Eşitlik Kuramı; temelde bir motivasyon teorisidir, ancak iş tatmini ve tatminsizliğinin önemli yönlerine değinmektedir. Bu teoriye göre; bir bireyin başarısı, tatmin olduğu örgütsel çevre ile bağlantılıdır. Teoride, algılanan benzerlik veya farklılık dikkat çekici bulunmuştur. Adams'a göre birey; bu çabayı ve faydayı diğer bireylerinkiyle karşılaştırmaktadır. Benzerlik süreci temel olarak bir kişinin psikolojik uyumluluğunu değerlendirmenin bir yolu olarak görülmüştür. Girdileri ve çıktıları başkalarıyla karşılaştırmak nesnel ve sezgiseldir. Her ikisinin de eşit olduğu yerde birey, eşit davranıldığına inanmak istemektedir. Burada açıklanan paralellik olgusu, eşdeğer girdi ve çıktı olarak değil, bir bütün olarak ele alınmaktadır. Örneğin; bir işçi ekip arkadaşlarından daha çok çalışırsa, diğerlerinden daha fazla ücret almayı beklemektedir. İşçi, eşitsizliğin kötüleştiğine inanıyorsa; eşitsizliği ortadan kaldırmak için işini az ya da çok yapmayı tercih edecektir. İftira ya da dedikodu ile örgütteki diğerlerinin aldığı ödülleri küçümsemeye çalışacaktır. Birey; eşitliğin sağlandığına inandığı süreçte, huzuru bulacaktır. Teoriye göre amaç, ödüllerde; tutarlı ve eşit davranmak aynı zamanda denge sağlamaktır (Eren, 2004).

2.3.6. Amaç Kurma Teorisi

Kişisel hedefler koymanın, motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Amaç Kurma Teorisi'ne göre; değer yargıları, bireylerin hedef edinmeye yönelik davranışlarını şekillendirmektedir. Locke, bir kişinin yüksek hedefler koyması veya başkaları tarafından belirlenen hedefleri kabul etmesi durumunda çok çalışıp başarılı olacağına inanmaktadır (Günbayı, 2000).

Kurama göre (Günbayı, 2000):

- İnsanlar tarafından belirlenen net ve görünür bir hedef, başarıyı arttırmaktadır.
- Bireyin koyduğu hedeflerin zor olduğu durumlarda, bireyin daha istekli davranmasına olanak sağlanması gerekmektedir.
- Daha az çatışma durumu, başarıya götürecektir.

2.3.7. Beklenti Teorisi

İnsanların, rasyonel seçimler yapan ve belirli bir seçimden bir amaca ulaşma olasılığını artıran davranışları tercih etmesi beklenmektedir. Beklenti Teorisi'ne göre birey; yapmak istediği eylemin sonucunda neye öncelik vermesi gerektiğini ve bu amaca ulaşmak için hangi değişken performans seviyelerine odaklanması gerektiğini bilmelidir (Tokoğlu, 2009).

Beklenti teorisinde; bireyleri motive eden temel unsur, örgütün çalışmaları karşılığında alacağı ödüldür. Bu ödüllerle ilgili faktörler, bir kişinin motivasyonunu etkileyecektir. Bu faktörler; maaş, iş tatmini, sorumluluk alma fırsatı, bireysel yetenekleri gösterme fırsatı vb. olabilmektedir (Soykenar, 2008).

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler; örgütün büyüklüğü, ücretler, çalışma koşulları, iletişim, sosyal çevre ve çevresel olanaklar, eğitim olanakları, iş yapısı ve çevredeki işin doğasına ilişkin algılar olarak tanımlanabilmektedir (Keser, 2005).

Aşağıda bu konular; örgütsel ve çevresel, sosyal etmenler, bireysel ve kültürel etmenler başlıkları altında incelenmiştir.

2.4.1. Örgütsel ve Çevresel Etmenler

İşletmelerde; çalışanların örgütsel ve çevresel faktörleri, iş doyumlarını etkileyebilmektedir. İş doyumunu etkileyen ötgütsel ve çevresel faktörler; ücret, fiziki çalışma koşulları, kurum içi iletişim ve ilişkiler, terfi ve ödüller, iş, iş kalitesi ve iş güvenliğidir. Çalışanların iş doyumu, işlerinden ve onlarla ilişkili iş yapısından da etkilenmektedir. Çalışanların beklentilerinin karşılanması, içinde bulundukları işletmelerde iş doyumlarının artması ile sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle iş tatmini, işletmenin organizasyon yapısında birçok duyguyu barındırdığından çok yönlü bir şekilde ifade edilebilmektedir (Rad ve Yarmohammadian, 2006).

2.4.1.1. Ücret

İşçilerin çoğunluğu, maaş düzeyine göre yaşamaya çalışmaktadır. Çalışanlara, iş yeri seçme gerekçeleri sorulduğunda ilk sırada ücret kavramı gelmektedir. Maaş, bireylerin rahat yaşayabilmeleri ya da günlük hayatta geçimlerini sağlayabilmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur (Judge vd., 2010, 157).

Çalışanların bir işte çalışma süresi yıllara dayandığında ve çok fazla deneyim ve bilgi edindiklerinde; aldıkları ücretin yaptıkları işe uygun olmasını isteyeceklerdir. Ayrıca maaşın iş tatmini üzerindeki etkisi, nicelik açısından değil; çalışanlar arasında dengeli dağılım açısından da önemlidir (İmamoğlu vd., 2004).

2.4.1.2. Fiziksel Çalışma Şartları

Örgüt çalışanlarının çalışma ortamı, iş doyumlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanların performans ve verimliliklerinin üst düzeyde olabilmesi için çalışma koşullarının özellikleri, çalışanların istekleri ve işe karşı tutumları üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Çalışma koşullarının; çalışanların çalışmak istediği düzeyde sağlanmaması, çalışanların iş doyumlarını azaltmaktadır. Çalışanlar için; çalışma ortamında sağlanan imkanların ya da kısıtlamaların, çalışanların iş tatmini düzeyi için oldukça belirleyici bir faktör olduğunu ve ayrıca işletmenin imajını yansıttığı düşünülmektedir. Bu koşullar; çalışanların morallerini uygun koşullara doğru yükseltmektedir ve iş doyum düzeylerinin de arttırmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014).

Çalışanlar; ısı, havalandırma, sessizlik ve konfor açısından mükemmel çalışma koşullarına sahip işyerlerini tercih etmektedir. Ayrıca çalışanların iş yerlerine yakın olması, ulaşım sıkıntısı çekmemesi, çalışmak için zaman harcamadığı kendilerine yakın iş yerlerini tercih etmesi de etkili bir faktördür. Dolayısıyla çalışanların kendilerine uygun iş yerlerinin olması, birçok faktörün yanı sıra iş doyumlarını da etkilemektedir (Aydemir, 2013).

2.4.1.3. İşletme İçi İletişim ve İlişkiler

Çalışanlar için; içinde bulundukları işin maddi önemi dışında işletme içi iletişim ve ilişkiler de önemlidir. Bunlar; çalışma ortamındaki ilişkilerinde manevi önem ve uyum, iyi iletişim içerisinde işin devamlılığı, çalışma arkadaşları ve

yöneticiyle anlaşma ve tutumlardır. Çalışma ilişkilerinde yaşanan iletişim sorunlarının; çalışanların hedef işlerinden kopmalarına ve iş doyumsuzluğuna neden olduğu görülmektedir (Mollaoğlu vd., 2010).

2.4.1.4. Terfi ve Ödüllendirme

Çalışanların yapmış oldukları işlerde gösterdikleri tecrübe, bilgi veya başarılara ilişkin, belirli standartlara göre aynı departman çalışanları ile aynı pozisyonda olma ve bulundukları pozisyondan yükselmelerini sağlama isteği; iş doyum derecelerini arttırmaktadır.Çalışanlar, işletme içerisinde belirli seviyelerde işleriyle ilgili bilgi ve deneyim kazandıklarında bir üst pozisyona terfi edebilecektir ve iş doyumu da artacaktır. Bu nedenle çalışanlar, kalıcı pozisyonlarında deneyim ve uzmanlıklarını kullanmaya devam edecektir. Üst kademelere terfi edecekleri için bilgi akışı ve işlere geçişleri kolay olacaktır. Diğer çalışanlar da deneyimleri ve iş süreçleri ile harekete geçirilecektir (Bakan ve Sözbilir, 2013).

Bir işyerinde çalışanlar; işte kazandıkları bilgi ve deneyimler sonucunda terfi edilmeyeceklerini bildiklerinde, iş doyumsuzluğuna kapılmaktadır. Herhangi bir şey öğrenmenin faydasız olduğunu hissedenler de işten ayrılmaktadır. İşletmelerdeki ödüllendirme sisteminde; terfi sisteminin belirli prosedürlere göre çalışanlara yansıyacağını bilmek, çalışanların deneyim sonucunda ödüllendirilmesi, çalışanların iş doyumlarını arttırmaktadır (Aydemir, 2013).

2.4.1.5. İş ve Niteliği

Çalışanın beceri ve bilgilerini, yaptığı işte kullanabilmesi ve yaptığı işin sorumluluğunu alabilmesi; çalışanın odaklanmasını ve hükmetmesini sağlayarak işin nitelik düzeyini arttırmaktadır (Özpehlivan, 2018).

2.4.1.6. İş Güvenliği

Çalışanların bulundukları işte, yöneticileri tarafından desteklendiğini hissetmeleri hem kendilerini değerli hissetmelerini hem de güvende olmalarını sağlayacaktır. Bu fikir ve kavramlar, çalışanların işlerinde güvenle çalışmalarını sağlayacaktır. Çalışanların iş ortamında işlerini yaparken birtakım endişe ve kaygıları vardır ve işlerini güvenli bir ortamda sunamamaları, iş doyumlarını azaltacaktır. İş güvenliği başta olmak üzere sağlık sektöründe çalışan işçilerin, birçok sorun yaşadığını görülmektedir. Çalışma alanlarında gerekli güvenlik önlemlerinin alınması iş doyumunu da artıracaktır (Özdemir vd., 2016).

2.4.2. Sosyal Etmenler

Çalışma hayatında çalışanın çalışma grubu yani çalışanın çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin tutum ve davranışları, çalışanın iş doyumunu olumlu ya da olumsuz etkilemektedir (Duman, 2000).

Bir çalışanın iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi işine yansımaktadır. Gün boyu birlikte çalışan iş arkadaşları, özellikle grup olarak çalıştığı arkadaşları, işin kalitesi açısından çok önemlidir. Çalışanın kendini çalışma grubuna ait hissetmemesi ve çalışma grubundaki çalışanların her yönden tutarsız olması zaten stresli olan iş ortamını ve işi daha da zorlaştıracaktır. Yeni bir çalışan, çalışanlarının iş tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. İşe yeni başlayan bir çalışan hem işine hem de içinde olacağı gruba yabancı kalmaktadır. Çalışana bu staj sürecinde destek olacak çalışma arkadaşları; iş doyumu ve işi sahiplenme açısından oldukça önemlidir. Çalışanların işini iyi yapan bir çalışma grubunun parçası olması, çalışanın özgüvenini artıracak ve ona saygı duyulmasını sağlayacaktır. Tüm bu nedenlerle, başarılı bir çalışma grubunun, iş doyumu üzerindeki etkisi olduğu söylenmektedir. Literatür incelendiğinde bu konuda yapılan çalışmaların, işten keyif alma noktasında önemini ortaya çıkarmıştır (Erdil ve ark., 2011).

2.4.3. Bireysel Etmenler

İş doyumu, kişiden kişiye göre değişebilmektedir. Aynı işte çalışan iki çalışandan biri işinden doyum alırken diğeri aynı işten doyum almamaktadır. Bu nedenle iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında bireysel faktörlere yer vermek de doğru olacaktır. Çalışanın işten aldığı bireysel geri bildirimlerin toplamı sonucunda, çalışanın iş doyumu ortaya çıkacaktır (Kök, 2006).

Çalışanlara cinsiyet faktörü açısından bakıldığında, kadınların iş doyumunun erkek çalışanların iş doyumundan daha yüksek olduğu literatürdeki bazı çalışmalarda tespit edilmiştir. Ancak bu konuda yapılan araştırmalar genel olarak incelendiğinde, kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında iş doyumunda belirgin bir fark olmadığı tespit edilmiştir (Gül, 2021).

İş doyumu; çalışanların eğitim düzeyi, beklentileri ve donanım düzeyinin etkilerinden etkilenebilmektedir. Çalışanlar, eğitim seviyelerine göre iş bulmaktadır. Çalışanların eğitim durumlarına paralel olarak iş beklentileri vardır. Kendileri için pozisyonlar oluşturduklarında ve iş ortamında akıllarındaki beklentilere göre hareket ettiklerinde, iş doyumları artmaktadır. Ayrıca şirketlerde bazı durumlarda, yüksek eğitimli çalışanların iş doyumunun daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda, daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların, ücret faktöründen beklentilerinin daha düşük olduğu da görülmüştür (Dereli, 2012).

Genel olarak şirketlerde eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, düşük eğitim seviesine sahip çalışanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, bazı yüksek eğitimli çalışanların kendilerini işyerindeki mevcut konumlarından daha üstün gördükleri tespit edilmiştir. Çalışanın eğitim açısından daha nitelikli olması iş doyumunu olumsuz etkileyebilmektedir (Öztekin, 2008).

Kişilik faktörlerine göre iş doyumu değerlendirilirken; kişilerin bireysel özellikleri, toplum ve çevre içindeki konumları ile bütünleşmeleri açısından büyük

önem taşımaktadır. Çalışanlar; kişisel özelliklerine uygun bir ortamda çalışırlarsa, toplumsal fayda sağlanırken, daha kaliteli iş üreten daha mutlu insanlar gelişecektir. Özel yaşamda belirli bir denge sağlayan çalışanların olumlu ortamı, iş yaşamını da etkilemektedir. Kişinin pozitif ruh hali; akranlarıyla olan iletişimine, hayata bakışına ve iş hayatına olumlu katkı sağlayacaktır. Kişilik özelliklerine, her çalışanın bakış açısından farklı bakıldığında; iş doyumu düzeyinde farklılıklar yaratacaktır. Örneğin, kişisel bazda yaşam doyumu düşük olan bir çalışanın iş doyumunun da düşük olacağı ya da işletmenin sağladığı imkanların aynısı verilen iki çalışanın iş doyum düzeylerinin farklı olması diferansiyel etki ile açıklanabilmektedir (Aytaç, 2001).

Hayatla olumlu etkileşimi olan insanlar, iş hayatına ve sosyal hayata da olumlu katkılar sağlamaktadır. Yaşam doyumu olumlu olmayan çalışanların, iş dünyasına da olumsuz yansımaları olabilmektedir. İş ve yaşam dengesi birbirini etkilemektedir ve kişinin hayatını da beraberinde etkilemektedir. Sonuç olarak; özel hayatından zevk almayan ve sosyal çevresinde iletişimi sorunlu olan bir çalışanın, iş hayatı da olumsuz etkilenecektir. Yani sosyal çevresinde iletişim sorunu yaşayan çalışanlar, iş yerinde de stresli ve sinirli olacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş tatmini, insanların iş beklentilerini karşılama yeteneği ile yakından ilgilidir. Çalışanlar, çalışma hayatında ortaya çıkan fırsat ve riskleri öngörebildiklerinde yeterli bir anlayış geliştirmektedir. Beklentilerini karşılayan işletmelerde çalışanların iş doyumları genel olarak iyi düzeydedir. Beklentileri iki şekilde ele aldığımızda; Yeni işe alınan bir çalışan, işe başlamadan önce beklentilerini karşılayan işletmelerde başarılı olabilmektedir. Öte yandan çalışırken öngördüğü sonuçlara ulaşabilen çalışanların iş doyumu daha yüksektir (Akçay, 2012).

Kişisel olarak işinden memnun olmayan bir çalışan; depresyon, saldırganlık, düşük bağışıklık, kısa yaşam beklentisi, zihinsel bozukluklar ve düşük yaşam doyumu ile ilişkilendirilmektedir. Öte yandan, mutlu ve keyifli bir yaşam sürdüren çalışanlar; yaşam doyumu düşük olan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahiptir (Öztekin, 2008).

Daha sık veya daha az olumlu yaşam değişikliği olan bireylerin; yaşam değişiklikleri yaşamayan kişilere göre daha düşük iş doyumu yaşadıklarını belirtilmektedir. Yapılan bir çalışmada; yaşam farklılıklarının olumlu da olsa bireylerde strese neden olabileceği görüşü desteklenmiştir. Aynı zamanda çalışmada, askeri bir personelin görev ve atamalar sonucunda; iş doyumunun olumsuz bir seyir izlediği, bunun da iş değişikliğine yol açtığı görülmektedir (Sanchez, 2004).

2.4.4. Kültürel Etmenler

Kültürel etmenler, çalışan tutumları ve çalışma tarzı üzerinde açık bir etkiye sahiptir. Şirketlerde kültürel değerler; etkili bir iletişim ortamı oluşturarak anlam kazanmaktadır. Bu nedenle iş kültürü ve iletişim yakından ilişkilidir. Kurum kültürü ve iletişim arasındaki ilişki, iş doyumunu ve işe aidiyeti etkilemektedir. Bu etkinin bir sonucu olarak, iş başarısı meydana gelmektedir ve şirketler, rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır. Diğer sonuçlar ise; çalışanın dini inançları, ahlaki değerleri ve sosyal tutumlarıdır (Duman, 2000).

2.5. İş Tatmininin Sonuçları

İşverenlerin, çalışanlarının hayatlarını kurtarabilmeleri ve onların işte mutlu, huzurlu ve rahat çalışabilmeleri için fırsat sağlaması çok önemlidir. İmkanları sağlanan ve beklentileri karşılanan personelin, işinden memnuniyet düzeyi yükselmektedir. İş tatmini yüksek olan personelin verimliliği artmaktadır, işgücü verimliliğinde ve işletmenin yaptığı işlerde artış olmaktadır (Gezer, 2020).

İş tatmini sonuçları olarak yer alan performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık kavramları aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1. Performans

Bir çalışanın işe karşı tutumu ile performansı arasındaki ilişkinin araştırılması Hawthorne'un araştırmalarına kadar gitmektedir ve konu ile ilgili çalışmalar günümüzde yapılmaya devam etmektedir. Çalışmalar, iş doyumu ile performans arasında etkileşim olduğunu göstermektedir. Çalışma ortamında iş doyumsuzluğu yaşayanlara göre daha fazla performans gösteren çalışanların, işlerinden daha fazla memnun oldukları söylenmiştir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008).

Örgütlerde iş doyumunun sağlanması, faaliyetlerin kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş yerinde tatmin olmuş çalışanların işlerini geliştirdikleri ve daha iyi hizmet verdikleri, ayrıca örgütlerine karşı büyük ilgi duydukları, daha kaliteli hizmet sunmak için çalıştıkları bilinmektedir. Bu gibi nedenlerle örgütler, çalışanlarının tatmin düzeyini yükseltmek için yönetimde değişikliğe gitmektedir. İş doyumunu yükseltmek için yapılan çalışmalar sonucunda doyum düzeyi yüksek olan çalışanların verimliliğinde ve performansında olumlu bir gelişme sağlanabilir. İş doyumu; çalışan devir hızını azaltan ve çalışan performansını artıran önemli bir faktör olup, örgütün büyüme hızına, verimlilik düzeyine ve nihayetinde örgütün başarısına etki etmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005).

2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu gösteren çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bir çalışanın iş doyumu, örgütüne karşı olumlu duygularını ve örgüte yönelik olumlu sözlerini, örgütteki diğer çalışanlara yardım etmesini ve örgütün beklentilerini aşan davranışları; örgütsel vatandaşlık davranışını yansıtmaktadır. Bu görüşlerle tutarlı olarak yapılan çalışmalar iş doyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir etkileşim olduğunu tespit etmiştir ve bu ilişkide adaletin etkisinin yüksek olduğu ortaya çıkarmıştır (Örücü ve Esenkal, 2005).

2.5.3. Örgütsel Bağlılık

İş doyumunun yüksek olduğu örgütlerde, örgütü sahiplenme duygusunun artacağı ve bunun sonucunda örgüte bağlılık duygusunun gelişeceği varsayılmaktadır. Literatürde iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların çoğunda örgütsel bağlılığın iş doyumu yaratan bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık, bir örgüt çatısı altındaki bireylerin örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanan bir kavramdır. Bağlılık kavramını oluşturan üç faktör vardır. Bunlar (Gül vd., 2008):

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir kabul ve inanç
- Örgüt adına iyi performans gösterme isteği
- Örgütün bir üyesi olma arzusunu sürdürmek

2.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İşten tatminsizliğin sonucunda işgören olumsuz etkilenmektedir ve birçok davranış sergilemektedir. Bunlar; işten ayrılma niyeti, devamsızlık, iş gücü devir hızında artış, öfke ve sapkın davranışlar, fiziksel ve ruhsal sağlıkta sıkıntılar olabilmektedir. Aşağıda bu davranışlar açıklanmıştır (Gülatar,2014).

2.6.1. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti; çalışanların çalışma koşullarından memnuniyetsizlik nedeniyle aktif ve yıkıcı faaliyetleridir. İşten ayrılma niyetinin örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu yaygın olarak kabul edilen bir inançtır. Ayrılma niyeti; örgütten tamamen ayrılma veya zihinsel ve davranışsal eylemler

arasında geçici bir bağlantı kurma ile sonuçlanacak bir karara varma sürecinin tamamını içermektedir. Çalışanın gelecekte belirli bir süre için örgütten ayrılma olasılığını ortaya koymaktadır. Bu olasılık; çalışanların davranışına, davranışın amacına ve davranışın zamanlamasına bağlıdır. İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasının birçok nedeni vardır. Bu sebepler; yaş, görev süresi, tazminat, cinsiyet, deneyim, işgücü piyasası yapısı ve eğitim, örgütsel bağlılık, ücret düzeyi, örgütün yönetim tarzı ve prosedürel adalet olabilmektedir. Ayrıca yüksek performans gösterenlerin aldığı yüksek maaşlar, ödüller ve terfiler onların işi bırakmasını engelleyen önemli bir faktör haline gelmektedir (Sökmen ve Şimşek, 2017).

2.6.2. Devamsızlık

Devamsızlık, iş doyumunun önemini gösteren bir diğer terimdir. Bu alandaki çalışmalar; iş doyumu düşük olan çalışanların işe devamlarının sık sık kesintiye uğraması nedeniyle iş doyumsuzluğu arasında çarpıcı bir ilişki bulmuştur. Ayrıca iş doyumunun sağlanamaması ile çalışan devri arasında yüksek etkileşim olduğu görülmüştür. Devamsızlığa; tatil ve yıllık izin günleri dışında işe yapılan devamsızlık örnek verilebilmektedir. Bazı araştırmalar devamsızlık ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulamazken, bazı araştırmalar bu iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuştur (Sabuncuoğlu, 2000).

2.6.3. İş Gücü Devir Hızında Artış

İşgücü devir hızı; belirli bir dönemde istihdam edilen çalışan sayısı ile o dönemde işten ayrılan çalışan sayısı arasındaki oranı ifade etmektedir. Yüksek devir hızı, bir işletme için birçok soruna neden olmaktadır. Bunlardan en önemlisi iş tatminsizliğidir (Sabuncuoğlu, 1998).

2.6.4. Öfke ve Sapkın Davranışlar

Düşük iş doyumu, kişinin işyerinde bazı olağandışı tepkiler vermesine neden olabilmektedir. Bu tepkilerden biri de öfkedir. Öfke; bir çalışanın iş yerinde daha az kontrol sahibi olması, elverişsiz çalışma koşulları ve iş arkadaşlarının saldırgan davranışları gibi iş yerindeki aksiliklerden kaynaklanmaktadır. Alışılmadık bir başka tepki de sabotajdır. Sabotaj; çalışanların işyerinde çalışmalarını engelleme, alet ve makinelere zarar verme, toplu iş bırakma gibi durumlardır. İş yerinde mutsuz olan çalışanlar bazı geribildirimlerle duygularını ifade edebilmektedir. Bu reaksiyonlara bağlı olarak; çalışan işten ayrılabilir, iş araçlarını kendisi kullanmak için eve götürebilir ve çalışma saatlerini internette gezinerek geçirebilmektedir. Kısacası; işini sevmeyen çalışanlar bunu farklı şekillerde göstermektedir. İş tatminsizliğinin sonuçlarını kontrol etmek için işverenler sorunun kökenine inmelidir ve tatminsizlik konusunu ele almalıdır (Korkut, 2010).

2.6.5. Fiziksel ve Ruhsal Sağlık

İş, insan yaşamının temel unsurlarından biridir. Bir kişinin iş tatmini, genel yaşamı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş doyumu davranışlarının, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde doğrudan etkisi vardır. Azalan iş doyumu, çalışan mutluluğunu etkileyecektir; bireyin işine olan ilgisini azaltacak, onu işten uzaklaştıracak ve bazı uyumsuzluklar yaratacaktır. İşinden memnun olmayan bir çalışan baş ağrısı, karın ağrısı, nefes darlığı, yorgunluk, iştahsızlık, hazımsızlık, mide bulantısı ve terleme gibi bedensel rahatsızlıklar yaşayarak diğer insanların sağlığını ve ömrünü tehdit etmektedir. Çalışanlarda fiziksel rahatsızlıkların yanı sıra iş doyumsuzluğu; saldırgan davranış, ısrarcı davranış, eski davranışa dönüş, örgütten soğuma ve işten ayrılma gibi psikolojik sorunlara da yol açmaktadır. Çalışmalar; işinden memnun çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak daha iyi durumda olduklarını ve daha fazla öğrenme arzusuna sahip olduklarını göstermiştir. Ayrıca iş kazalarına karşı daha bilinçli oldukları, çatışma ortamlarından kaçındıkları ve yeni işleri daha kısa sürede öğrendikleri tespit edilmiştir (Korkut, 2010).

Çalışanlar, işlerinden ve çalışma ortamından beklentilerinin karşılanmadığını hissettiklerinde iş doyumsuzluğu yaşamaktadır. Bu da memnuniyetsizliğe yol açmakta ve çalışanların verimlilik düzeylerinin düşmesine, gönüllü çalışan devir hızına ve azalan işlere bağlılığı olumsuz etkilemeye neden olmaktadır. Ayrıca bu koşullar altında çalışanların sağlık durumları da olumsuz etkilenebilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar, uykusuzluk, baş ağrısı, depresyon, stres gibi duygusal sıkıntıların iş doyumu düşük olan çalışanlarda başladığını ve iş doyumsuzluğuyla arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Yüksel, 2002).

3. STRATEJİK LİDERLİK

3.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kelimesi İngilizce'den yönlendirmek fiilinden gelmektedir. Lider kelimesinin İngilizce karşılığı; patron, rehber, koç gibi anlamları içermektedir (Balcı, 2009).

Bugüne kadar "lider" ve "liderlik" terimleri üzerine birçok tanım yapılmıştır. Sadece son yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla tanım ortaya çıkmıştır. Yönetim alanında çalışan birçok sosyolog için liderlik, en ilgi çekici ve araştırılan konulardan biri olmuştur. Ancak alanında yapılmış birçok araştırmaya rağmen liderlik, günümüzde bile gizemini kaybetmeyen bir konu olmaya devam etmektedir (Güney, 2015).

Adair'e göre liderlik; ortak bir amacın gerçekleştirilmesinde, bir insanın bir grubu etkileyebilmesidir. Richard ve Engle'e göre liderlik; vizyonu netleştirmek, değerleri şekillendirmek ve başarılabilecek şeylerin olduğu bir ortam yaratma konseptidir. Schein'e göre liderlik, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için varolan kültürün dışına tırmanma yeteneğidir (Taşdemir, 2017).

Bu kavramlardan hareketle pek çok tanım geliştirilmiş olsa da herkesin üzerinde uzlaşabileceği bir tanım henüz hayata geçirilmiş değildir (Celep, 2004).

Liderlik için genel tanım gerekirse; rehberlik eden, belirli bir rotada gezinebilen ve bu rotayı takip edebilen insanlar denilebilmektedir. Liderlerin insanlar üzerinde etkide bulunabilmeleri için hareket eden insan kaynakları olduğu söylenebilmektedir. Aynı zamanda çalışma ortamında çalışanlara rehberlik eden, zorlayıcı olmayan ama kitleleri motive etme gücüne sahip kişilerdir (Taşdemir, 2017).

3.1.1. Liderliğin Tarihsel Süreci

Liderlik gelişiminin tarihsel süreci incelendiğinde; şirketlerin her dönemde bir lidere ihtiyaç duyduğu ve bu liderlerin kontrol ettikleri şirketleri etkileyerek tarihte dönüm noktası olacak kararlar aldıkları görülmektedir. Modern şirketlerde, bir liderin sahip olması gereken temel özellikler söz konusu olduğunda farklı unsurlar dikkate alınmaktadır. Modern çağda bir liderden yetenek ve bilgi beklenmektedir (Şahne ve Şar, 2015).

Tarih boyunca insanlar topluluklar halinde yaşamıştır. Bu topluluklar onları yönetecek, rehberlik edecek bir lidere ihtiyaç duymuştur. Bu insan topluluklarındaki liderleri takipçilerinden ayıran nitelik doğuştan gelen karakteri, yetenek ve fiziksel özellikleri olduğu kabul edilmiştir. Lideri takipçilerinden ayıran bazı özellikler olduğu düşünülmüştür. Sonraki yıllarda bu özelliklerin liderin dış özelliklerinden daha çok liderin davranışıyla daha ilgili olduğu savunulmuştur. Liderliği de davranışlarını da açıklayan teoriler ortaya çıkmıştır (Kılınçkaya, 2013).

Lider denilince akla ilk gelen; orduları kazanan, imparatorlukları yöneten, çeşitli şirketlere liderlik eden ve ulusların kaderini belirleyen güçlü ve dinamik insanlardır. Liderlik kavramımız genellikle askeri, siyasi, dini veya topluluk liderleriyle ilişkilendirilmiş ve tarihsel olaylardaki rollerini eleştirmek veya yüceltmekle ilişkilendirilmiştir. “Lider” kelimesinin ilk olarak 1300’lerde ortaya çıktığı genel olarak kabul edilmektedir. Antik çağda liderlik; kitleler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan insanlarla, hatta mitolojik tanrılarla neredeyse ilişkilendirilmektedir. Homeros’un İlyada ve Odyssey’de liderlik kavramına ilişkin birçok tanımın olduğu bilinmektedir. Xenophon’un çalışması Cyropaedia, liderlik üzerine ilk sistematik kitap olarak kabul edilmektedir. The Return of the Tens adlı çalışması da etik ve etkili liderlik hakkında önemli bilgiler içermektedir. Julius Caesar’ın milattan önce 52 – 58 yıllarında Roma Senatosunda birçok konuşma yaptığı

bilinmektedir. Liderlerin sahip olması gereken özelliklerden bahsettiği M.Ö. Orta Çağ ve erken dönemlerde güç göstergesi olarak kabul edilen liderlik kavramı, özellikle 20. yüzyılda daha fazla yer almaya başlamıştır ve bu konuda araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Şahne ve Şar, 2015).

3.1.2. Liderliğin Kişisel Nitelikleri

Eski çağlardan beri insanlar, bir lideri lider yapan özellikleri merak etmiş ve bu konuya odaklanmıştır. Bu nedenle liderlik üzerine yapılan ilk ciddi araştırmalar, liderin kişilik özelliklerine odaklanmıştır. Liderlik; bireysel özelliklere bağlıdır ve bu özellikler liderlik sürecini belirleyen temel unsurlardır. Bu yaklaşıma göre liderlik, kişinin çeşitli psikolojik ve fiziksel özellikleriyle açıklanmaktadır. Bu nitelikler; zekâ, yönetilebilirlik, azim, özgüven, başarı, azim, dinamizm ve gerçekçilik gibi isimler altında toplanabilmektedir. Bu yöndeki araştırmalar 1900'lerin başından 1950'lere kadar devam etmiştir. Bu dönemde kendilerini ispatlamış olan askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik vasıfları incelenmiştir. Liderlik için gerekli olan kişisel ve sosyal vasıflar tespit edilmeye çalışılmıştır ve bu konuda sistematik olarak çıkarımlar yapılmıştır (Güney, 2015).

Bu bağlamda yapılan ilk çalışmalara bakıldığında; liderleri, lider olmayanlardan ayıran temel farklılıklar görünmektedir. Bu özelliklerin nispeten kararlı ve dayanıklı kişilikler olduğu tahminleri de yapılmıştır. Liderleri diğer insanlardan ve takipçilerden ayıran özellikler dört ana kategoride toplanmıştır. Bu özellikler (Özçelik, 2005):

- Fiziksel Özellikler

Fiziksel güç ve olgunluk, cinsiyet, boy, yaş, kilo ve görünüm gibi özellikler olarak kabul edilmektedir. Bu özelliklerin en önemli özelliği, objektif olarak tanımlanabilmeleri ve ölçülebilmeleridir. Özelliğe dayalı yaklaşımın birçok

savunucusu, bir kişinin fiziksel özelliklerinin başkalarını etkilemede önemli bir rol oynadığını savunmuştur. Ancak Napolyon, Mussolini ve Hitler gibi toplumlarını etkileyen liderlerin kısa boylu oldukları bilinmektedir. Bu nedenle, yüksek boylu olmanın bir liderin temel özelliği olduğu söylenememektedir. Yaş ile liderlik arasında bir ilişki olduğunu söylenebilmektedir. Bir gruptaki en yaşlı kişinin o grubun başı olduğu bilinse de genelleme yapılmamaktadır. Modern gelişmiş toplumlarda liderlerin zekası, bilgisi ve yönetsel yeteneklerinin yanı sıra görünüşlerinin düzgünlüğü de önemlidir. Liderin bazı fiziksel özellikleri başlangıçta grup üyeleri üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Ancak söz konusu kişi liderlik vasıflarına sahip değilse, fiziksel özellikleri eninde sonunda önemini yitirecektir. Dolayısıyla fiziksel nitelikler, kişinin lider olmasına katkı sağlamaktadır ancak tek başına yeterli oldukları söylenememektedir (Güney, 2015).

- Zihinsel Özellikler

Sözel ve fiziksel beceriler, sezgi, muhakeme ve liderlik bilgisi, iyi bir lider olmada önemli rol oynayan faktörlerden sayılmaktadır. Grup üyeleri veya takipçileri, liderlerinin kendilerinden daha değerli olduğunu hissettiklerinde, ona olan bağlılıkları artmaktadır. Zeka ve liderlik arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, liderlerin takipçilerinden daha zeki olduğu sonucuna varmıştır. Grup üyeleri arasında doğru kararları alıp gecikmeden uygulayabilenlerin grup lideri olma olasılığı daha yüksektir. Takipçiler, liderlerinin kendilerinden daha iyi bilgiye sahip olduğunu bildiklerinde, ona daha çok güvenmektedir ve saygı duymaktadır. Bilgi, grup üyelerini etkilemenin önemli bir özelliğidir. Sonuç olarak; bilinçli ve yetenekli, doğru kararlar verebilen bir grup insanın lideri olarak rol oynamak zihinsel özelliklere bağlıdır (Çelik, 2015).

- Kişilik ile İlgili Özellikler

Liderlerin; duygusal zeka ve iç kontrol, ikna, kendine güven, krizle başa çıkma becerileri ve duygusal kontrol gibi niteliklerin yanı sıra sorumluluk duygusuna sahip olması gerekmektedir.Takipçilerine sorumluluk duygusu aşılaması da

gerekmektedir. Lider ikna kabiliyetinden yoksunsa, diğer tüm niteliklere sahip olsa bile grup üyelerini etkileyememektedir. Çünkü şirketlerde otoriter bir eğilimden demokratik bir eğilime geçiş vardır. Bu durum insanların baskı altında çalışmasına imkan vermemektedir. Bu nedenle ikna yeteneği, modern liderliğin temel koşullarından biridir. Ortak konuşma ve sembolizm, etkinlik düzenleme, başkalarını yönetme ve kendine saygı duyma, grup üyelerine değer verme, kararlılık, olgunluk ve özgüven gibi niteliklere sahip kişiler grup üyelerine liderlik edebilmektedir (Çelik, 2015).

- Sosyo – Ekonomik Nitelikler

Liderler, şüphesiz takipçilerinden daha önemli olan bazı becerilere veya niteliklere sahip kişilerdir. Bu özellik listesi sonsuzdur ve miktarını belirlemek zordur. Bu özelliklerin takipçiler üzerindeki etkisi, gruptan gruba farklılık göstermektedir. Liderleri karakterize etmek için geliştirilen kriterler soyut kriterlerdir.Liderlerin takipçileri tarafından seçimi sadece psikolojik nedenlere dayanmamaktadır. Sosyo-ekonomik özellikler de bir liderin varlığında önemli rol oynamaktadır. Örneğin; bir liderin eğitim seviyesinin yüksek olması, takipçileri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Sosyo-ekonomik nitelikler liderlik için tek başına yeterli olmamakla birlikte liderin liderlik gücünü artırmada önemli rol oynamaktadır. (Çelik, 1999).

3.2. Liderlik Türleri

Liderlik türleri olarak karizmatik, etkileşimci, sürdürümcü, dönüşümcü, etik, otantik, vizyoner, kültürel ve hizmetkar liderlik türleri aşağıdaki anlatılmıştır.

3.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, Yunanca “haris” kelimesinden Türkçe’ye geçmiştir ve ilham, ilahi ilham alma yeteneği, Tanrı’dan ilham alma anlamına gelen bir kavramdır. Bu

ifadelerden hareketle, karizmatik liderliğin kişisel çekiciliği olan, takipçilerini başarılı bir şekilde etkileyen ve onlara istediklerini yaptıran, sadık astlar yaratan bir liderlik tarzı olduğu söylenebilmektedir. Karizmatik liderlik, çeşitli sosyal bilim disiplinleri tarafından incelenmiştir. Bu konu birçok farklı alanda tartışıldığından herkesin üzerinde uzlaşabileceği bir tanım oluşturmak zorlaşmıştır. Karizmatik liderler kendine güvenen, cesur, takipçileri tarafından beğenilen, ikna etmeyi ve motive etmeyi bilen kişilerdir (Koçel, 2005).

Ayrıca, örgüt üyelerinin duygularını harekete geçiren, onlara ortak bir amaç sunan ve kendilerine özgü bir çekicilik ve kararlılık sergileyen bir liderlik tarzıdır (Kumkale, 2022).

Bir araştırmaya göre; kriz durumu önemli değerleri tehdit ettiğinde, ortam istikrarsız ve talepkar olduğunda ve performans ile hedef belirleme arasındaki ilişki belirsiz olduğunda, karizmatik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Karizmatik liderlerin genellikle kriz durumlarında göründükleri sonucuna varılmaktadır (Celep, 2014).

3.2.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ve insanlar arasındaki karşılıklı çıkarlara dayalı olarak liderlerin beklentilerini karşılamanın bir sonucu olarak insanların prestij, ödeme veya ödül aldığı bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Koşullu ödüller ve istisna yönetimi, bu liderlik tarzında görülmektedir. Bu liderlik tarzında, temel amaç; genellikle rutin görevleri daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmektir. Bu liderler; çalışanlarının yenilik ve değişim arzusundan bağımsız olarak risklerden kaçınarak günlük faaliyetlerine devam etmektedir. Bu liderlik türünde motivasyon, kendine yatırım teorisine dayanmaktadır (Celep, 2004).

3.2.3. Sürdürümcü Liderlik

İşlemsel liderlik olarak da bilinmektedir. Bu liderlik anlayışı, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için takipçilerinin beklentilerini karşılayarak onları motive etmeye dayanmaktadır. İş dünyası liderleri, mevcut ortamda aktif olan, riskten kaçınan, değişim ve yenilik yerine mevcut faaliyetlerin en sağlıklı performansına odaklanan kişilerdir. Bu liderlik anlayışına göre, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi önemlidir (Koçel, 2005).

3.2.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, örgütlerde değişim ve yenilenmeyi sağlayan bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Etkileşimci liderliğin aksine, bu liderlik tarzı gelecek odaklıdır, yenilik, değişim ve reform ile çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönlerine odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin kuruluşlar için iyi olduğuna inandıkları şeyleri benimsemelerini sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlerin gelecek için bir vizyonu vardır (Celep, 2004).

3.2.5. Etik Liderlik

Etik; farklılıklara dikkat etmeden evrensel iyiliği ve adaleti anlamamıza yardımcı olan bir kavramdır. Etik liderler davranışlarını, takipçilerinin ve paydaşlarının onlara güvenebileceği şekilde yapmaktadır. Liderler, etik olarak kabul edilebilir davranış ve ahlaki sorunlarla başa çıkmada takipçileri için bir emsal oluşturmaktadır. Ek olarak etik liderler, örnek teşkil ettikleri için başkalarının dürüst olmalarını bekleme hakkına sahiptir (Güney, 2015).

3.2.6. Otantik Liderlik

Otantik liderlik; ahlaki içgörürü, dengeli bilgi işlemeyi, lider-takipçi ilişkilerinde şeffaflığı ve artan pozitif kişisel gelişimi destekleyen yenilikçi bir liderlik tarzıdır. Gerçek liderler, kendini bilen ve değerlerine ve düşüncelerine, duygularına ve inançlarına uygun hareket edebilen kişilerdir (Karip, 1998).

Otantik liderlik, örgüt üyeleriyle samimi, dürüst ve şeffaf bir ilişki kuran, kendi değerleriyle uyumlu davranan ve örgütün etik standartlarını yükselten bir liderlik tarzıdır (Kumkale, 2022).

3.2.7. Vizyoner Liderlik

Vizyon, birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlanan bir kavramdır. Vizyon, organizasyonun gelecekte arzu edilen imajıdır. Vizyon ve amaç bazen birbiriyle karıştırılabilen iki kavramdır. Ama farklı şeyler içermektedir. Vizyon somuttur, ancak amaç somut değildir. Vizyon kelimesi; ideal, sağduyu, öngörü gibi ifadelerle açıklanmaktadır. Bu ifadelerden hareketle ileri görüşlü liderlerin geleceği doğru tahmin edebilen ve belirleyebilen liderler olabileceği, dolayısıyla gelecekte oluşacak şartlara uygun olarak takipçilerini hedefler etrafında birleştirmektedir. (Berber, 2000).

3.2.8. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, 1980'lerde kültürel paradigmanın öneminden doğan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu nedenle örgüt kültürü ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Kültürel liderliğin gelişmesinde önemli bir rol, örgüt kültürünün örgütsel faaliyetlerde ana faktör olarak kabul edilmesidir. Kültürel liderliğin etkinliği, güçlü ve esnek bir örgüt kültürünün varlığında ve örgütün demokratik yönetimiyle mümkündür. Kültürel liderlik yaklaşımını benimsemiş bir liderin başarılı lider sayılabilmesinin temel kriteri;

örgütünün inanç ve değerlerini bir koro yönetir gibi yönetebilmesidir. Örgütten bahsedebilmek için, birbirleriyle etkileşim halinde olan insanların ulaşmak istedikleri bir amacı ve bu amaca ulaşmak için insanlarda güçlü bir istek olması gerekmektedir (Güney, 2015).

3.2.9. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, hizmet etme arzusuna dayanmaktadır. Bu tür liderlerde hizmet etmek doğal bir istektir ve bilinçli bir seçimdir. Hizmetkar liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını önemsemektedir ve onları tatmin etmeye çalışmaktadır. Hizmetkar liderlik; liderlerin çalışanlarına hizmet edeceğini, aldıklarından daha fazlasını vereceğini ve kendilerininkinden çok takipçilerinin ihtiyaçlarını gözeteceğini varsayan bir liderlik yaklaşımıdır (Balcı, 2009).

3.3. Liderliğin Boyutları

Liderliğin boyutları olarak şunlar gösterilmektedir (Eren, 2011);

- İzleyiciler
- Amaçlar
- Kişisel özellikler
- Ortam şartları

Bir başka araştırmacıya göre liderliğin boyutları arasında şunlar gösterilmektedir (Keçecioğlu, 2003);

- Liderin kendisi
- Liderin karşısında bulunan kişiler
- Örgüt içi ve dışı şartlar
- Zamansal yansımalar

Bu parametrelere göre liderlik; grup süreci, kişilik özellikleri, itaat ilişkileri, etki, belirli davranışlar, ikna tipi, güç ilişkileri, hedefe ulaşma hedefleri, etkileşim sonucu, farklılaştırılmış rol, başlatıcı yapı ve bunların tanımlarına odaklanmaktadır. Bütünün karışımını içeren bir gerçekliktir (Göka, 2009).

Günümüzde liderlik; çevresini olumlu yönde etkileyebilen, yeni ilerleme yolları çizebilen ve böylece her alanda vizyon sahibi insan gelişimine değer katan kişilerin yürüttüğü bir faaliyettir. Bir kavram olarak liderlik, takipçilerin demokratik bir ortamda genel liderliğe eşit şekilde katkıda bulunabileceği, toplumun yararına insani gelişmeyi teşvik etmeye adanmış bir dizi değer olarak kullanılmaktadır. Günümüzde genel olarak böyle bir liderlik beklentisi varken, liderlikten anlaşılan ve beklenenin her dönem değiştiğini de unutmamak gerekmektedir (Alkın ve Ünsar, 2007).

3.4. Politik Açıdan Liderlik

Liderlik, her grup yapısında bir şekilde bulunmaktadır. Bazı sosyal ve örgütsel yapılarda liderliğin etkililiği önemli ölçüde artmaktadır. Liderliğe ulaşmaktaki örgütsel, sosyal ve politik liderlik arasındaki fark, yöntemlerde ve yönetim becerilerinde yatmaktadır. Her halükârda farklı boyutlarda da olsa bir grup yapısı ve bu grubu yönetmeye çalışan kişiler vardır. Siyasi liderlik; bir toplumun kaderini belirlemede kritik bir rol oynadığından, birçok bilim adamı onu daha

yakından incelemiştir. Demokrasiler dahil tüm siyasi sistemler, etkili bir liderlik etrafında örgütlenmiştir. Burada devlet yöneticilerinden değil, devlet liderlerinden bahsedilmektedir. Devlet liderleri; fikirleri, tutumları, standartları, geliştirdikleri bakış açıları ve verdikleri mesajlarla kitleleri yanlarına çekmektedir (Erel, 2008).

Siyasi liderliğin, özellikle kriz zamanlarında, uluslararası barışı teşvik etme durumunda yadsınamaz önemi bulunmaktadır. Siyaset psikolojisindeki dikkatler, liderlerin düşman hakkındaki düşüncelerini, normatif, kurumsal kısıtlamalara ve bunların sonuçlarına karşı hassasiyetlerini anlamaya odaklanmıştır. Faşist liderlerin yanı sıra sosyalist ülkelerdeki Lenin, Stalin ve Mao gibi karizmatik liderler de milyonlarca insanı inançları uğruna öldürmüştür ve takipçileri de bu yolda onlara destek olmuştur. Bu karizmatik liderlerin; ölümlere sebep olması ve birçok olumsuzluklara yol açmalarına rağmen etkisi garip bir şekilde günümüzde de devam etmekte ve geniş insan grupları bu kişileri kendi liderleri olarak görebilmektedir (Göka, 2009).

3.5. Liderlik Teorileri

Ulusal yazında liderlik teorileri hakkında fazlasıyla çalışma yapılmış ve araştırmacılar üç teori üzerinde yoğunlaşmıştır. Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi ve Durumsallık Yaklaşımı olarak sınıflandırılan liderlik teorileri aşağıda açıklanmıştır.

3.5.1. Özellikler Teorisi

1920 ile 1950 yılları arasında yürütülen liderlik araştırmaları; bireysel özellikler ile lider performansı arasındaki pozitif korelasyona ve lideri grubun geri kalanından ayıran fiziksel, psikolojik ve karakteristik özelliklere odaklanmıştır. Bu teoriye göre; bir liderin özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğindeki ana faktörlerdir (Güney, 2011).

Liderlik L = f (liderin özellikleri, takipçiler, çevre) şeklinde ifade ediliyorsa, bu teoride liderin özellikleri, büyük önem taşımaktadır. Başka bir bakış açısına göre, özellikler teorisi çalışmasında ortaya çıkan en önemli zorluklardan biri; bir liderin özelliklerini ölçülebilecek ve belirli bir özelliği farklı şekillerde anlaşılabilecek şekilde tanımlamanın zorluğudur (Koçel, 2014).

Liderlerin doğuştan geldiği inancı eski Yunan ve Roma'ya kadar uzanırken, Özellikler Teorisi'ne Büyük Adam Teorisi de denmektedir. Bu özellikler arasında görünüş, akıcılık, zekâ, çekicilik, ağırlık, özgüven vb. doğuştan gelen özelliklerdir. Özellik yaklaşımını bir bütün olarak ele aldığımızda birkaç açıklama yapılabilmektedir. Bunlar (Güney, 2011):

- Bazı kişilik özellikleri ile insanların lider olarak algılanması arasında bir bağlantı vardır. Ancak bu ilişki; durum, zaman, görev gibi değişkenler dikkate alınarak dikkatle değerlendirilmelidir ve liderlik sürecinin sadece özelliklerle açıklanamayacağı bilinmelidir.

- Araştırma bulguları; durum, görev ve zaman gibi değişkenleri göz önünde bulundurarak liderlik eğitimine yönelik özelliklere dayalı bir yaklaşımın geliştirilmesini desteklemek için kullanılabilmektedir.

3.5.2. Davranışçı Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması nedeniyle araştırmacılar, bir kişinin 2. Dünya Savaşı sırasında nasıl davrandığını ve bu kişinin liderlik etkinliğini nasıl belirlediğini anlamak için araştırmalar yapmıştır. Buna göre, bireyin davranışlarının kişilik özelliklerini değil, grup üyelerinin işleyişi ve memnuniyetini etkilediği bulunmuştur. Bu teoriye göre liderin davranışı, grubun ve üyelerinin üretkenliğini etkili bir şekilde etkilemektedir. Davranışsal liderlik kuramında lideri lider yapan davranış, liderin astları ile nasıl iletişim kurduğu, onlara

yetki verip vermediği, nasıl karar verdiği, nasıl planlayıp kontrol ettiği ve işi nasıl tanımladığı gibi davranışlardır (Koçel, 2014).

Bir liderin başarılı ve etkili olabilmesi için liderin davranışları kadar, liderin tutum ve becerileri de önemli bir faktördür. Bu teori ile Özellik Teorisi arasındaki fark, insanların lider olmak için eğitilmeleri gerektiğidir. Etkili bir liderlik tarzının tanımı, esas olarak liderin davranışı ve astların bu davranışa gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır. Literatürde liderlerin davranış ve tutumlarını belirlemek için davranışsal liderlik teorisi üzerine uygulamalı araştırmalar yapılmaktadır (Şimşek, 2010).

Aşağıdaki bölümlerde davranışçı liderlik teorilerine yer verilmektedir.

3.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nde yapılan bir çalışmada liderlerin davranışlarını belirlemek ve grup üzerindeki etkilerini göstermek için "Lider Davranış Envanteri" kullanılarak bir anket yapılmıştır. Bu çalışma, davranışsal liderlik teorisini destekleyen önemli çalışmalardan biridir. Anket sonuçlarına göre liderin iki tür davranış sergilediği ortaya çıkmıştır. Araştırmada yapılan faktör analizi sonuçlarına göre kişiye dikkat ve inisiyatif gibi iki değişken elde edilmiştir. Araştırmacılar, bu değişkenlerin çelişen veya birbirini dışlayan boyutlar olduğunu belirtmemiştir, ancak etkili liderler her iki boyutu da birleştirmektedir. Çünkü bu iki boyut birbirini tamamlayacak şekilde önerilmiştir. Bu iki değişken aşağıda verilmiştir (Koçel, 2014):

- Kişiyi dikkate alma

Bu değişken; astlara karşı duyarlı olma, onların duygu ve düşüncelerine saygı duyma ve karşılıklı güven oluşturma gibi davranışları içermektedir. Örnekler arasında

davranışı değerlendirmek, sorunları dinlemek, önemli kararlar hakkında ikincil fikirler üretmek yer almaktadır.

- İnisiyatif

Örgüt yapısını harekete geçiren bu değişken; yöneticiler için hedef belirleme, astlar için hedef belirleme, ekip üyelerinin çalışmalarını yapılandırma ve örgütsel amaçlara ulaşmak için bir gruba liderlik etme gibi davranışları içermektedir. Kısaca bu davranış işe yönelik bir davranıştır.

Araştırmalar, bir kişinin liderlik düşüncesi ve aktif davranışı sonucunda belirli sonuçlara ulaştığını göstermektedir. Liderin kişiyi düşünen ve önemseyen davranışı ne kadar fazlaysa, işten ayrılma ve devamsızlık o kadar düşük olmaktadır. Liderin yapıya karşı davranışı arttıkça grup üyelerinin performansının arttığı gözlenmiştir (Koçel, 2014).

3.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderliğin bir başka teorisi, Ohio Eyalet Üniversitesi ile birlikte Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen bir araştırmadır. 1947 çalışmasının amacı, hangi faktörlerin grup üyesi memnuniyetine ve grup sonuçlarına katkıda bulunduğunu belirlemektir. Bu çalışmada kullanılan faktörler; verimlilik, iş tatmini, çalışan devri, şikayetler, devamsızlık, maliyetler ve motivasyon olarak tanımlanmıştır. Michigan Üniversitesi tarafından yapılan bu araştırmaya göre, lider davranışı iki gruba ayrılabilmektedir. Bunlar (Şimşek, 2010):

- Kişiye yönelik davranış

Bu davranışı sergileyen liderler, grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve karar alma sürecinde yetki devrine dayalı destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmak

için çalışmaktadır. İş odaklı bir lider, takipçilerinin kişisel gelişimini, büyümesini ve başarısını önemsemektedir. Bu tür liderin temel amacı, çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamaktır (Örücü ve Üngüren, 2013).

- İşe yönelik davranış

İş odaklı liderler; titiz performans standartları belirleyen, görevleri en küçük ayrıntısına kadar organize eden ve izlenecek iş uygulamalarını tanımlayan davranışlar sergilemektedir. Bu değişkendeki en önemli davranış, liderlerin astlarını yakından denetlemesidir. Böylece, astlar görevlerini hedeflerine ulaşmak için kullanmaktadır. Bu tür liderler, takipçilerinin davranışlarını ve çalışmalarını etkilemek için ikna edici, ödüllendirici ve meşru otoriteye güvenmektedir (Örücü ve Üngüren, 2013).

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, kişisel davranış sergileyen liderler daha etkili ve verimlidir. Takipçilerini önemseyen, motive eden ve dikkate alan liderlerin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir ((Örücü ve Üngüren, 2013).

3.5.2.3. Blake – Mouton'ın Yönetim Tarzı Matrisi

Davranış bilimci Robert Blake ve Jane Sargely Mouton, liderlerin davranışlarını açıklamak için yönetim matrisi adını verdikleri bir model geliştirmiştir. En iyi liderlik tarzını göstermek için kullandıkları bu matris, lider davranışının iki boyutunun kesişmesinden oluşmaktadır. Yatay eksen üretim odaklı boyutlara, dikey eksen ise kişilerarası ilişkilere yöneliktir. Bu boyutlar (Güney, 2011):

- Üretime yönelik lider

Bu modele göre lider; yalnızca bir ürün veya hizmetin üretimine odaklanmaktadır ve insanı bir üretim aracı olarak görmektedir. Aynı zamanda bu tip

yönetici, üretim araçlarının teknik ve yönetsel yönlerine odaklanarak üretimi artırmanın yollarını aramaktadır. Çalışanlar, yönetimin sıkı kontrolü altındadır. Bu liderlik modeli otoriter bir liderin özelliklerini taşımaktadır(Güney, 2011).

- Kişilerarası ilişkilere yönelik lider

Bu tür liderler; yalnızca grup üyeleri tarafından motive edilen davranışlar sergilemektedir. Yetki devri, ekibi güçlendirme, grup üyelerinin fikirlerini dikkate alma, motivasyon gibi davranışlar sergileyen bu lider tipi, neoklasik yönetim anlayışının ve insani yönü öne çıkaran postmodern uygulamaların özelliklerini yansıtmaktadır (Akdemir, 2018).

3.5.2.4. Mcgregor'ın X ve Y Teorileri

Douglas McGregor, yöneticilerin insan doğasına yönelik tutumlarının davranışlarını güçlü bir şekilde etkilediği fikrini ortaya atmıştır ve yöneticilerin tutumlarını iki varsayımla açıklamıştır. Bu varsayımlar aynı zamanda liderin davranışını da etkilemektedir. Buna göre liderin varsayımları X Teorisi ve Y Teorisi olarak iki grupta toplanmaktadır. X Teorisi'ne göre liderin varsayımları şu şekildedir (Güney, 2011):

- Çoğu bir insan işini sevmemektedir hatta çalışmaktan kaçınmaktadır.

- Çoğu insan vicdanlı davranmayı tercih etmektedir. Sorumluluktan kaçınmaya çalışmaktadır, iş konusunda aşırı hırslı veya tutkulu değildir. Güvenliği ilk sıraya koymaktadır.

- Çoğu insan doğası gereği işçi olmalıdır, bu insanların yönetilmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşmak için yeterli çabayı göstermeleri için cezalandırılmaları gerekmektedir.

Y Teorisi'ndeki lider davranışlarına ait varsayımlar şu şekildedir (Koçel, 2014):

- İş yerindeki zihinsel veya fiziksel aktivite, oyun ve rahatlama kadar doğaldır.
- İnsanlar vaat edilen hedeflere ulaşmak için kendilerini yönlendirmektedir ve kontrol etmektedir.
- Bir kişi örgütsel bir sorunu çözmede hayal gücünü, yaratıcılığını ve becerisini kullanmaktadır.
- İnsanlar cesaretlendirildiklerinde sorumluluk almayı öğrenmektedir.

Bu iki teoriye baktığımızda X Teorisindeki lider, klasik yönetim yaklaşımının özelliklerini yansıtmaktadır. Öte yandan, Y Teorisinin lideri daha insancıl gibi görünmektedir. Teori X'in özelliklerini yansıtan liderler; grup üyelerinin fikir, ihtiyaç ve isteklerini dikkate almayan despot bir karaktere sahiptir. Bu tür liderler, emir komuta zincirini sıkı bir şekilde kontrol etmektedir ve yetki devrini düşünmemektedir. Bu tür liderlere otokratik lider denmektedir. Teori Y liderleri ekip üyelerini dinlemektedir, cesaretlendirmektedir ve motive etmektedir. Grup üyelerini meşgul eden, işlerinde daha bağımsız olmalarına izin veren ve grup üyelerine rollerine göre öğrenmeleri için daha fazla fırsat sağlayan davranışlar sergilemektedir. Bu iki varsayıma dayanarak, Y Teorisi'ni uygulayan yöneticilerin işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yönetebilecekleri sonucuna varılabilmektedir (Koçel, 2014).

3.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi'ndeki profesörlerden biri olan Rensis Likert, insan ilişkileri üzerine yaptığı çalışmalarda, işletmenin en önemli işlevlerinden birinin insan

kaynakları olduğunu savunmuştur. Lider ve astları arasındaki ilişkinin bir sistem modeli geliştirilmiştir. Örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının dört grup altında toplanabileceğini ortaya koymaktadır. Bu gruplar (Bakan ve Bulut, 2004):

- Sömürücü Otoriter
- Koruyucu Otoriter
- Danışmalı Liderlik Yaklaşımı
- Katılmalı Yönetim

3.5.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik araştırmalarında özellik kuramı ve davranışsal yaklaşımlar, liderliğin oluşumunu ve etkililiğini açıklamakta yetersiz kaldığı için araştırmalar 1950'lerden sonra çevre koşullarına odaklanmıştır. Bu yaklaşıma göre liderlik; liderin nitelik ve özelliklerinden kaynaklanan bir süreç değil, çevre ve koşullara göre ortaya çıkan bir süreçtir (Güney, 2011).

Teoriye göre; bir liderin başarısı ve etkililiği, bireyin özelliklerine veya davranışına değil, içinde bulunulan durumun koşullarına ve bu koşullara uygun davranışlara bağlıdır.

Bu yaklaşımda liderliğin oluşumunu "liderlik = *f* (lider, takipçiler, koşullar) şeklinde formüle edildiğinde, yaklaşımın odak noktasının koşullar olduğunu görülmektedir (Koçel, 2014).

Aşağıdaki bölümlerde durumsal liderlik teorilerine yer verilmektedir.

3.5.3.1. Fred Fiedler'in Durum Liderlik Modeli

Durumsal yaklaşımın ilk çalışmasını Washington Üniversitesi'nden Fred Fiedler yürütmüştür ve durumsal liderlik modelini geliştirmiştir. Fiedler'in önermesi, bir liderin etkinliğinin tarzına ve durumuna bağlı olduğunu göstermektir. Fiedler, en az tercih edilen çalışanlara ilişkin bir model geliştirmiştir ve liderin yönelimini ve tarzını belirlemek için ölçümler yapmıştır. Bu teoriye göre, bir liderin etkinliğinin üç faktöre bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Lider ve takipçileri arasındaki ilişki, görevlerin yapısı ve liderin yetkileri olarak şu şekilde açıklanabilmektedir (Koçel, 2014):

- Lider ve takipçi ilişkileri

Lider, takipçileri tarafından kabul edilmektedir ve desteklenmektedir. Yani grup üyelerinin kendisiyle özdeşleştiğini, onları sevdiğini ve saygı duyduğunu hissetmektedir. Grup üyeleri sadıktır ve liderlerine saygı duymaktadır.Dolayısıyla lider ve takipçiler arasındaki ilişki iyi yönde devam etmektedir.

- Görev yapısı

İşle ilgili usul, kural, yol ve yöntemlerin mevcudiyet derecesine bağlı olarak liderlerin etkililiği değişmektedir. Lider, düşük hedefleri olan bir yapı yerine yüksek hedefleri olan bir yapıyı tercih etmektedir.

- Liderin pozisyon gücü

Bir liderin astları üzerinde yasal otoritesinin derecesidir. Yönetici, astlarının performansını yönlendirebilmektedir, planlayabilmektedir ve ardından değerlendirebilmektedir. Eğer lider; performansı ödüllendirme ve cezalandırma gibi

davranışlar sergileyebilirse, liderlik konumunun gücü yüksek olacaktır. Aksi halde liderin otoritesinin zayıf olduğu söylenebilmektedir.

3.5.3.2. Hedef Yolu Teorisi

Hedef Yolu Teorisi, motivasyon teorilerinden biri olan beklenti teorisinden esinlenerek liderlik araştırmacılarından Robert House tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2014).

Hedef yolu teorisi, liderlerin takipçilerini grup ve örgütsel hedeflere ulaşmak için nasıl motive edebileceklerini ve liderlerin takipçileri motive etmek için ne tür davranışlar kullanabileceğini açıklamaktadır. Teoriye göre liderin görevi; astların hedeflere ulaşma konusundaki kişisel ödüllerini artırmak ve bu ödüllere giden yolu kolaylaştırmak, yoldaki engelleri azaltarak kişisel tatmin fırsatlarını artırmaktır. Özellikle istenen bir sonucu ve hedefi tanımlayan etkili liderler, astlarına bu hedefe ulaşmanın en iyi yolunu göstermektedir. Yöneticiler, astlarının performansını ve motivasyonunu artırmak için farklı rollerde farklı liderlik stilleri uygulamaktadır. Bu teoriye göre liderlik tarzları şu şekildedir (Güney, 2011):

- Emir verici liderlik

Astlara kendilerinden ne beklendiği konusunda bilgi veren ve bir görevin nasıl yerine getirilmesi gerektiğine dair talimatlar veren bir liderlik tarzıdır.

- Destekleyici liderlik

Astların ihtiyaçlarını dikkate alan bir liderlik tarzı, işi daha keyifli, arkadaş canlısı ve erişilebilir kılmaktadır.

- Katılımcı liderlik

Astlara danışan ve karar alırken astların fikirlerini dikkate alan bir liderlik tarzıdır.

- Başarı odaklı liderlik

Performansta mükemmelliği vurgulayan, astların sorumluluk alacaklarına ve zorlu hedeflere ulaşacaklarına dair güveni gösteren bir liderlik tarzıdır.

3.5.3.3. Yeni Liderlik Teorisi Olarak Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

Etkileşimci liderler, takipçilerinin ihtiyaç ve arzularını öğrenmektedir. Ardından belirli hedeflere ulaşmak veya belirli görevleri yerine getirmek için bu arzuların nasıl karşılanacağını açıklamaktadır. Böylece, takipçilere çalışmaları için ödeme yapıldığı sürece, yönetici görevi tamamlamada fayda görmektedir. Bu liderlik tarzına sahip kişiler, organizasyonun sorunsuz ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için mükemmelliğe odaklanmaktadır. Etkileşimci liderlik, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Lider, kendisi ve takipçileri arasında yetkin etkileşimi sağlayan davranışlar sergilemektedir. Etkileşimci liderliği açıklayan dört özellik vardır. Bunlar (Akdemir, 2018):

- Koşullu ödül

Liderler, takipçilerini motive etmek için gösterdikleri çabaları ve iyi çalışmaları ödüllendirmektedir.

- İstisnalarla yönetim -aktif

Liderler, takipçiler iyi performans göstermediğinde düzeltici önlemler almaktadır.

- İstisnalarla yönetim – pasif

Liderler, takipçiler standartlara uygun performans göstermediğinde müdahale etmektedir ve düzeltici önlem almaktadır.

- Serbest bırakma

Liderler, takipçilerini kendi başlarına bırakmaktadır, onları kendi güçlerinden mahrum bırakmaktadır. Takipçiler genellikle sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, bireysel çalışanların çıkarlarına hizmet etmek ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmak için koşullu ödüllerin ve yaptırımların kullanılmasını gerektiren bir liderlik modelidir. Çalışanları ödüllendirirken veya cezalandırırken, bu eylemler doğrudan çalışanların çabaları veya bireysel çalışmaları ile ilgili olmalıdır. Aksi halde etkileşimin etkili olması beklenmemektedir. Dönüşümcü liderlik; inanç, ihtiyaç ve değerlerindeki değişiklikleri içeren takipçileri etkileme ve değiştirme sürecidir. Dönüşümcü liderlik, astları bir kuruluş için ortak bir vizyon ve amaç oluşturmaya teşvik etme, onları problem çözmede yenilikçi olmaya teşvik etme ve eğitim, mentorluk ve astları destekleme yoluyla liderlik yeteneklerini geliştirme sürecidir. Kısaca dönüşümcü liderlik, örgütlerde değişim ve yenilenme sağlayarak örgütleri yüksek performansa getirme sürecidir. Dönüşümcü liderler, üstün sonuçlar elde etmek için dört temel unsurdan birini veya daha fazlasını kullanmaktadır. Dönüşümcü liderlerinin kendilerinde topladıkları bu unsurlar şu şekildedir (Gül, 2018):

- İdealleştirilmiş etki

Liderler, takipçilerinin kendileriyle özdeşleşmelerini sağlayan karizmatik bir şekilde hareket etmektedir. Liderler, takipçilerini onlara saygı duymaları, hayran olmaları ve güvenmeleri için etkilemektedir. Takipçiler, liderlerini taklit etmektedir.

- Telkinle güdüleme

Dönüşümcü liderler; yaptıkları işe anlam ve değer vererek takipçilerini motive eder, onlara ilham verir ve takipçileri arasında takım ruhu uyandırmaktadır. Bu durum, takipçilerin gelecekte ulaşılabilir hedefler beklentisi hakkında müzakerelere girmelerini sağlamaktadır.

- Entelektüel uyarım

Dönüşümcü liderler, varsayımları sorgulayarak sorunları yeniden çerçevelendirmektedir. Eski durumlara yeni bir bakış açısıyla yaklaşarak takipçilerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik etmektedir. Problem çözme sürecine dahil olan takipçilerden yaratıcı problem çözme teknikleri istenmektedir. Takipçiler, yeni yaklaşımları denemeye teşvik edildikleri için liderle aynı fikirde olmadıkları için eleştirilmemektedir.

- Bireysel destek sağlama

Dönüşümcü liderler, başarı ve büyüme için her bir kitlenin ihtiyaçlarına odaklanarak koç veya akıl hocası olarak hareket etmektedir. Takipçiler ve iş arkadaşları, sahip oldukları potansiyel düzeyinde gelişmektedir. Benlik saygısı, destekleyici bir ortamda yeni öğrenme fırsatları ortaya çıktığında sağlanmaktadır. Lider, insanların farklı ihtiyaç ve isteklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla lider davranışı, bireysel farklılıkları kabul etmenin bir göstergesidir.

3.6. Liderliğin Faaliyet Alanları

Liderliğin faaliyet alanlarından takım çalışması, liderlik ve problem çözme, liderlik ve kriz ilişkisi ve örgüt alanları aşağıda ele alınmıştır.

3.6.1. Takım Çalışması

Ekiplerin merkezi olduğu organizasyonlarda, işler genellikle yatay olarak yapılmaktadır. Böylece daha iyi bir organizasyon yapısı oluşturulmaktadır ve bilginin organizasyonel seviyelere kısa sürede ulaşmasını sağlamaktadır. Takım çalışmasının gerçekleştiği organizasyonlarda iletişim süreçleri, ana unsurdur. Bir ekip içindeki olası iletişim; sosyal çevre ilişkileri, çalışma ortamı ilgili ilişkiler veya müşteriyle ilgili geliştirme süreçleridir. Bu yönden müşterilerle etkin iletişim kuran ve müşteri ihtiyaçlarını tespit eden ekipler sorunları hızlı bir şekilde çözebilen ekipler verimli yapıya sahiptir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

3.6.2. Liderlik ve Problem Çözme

Günümüzde modern yönetimin karşı karşıya olduğu sorunlara, yaratıcı düşünme ve problem çözme işlevleri çözüm sunmaktadır. Örgütlerde üst yönetimin uğraştığı sıkıntıların artış göstermesi ve karmaşıklıkla kalmaları, örgütlerde çalışanların beklenti ve isteklerinin artması bu sorunlara örnek verilebilmektedir. Aynı zamanda sosyo-ekonomik gelişme ve dünya nüfusunun artmasıyla birlikte kaynaklara olan ihtiyaç da git gide artış göstermektedir. Bu durum; bireylerin, grupların ve kuruluşların yaşam kalitesini daha yüksek bir düzeye çıkarmak için ihtiyaçlarını vurgulamaktadır. Her gün ortaya çıkan yeni sorunlar ve çözüm önerileri, yaratıcı sorun çözmenin önemi ortaya koymaktadır. Kuruluşlar ve şirketler, bu zorlukların üstesinden gelmek için liderlik yeteneklerini geliştirmeye çalışmaktadır. Zamanın hızlı akması ve anlam kazanması acil kararlar almayı gerektirmektedir. Hızlı kararlar verilmesi

gereken ve dinamiklerin çok hızlı değiştiği bir ortamda; değişime ayak uydurabilen, inisiyatif alabilen, liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Marşap, 1999).

3.6.3. Liderlik ve Kriz

Bir işletme çalışanlarının; krizi nasıl algıladığı, krizi yönetme şeklini doğrudan etkilemektedir. Krizi bir fırsat olarak görmek, bir işletme için büyük bir fark yaratmaktadır. Bu zihniyeti takipçilerine aktarabilen liderler, krizin sonunu görememektedir. Onlar için kriz, yeni olayların ve değişikliklerin kaynağıdır. Bu değişiklikler aynı zamanda bir iş fırsatı da olabilmektedir Bir fırsatın potansiyelini açığa çıkarmak ve bunu herkesin hedefleriyle ilişkilendirmek bir liderin işidir (İbrahinoğlu, 2011).

3.6.4. Örgüt

Günümüzde organizasyonlar yeni yapılar ve yeni bakış açıları ile yönetilmektedir. Çoğu şirket; piyasanın ve siparişlerin hızı, insanlardan farklı hizmet beklentileri nedeniyle bu kuruluşların çok hızlı hareket etmesini istemektedir. Bu hız, bir liderin kararını beklemeye veya bir lideri bir karara bağlamaya izin vermemektedir. Bu nedenle, örgütlerin liderlik potansiyellerini geliştirmeleri çok önemlidir (Barutçugil, 2014).

3.7. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

1950'ler ve 1980'ler arasında yönetim literatürü; kuruluşlardaki amirler ve orta düzey yöneticilere odaklanmıştır. 1960'larda ve 1970'lerin başında, şirketlerin karşılaştığı durum, yönetsel davranış ve örgütsel performansın birincil belirleyicisi olarak görülmektedir. Firmanın dış çevresindeki koşulların etkisi ile karşılaştırıldığında, yöneticilerin firma performansını etkileyecek kararlar alma konusunda çok az yeteneği vardır. 1980'li yıllardan sonra yönetim alanında hem bir

yenilenme hem de bir değişim olduğu gözlenmiştir. Bu yıllardan sonra liderlik çalışmalarına olan ilginin azaldığını ve çok az sayıda liderlik teorisi geliştirildiği görülmektedir. Ayrıca teorisyenler, bu alanın nerede ve hangi koşullarda ortaya çıkacağı konusunda ciddi soru işaretleri ile karşı karşıya kalmıştır. Ancak 1980'lerin ortalarında, yönetimde bütüncül yönetimden stratejik yönetime doğru bir kayma kendini göstermeye başlamıştır. Bu dönemlerde, üst yönetim takımları ile bazı yeni yönetim teorileri dikkat çekmiştir. Liderlik araştırmalarındaki bu değişim, üst kademe teorisinde ortaya çıkmıştır. Üst düzey yöneticilerin yaş, deneyim ve eğitim gibi demografik özelliklerinin ve kullandıkları bilgilerin türü ve miktarının stratejik kararlarını ve iş performanslarını etkilemektedir (Boal ve Hooijberg, 2001).

Günümüzün post modern gerçekliği, liderlerin stratejik durumları anlama kabiliyetini ve kurumlarını bu koşullara uyarlama sürecinin önemini vurgulamaktadır. Kendine güvenen ve işinde yetkin liderler bu dönemde önem kazanmıştır. Bu stratejik liderler sadece üst yönetimle ilgili değildir, örgütün her kademesinde yer alan liderler stratejik biçimde çalışabilmektedir (Kılınçkaya, 2013).

Stratejik yönetim teorisi, üst düzey teoriden ortaya çıkmıştır ve geliştirilmiştir. Ayrıca yeni liderlik teorileri dönüşümcü, karizmatik ve vizyoner liderlik teorilerini içermektedir. Denetimsel yönetim teorileri, işletmelerin iç ortamına odaklanırken, stratejik yönetim teorileri daha çok dış çevreye odaklanmakta ve organizasyonun değişen amaç ve yetenekleri de dahil olmak üzere bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Boal ve Hooijberg, 2001).

Stratejik yönetim fikri, liderliğe yönelik modern yaklaşımlar çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Gelişmekte olan bir liderlik türü olan stratejik liderlik; bazı araştırmacılar tarafından ayrı bir liderlik türü olarak değerlendirilmektedir. Liderlik türleri arasında sayılmaktadır ve her liderde olması gerekmektedir. Bir nitelik olarak görülen liderlik türüdür (Altınkurt, 2007).

3.8. Stratejik Liderliğin Özellikleri

Etkili bir stratejik liderin nitelikleri ve gerçekleştirdiği faaliyetler konusunda literatürde birçok görüş bulunmaktadır. Bir görüşe göre, stratejik yönetim için uygun bir örgütsel ortam şarttır. Örgütteki çalışanlar, stratejik liderlerini bir süpervizör olarak kabul etmesi gerekmektedir. Bu tür liderin üç temel özelliği vardır. İlk olarak, kuruluş için kapsayıcı bir amaç belirlemesi gerekmektedir. Liderin örgüte bakışı, örgütteki faaliyetler ve ortaya çıkan çatışmalar yeni bir bakış açısı oluşturmaktadır. Yöneticiler tarafından belirlenen bir hedef, çalışanlara işle ilgili faaliyetlerinin yenilendiği hissini vermektedir ve yaptıkları işin ayrıntılarına takılıp kalmaktansa, yaptıkları işin organizasyon bütünü üzerindeki etkisini bir bütün olarak görmelerini sağlamaktadır. İkincisi, liderler takipçilerine takip edecekleri bir model sunmaktadır. Bir liderin, kuruluşun amaçları ve faaliyetleri hakkındaki tutumları ve değerleri çok spesifiktir. Genellikle konuşma ve eylemlerle gösterilmektedir. Üçüncü işlev, liderin yüksek/mükemmel performans standartları ve kriterleri belirlemesi, aynı zamanda takipçilerin uygulanabilir standart ve kriterleri karşılama yeteneğine de inanmasıdır. Liderin koçluk rolü burada çok önemlidir (Turan, 2014).

Stratejik liderler, belirli örgütsel yetenekleri nedeniyle diğer yöneticilerden farklıdır. Bu yetenekler; kuruluşları stratejik olarak yönetebilme, belirli stratejileri etkinleştirebilme, çalışanlara ve kuruluşa belirli emirler getirebilme ve stratejik yön belirleyebilmeyi içermektedir (Güllüce vd., 2019).

Stratejik liderler belirli örgütsel becerilere sahiptir. Bunlar (Davies ve Davies, 2004):

- Stratejik liderlik, bir örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için stratejik bir yönelim belirlemektedir ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli adımları planlamaktadır.

- Stratejik liderlik, stratejik planlama sürecinde önemli bir rol oynamaktadır ve stratejinin uygulanmasında başarılı olmak için gereken kaynakları yönetmektedir.

- Stratejik liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynaklarını ve örgüt yapısını uygun şekilde hizalamaktadır.

- Stratejik liderlik, belirli stratejik müdahale noktalarını belirlemektedir ve stratejik hareketleri yürütmek için uygun stratejik yetkinlikler geliştirmektedir.

- Stratejik liderler, mevcut durumla ilgili bir tatminsizlik veya huzursuzluk hissettiğinde, yenilikçi çözümler geliştirerek değişim sürecini yönetmektedir.

- Stratejik liderler, öğrenme ve uyarlanabilir kapasiteleri yüksektir ve yeniliklere açık olan bir yapıya sahiptir.

- Stratejik liderler, birikimli deneyimlerinden ve bilgeliğinden yararlanarak örgütlerini gelecekteki zorluklar için hazırlamaktadır.

Stratejik yönetim, organizasyonun geçmişinin, bugününün ve geleceğinin zaman içinde birleştiği, süreç odaklı ve özünde önemli olan bir dizi karar ve faaliyettir. Bu değişime uyum sağlama sürecinin bir parçası olarak üst düzey yöneticiler, sıradan görevlerinden vazgeçmesi gerekmektedir ve stratejik liderlik rolü üstlenerek stratejik hareket etmesi gerekmektedir. Ek olarak stratejik liderler, uzun vadeli görevleri denetlemektedir, kuruluşun uzun vadeli farkındalığını karşılamak ve rekabet avantajını sağlamak için uzun vadeli hedefler ortaya koymaktadır. Stratejik liderler, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmektedir. Ayrıca, stratejik güç ileri sürerek ve çalışanlarına bilgi aktararak mali ve stratejik yetki kullanabilmektedir (Akyüz, 2018).

Stratejik liderlerin şirketlerinde dengeli bir örgütsel kontrol mekanizması oluşturması gerekmektedir. Örgütsel kontroller, stratejik liderlerin kuruluşlarının faaliyetlerini tanımlamak, yönetmek ve değiştirmek için kullandıkları resmi ve gayri resmi mekanizmalardır. İstenen sonuçlara ulaşmak için kuruluşların kontrole ihtiyacı vardır. Stratejik liderlerin güven kazanmasına, stratejilerini kuruluşun paydaşlarıyla ilgili hale getirmesine ve stratejik değişimi desteklemesine yardımcı olmaktadır. Stratejik liderler, hangi stratejilerin uygulanacağının yanı sıra gerekli düzeltici prosedürlerin kriterlerini belirlemektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

3.9. Stratejik Liderlik Modelleri

Literatür incelendiğinde stratejik liderlikte öne çıkan modeller; Adair'in stratejik liderlik modeli, Davies'in stratejik liderlik modeli, Ülge – Mirze'nin stratejik liderlik modeli ve Pisapia'nın stratejik liderlik modelidir.

- Adair'in stratejik liderlik modeli

John Adair, stratejik lideri; "değişim çağında liderlik düzeylerinin beklentilerini başarıyla karşılayan kişi" olarak tanımlamıştır ve 1980'li yıllarda stratejik liderlik kavramını ilk ortaya atan kişi olduğunu iddia etmiştir (Altınkurt, 2007).

Modele göre, bir stratejik yöneticinin üç ana görevi yerine getirmesi beklenmelidir; ortak bir hedefe ulaşmak, ekipleri geliştirmek ve insan kaynaklarını geliştirmek. Adair, stratejik liderlik yaklaşımını bu üç unsuru ele alarak yedi alt boyutta ifade etmiştir. Bunlar;(Düzgün, 2018);

1. Tüm örgüt için bir yön belirlemek, organizasyon için uzun vadeli bir vizyon oluşturmak

2. Başarılı bir strateji ve politika belirlemek

3. Hedeflenen stratejileri uygulamak

4. Organizasyon ve yeniden yapılanma

5. Örgütsel algı oluşturmak

6. Kuruluşu topluluk ve diğer kuruluşlarla bağlamak

7. Bugünün liderlerini seçmek ve yarının liderlerini yetiştirmek

- Davies'in stratejik liderlik modeli

Bu model, strateji yön belirleme, ileriye bakma ve mevcut organizasyonları değerlendirme planıdır. Davies, stratejik liderin özelliklerini örgütsel ve bireysel yetenekler açısından iki alt boyutta açıklamıştır.

Örgütsel yetenek boyutu, stratejik odaklanma sağlamaktadır. Strateji eyleme dönüşmektedir. Etkili sıçrama noktaları belirlemektedir ve stratejik yeterlilikler geliştirmektedir. Bireysel yetenek boyutu; doyumsuzluk, özümseyici kapasite, uyarlayıcı kapasite ve bilgelik içermektedir (Gözübenli ve Şahin, 2014)

- Ülge – Mirze stratejik liderlik modeli

Ülgen ve Mirze 2004 yılında stratejik liderliğe stratejik yönetim sürecinde önemli bir yer vermektedir ve onu stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarından biri olarak görmektedir. Yazarlara göre stratejik analiz ve rasyonel karar verme, sürecin sert unsurlarıdır. Kurumsal yetenekler, kurum kültürü ve stratejik liderlik, stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarıdır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Ülgen ve Mirze, stratejik yönetim tekniklerinin sert ve yumuşak yönler olmak üzere modellerini iki alt boyutta geliştirmiştir (Ülgen ve Mirze, 2013).

- Pisapia stratejik liderlik modeli

Bu liderlik modeli; uzun vadeli planlama, koordinasyon ve rasyonelliğe dayalı stratejik planlama veya stratejik yönetim ile karıştırılmamalıdır. Tek başına stratejik planlama sürecine güvenmek, post modern koşulların gereklerini karşılamamaktadır. Dahası, gelenekçilerin iddia ettiği gibi, stratejik yönetim uygulama için tek güç değildir. Organizasyondaki en alt seviyeye ulaşılması gerekmektedir. Burada önerilen görüş, bir organizasyondaki tüm liderlik seviyelerinin üst düzey, idari- stratejik olarak liderlik etmeye hazır olması gerektiğidir. Ancak, bazı stratejilerin yönetim ve yönetici seviyesinde daha etkili olacağı unutulmamalıdır (Pisapia J., 2005).

Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ), Pisapia'nın teorik stratejik liderlik modelinden oluşturulmuştur. Bu ölçek, stratejik anlayışı geliştiren dört tür eylem içerir; değişimi artırma (dönüşümsel uygulamalar), örgütsel istikrarı sağlama ve sürdürme (yönetim uygulamaları), doğru eylemleri seçme (etik uygulamalar) ve kapsamı genişletme (politik uygulamalar) gibi yönlerden oluşur. Liderin bu çok yönlü faaliyetleri kullanabilmesi hem içeride hem de dışarıda sürekli değişen ve karmaşık bir örgütsel ortamda etkili olmasıyla ilgilidir (Pisapia, 2006).

Pisapia sonraki yaptığı çalışmalarda, SLÖ'yü beş alt boyut olarak ele almıştır. Bunlar; yönetimsel, dönüşümsel, politik, etik ve iletişimsel liderlik tipleridir (Kılınçkaya,2013). Yönetimsel liderler, istikrar ve düzeni içermektedir ve mevcut düzeni korumayı gerektirmektedir. Liderler, günlük işleri yürütme sürecinde ve kısa vadeli hedefleri yönetmekte iyi olduğu bilinmektedir (Rowe, 2001). Dönüşümsel liderler, çevresel durumları değiştirebilme yeteneğine sahiptir. Çalışanlarına örnek olmaktadır ve vizyon-misyon ruhu oluşturmaktadır. Çalışanları işlerini yapma konusunda güdülmektedir ve saygınlık kazanmaktadır. Politik liderler, pragmatiktir ve tüm çalışanlarını mutlu etmek için ellerinden gelen her şeyi yapabilirler. Kaynaklarını

etkin kullanarak örgütün başarısını yükseltmektedir ve böylece güçlerini arttırmaktadır. Etik liderler, güvenilirdir ve verdikleri sözleri tutmaktadır. Örgüt için neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirlemektedir ve etik ilkeler dışına asla çıkmamaktadır. İletişimsel liderler, verdikleri doğru kararlar konusunda aksiyon almaktadır. Çalışanlarını dinlemektedir ve ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçmeden önce dikkatlice düşünmektedir (Kılınçkaya, 2013).

3.10. Stratejik Liderliğin İşletmelere Sağladığı Faydalar

Stratejik liderlik, bir örgüte üç önemli noktada katkı sağlamaktadır. Bunlar (Soyer, 2008):

- Stratejik yönetim sürecinde verimlilik

Stratejik yönetim, organizasyonu rekabetçi bir ortamda ezmemek için bir dizi analitik kavramdır.Ögütsel model; araç, yeni fikir ve teknik geliştirme sürecidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim süreci etkin bir şekilde yapılması gereken bir süreçtir. Stratejik yönetimde başarıya ulaşmak için üst yönetimin bu konuda kararlı olması büyük önem taşımaktadır. Stratejik yönetimde öncelikle "stratejik" kavramı tanımlanmalıdır. Bazı stratejistler, stratejik planın hazırlanmasından, bazıları uygulamadan ve bazıları da uygulama sonuçlarının izlenmesinden sorumlu olacaktır. Organizasyonda stratejik planlamayı uygulamadan önce vizyon ve misyon çok net bir şekilde tanımlanmalıdır. Vizyonu ve misyonu olmayan bir organizasyonda strateji ve eylem planları oluşturmak gereksizdir. Strateji ve eylem planları, kuruluşun amaçlarına uygun hale getirilmelidir (Aktan, 1999).

- Stratejik esneklik

Değişen rekabet koşullarını öngörme ve bu koşullara çok hızlı uyum sağlama yeteneğine, stratejik esneklik denmektedir. Karmaşıklığa, hareketliliğe, ani

dalgalanmalara ve çevre koşullarına yüksek hızda adaptasyon sonucunda organizasyonlarda tüm faaliyet ve süreçlerde esneklik ortaya çıkmaktadır. Artan rekabet ve artan tüketici talepleri, kuruluşların rakiplerine yanıt vermede daha hızlı bir rol oynamasını gerektirmektedir. Bu sadece mevcut rakiplere karşı değil, aynı zamanda pazara girecek potansiyel rakiplere karşı da proaktif olmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla stratejik liderlik yaklaşımı sayesinde kuruluşlar yeni ürünler geliştirebilir, sürekliliğini sağlayabilir ve bu sayede daha fazla pazar payı elde edilebilmektedir. Ayrıca en son ihtiyaçlara, ileri teknolojiye ve yeniliklere cevap verebilmektedir (Soyer, 2008).

- Rekabet avantajı

Rekabet avantajı, kaynak kullanım kalıpları yoluyla rakiplere karşı elde edilen benzersiz bir konum olarak tanımlanmaktadır. Çevresel kısıtlamaları etkisiz hale getirirken ve içsel zayıflıkları ortadan kaldırırmaktadır. Çevresel fırsatlara yanıt verirken içsel avantajlardan yararlanan stratejiler uygulayarak elde edilen mükemmellik olarak tanımlanabilmektedir. Rekabet avantajı elde etmenin iki yolu vardır. Birincisi, en iyi uygulamaları gerçekleştirmeyi ve uygulamayı amaçlayan, ancak günümüzün rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmek için yeterli olmayan faaliyetleri mümkün kılmaya yönelik çabalardır. İkincisi, stratejik konumdur. Gerçekten rekabet avantajına sahip olan kuruluşların, çok net ve belirgin bir stratejik konuma sahip olan kuruluşlar olduğunu görülebilmektedir. Bu kuruluşlardaki üst düzey yöneticiler aynı zamanda diğerlerinden öne çıkan ve benzersiz konumlarını tanımlayabilen liderlerdir (Soyer, 2008).

Bir organizasyonun uzun vadeli rekabet gücü, yöneticilerin liderlik tarzına ve sürekli olarak kendilerine meydan okuma isteklerine bağlıdır. Stratejik liderler, olumsuz ve karışık rekabet koşullarının üstesinden gelmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Rekabet sadece mevcut rakipleri değil, aynı zamanda gelecekte herhangi bir zamanda sektöre girmeye hazır olan potansiyel rakipleri de içermektedir. Dolayısıyla bir şirket; mevcut ve potansiyel rakiplerinin hiçbiri tarafından aynı anda uygulanmayan değer

yaratan bir strateji uyguladığında ve diğer firmalar bu stratejinin faydalarını taklit edemediğinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Soyer, 2008).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ

Araştırma, İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumsal yapıdaki çok şubeli bir kafe/restoran işletmesi çalışanlarının örgüt kültürü algılarının iş tatmini algısı üzerindeki etkisinde stratejik liderliğin rolü olup olmadığını incelemek için gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bu kısmında; araştırmanın önemi, amacı ve kapsamı, sınırlılıkları, varsayımı, veri toplama araçlarının yapısı ve söz konusu araçlara dair güvenirlilik istatistikleri, araştırma modeli, hipotezler, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlere dair bulgular ve analizler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda çalışanına değer veren, yeniliklere açık ve değişime hızlı uyum sağlayabilen örgütler hakkında çalışmalara daha fazla yer verilmektedir. İş tatmininin örgüt verimliliğine ve başarısına etkisi önem kazanmıştır. Örgütü örgüt yapan temel kaynağın insan olduğu düşünülürse, iş motivasyonu yüksek çalışanlar örgüte katma değer yaratma eğilimde olmaktadır. İş doyumlarıyla doğru orantılı olarak verimleri ve başarıları örgüte yansımaktadır. Örgütün liderleri de çalışanlarını etkileyebilme ve yönlendirme gücüne sahiptir. Bu etkililik ve güç örgütte çalışanların performansını etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanın mutlu olması, moral-motivasyonunun artması işlerini zamanında yapması, ekibiyle iş birliği yapması gibi olumlu etkiler de doğurmaktadır.

İstanbul'da görev yapan 212 kamu ve özel sektör havacılık çalışanı üzerinde yapılan uygulamada, anket verilerinin analizi sonucunda örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde en yüksek pozitif ilişkinin klan ve hiyerarşik kültürde olduğu görülmüştür (Eryılmaz, 2019).

İstanbul ili bilişim sektöründe faaliyet gösteren çalışanlara yapılan anket verilerinin analizi sonucunda adhokrasi kültürünün iş tatminini pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (Erzincanlı, 2018).

Gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise, Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin algıladıkları örgüt kültürü ile iş tatmini arasında istatistiksel pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur (Şahal, 2005).

Bu etkiler göz önüne alındığında ve ulusal yazındaki çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürü ve iş tatmini arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Ankara ilinde havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlara uygulanan bir saha araştırması bulguları sonucunda, çalışan tarafından algılanan iş tatmini ile yöneticinin kendini değerlendirdiği stratejik liderlik davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır (Taşdemir, 2017).

Kahramanmaraş'ta faaliyette bulunan birçok firmanın yöneticilere uygulanan anketlerin veri analizi sonucunda farklı "liderlik" ve "örgüt kültürü" türlerine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu açığa çıkarmıştır (Bakan, 2008).

Aynı zamanda bu etkiler üzerinde liderlik tiplerinin de rolü olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma, örgüt kültürü tiplerine bağlı olarak çalışanların iş tatmini

üzerindeki etkisini incelerken aynı zamanda yöneticilerine dair stratejik liderlik tiplerinin aracı rolünün olup olmadığını ortaya çıkaracaktır. Ele alınan değişkenleri ayrı ayrı ele alan çalışmaların olduğu fakat bu üç değişkeni birlikte inceleyen çalışmaya rastlanmadığı için öncü çalışmalardan biri olacağı öngörülmektedir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı; restoran işletmesi çalışanlarının örgüt kültürü algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinde yöneticilerine dair stratejik liderlik algılarının aracılık rollerinin belirlenmesidir. Bununla birlikte aracılık ilişkisinin incelenmesi için gerekli olan örgüt kültürü iş tatmini direkt ilişkisi ile, örgüt kültürü stratejik liderlik algısı direkt etkisi ve stratejik liderlik algısı ile iş tatmini ilişkinin incelenmesi de araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Diğer yandan çalışanların cinsiyet, yaş, kurum ve toplam çalışma süreleri, görev ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri ile örgüt kültürü algıları, stratejik liderlik algıları ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiler de araştırma kapsamında tutulmuştur.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma sınırlılıkları olarak anketi çalışanlara uygulama esnasında yaşanan zorluklardan söz edilebilir. Genel müdürlükte çalışan yöneticilere e-posta ile anketin iletilme süreci hızlı olurken restoran bölümünde çalışan işgörenlere e-posta gönderimi sağlanamamıştır. Restoran çalışanlarına işletme olarak e-posta açılmamaktadır. Tüm çalışanların telefonlarına aynı anda sms gidecek bir yazılım aracılığıyla anketin linki İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından paylaşılmıştır.

İşgörenlerin vardiyalı ve fazla mesaili çalışma ortamında iş yükünden dolayı ankete etkin vakti ayıramaması da araştırmanın sınırlılıklarındandır. Anket sırasında işyerinde olmayan işgörenlere de anket ulaşmıştır fakat raporlu veya mazeretli

oldukları için ankete gereken ilgiyi gösterememiş, anket katılım sayısı beklentiden az ilgi görmüştür.

Ankete katılanların anket sorularını okuyup anlayabildikleri varsayılmıştır. Anket uygulama öncesi firmanın İnsan Kaynakları Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi'ne pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve çalışanların soruları doğru algılayabileceği kanısına varılmıştır. Araştırmada, anketi cevaplandıranlara önceden uyarı notu yazıldığı için, anket sorularının çalışanlar tarafından olması gerektiği gibi değil içtenlikle ve tarafsız cevaplandırdığı varsayılmıştır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumsal yapıdaki çok şubeli kafe/restoran işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. İşletmenin İnsan Kaynakları Müdürü'yle 2023 yılı nisan ayında gerçekleştirilen görüşmede restoran zincirinde toplam 2750 çalışan bulunduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak çevrim içi ortamda anket yöntemi kullanılmıştır. Şirket yetkilileri tarafından tüm çalışanlara e-posta ve sms ile anket daveti iletilmiştir.

Araştırma evreni restoran zincirinde görev yapan toplam 2750 çalışandan oluşmaktadır. Evreni temsil edebilecek minimum örneklem sayısının hesaplanması amacıyla aşağıdaki formülde yer alan formül kullanılmıştır (Serper ve Aytaç, 2000).

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2.(N-1)+t^2.p.q}$$

d=0.05 (Hata payı, göze alınan sapma oranı, güven aralığı %5)

p=q=0.50 (Bir olayın görülme olasılığı p, görülmeme olasılığı 1-p=q)

t_((0.05 , ∞))=1.96 (α=0.05(%95 Güven Düzeyi) ve N>120 için t tablo değeri)

N=Evrendeki birey sayısı

n= Gerekli minimum örneklem sayısı

Örnekleme formülü yardımıyla %95 güven düzeyi ve %5 hata payı çerçevesinde 2750 çalışanı temsil edebilecek minimum örneklem sayısının 337 olduğu hesaplanmıştır. Oluşturulan online anket formu tüm çalışanlara e-posta ve sms yoluyla iletilmiş, 397 adet dönüş alınmıştır. 397 adet ankete ait veriler incelendiğinde 28 adet katılımcının anket sorularına blok cevap verdiği (tüm sorulara aynı cevap) görülmüştür. Söz konusu anketlerin gerçek dışı doldurulduğu düşünüldüğünden gözlemler örneklem dışında bırakılmıştır. Ardından değişken Z-skor değerleri incelendiğinde 19 adet 3.29 üzeri Z-Skor değeri saptanmıştır. Uç değer olarak tanımlanan söz konusu gözlemler yaş, cinsiyet, eğitim, görev kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma süreleri bakımından ki-kare analizine tabi tutulmuş ve söz konusu kriterler bakımından uç değerlerin %5 anlamlılık düzeyinde herhangi bir grupta anlamlı bir şekilde yoğunlaşmadığı görülmüştür. Söz konusu durum uç değerlerin belirli bir demografik grubun uç tepkisi olmaktan ziyade rastsal uç değerler olduğunun tespit edilmesi bakımından önemlidir. Zira söz konusu anketlerin veri dışında bırakılmasının manipülasyon olmayacağı söylenebilir. (Tabachnick & Fidell, 2013) Söz konusu formlar da örneklem dışında bırakıldığında çalışma örnekleminin evreni temsil edebilecek minimum örneklem sayısı 337'den büyük olduğu görülmüş ve 350 adet anket ile analizlere devam edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Çalışma için anket tekniği kullanılmış ve üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Bunlar; Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Pisapia'nın Stratejik Liderlik Ölçeği'dir.

Araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım demografik bilgiler, ikinci kısım örgüt kültürü ölçeği, üçüncü kısım stratejik liderlik ölçeği ve dördüncü kısım iş tatmini ölçeğinden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümü demografik bilgiler 6, ikinci bölüm 16, üçüncü bölüm 34 ve dördüncü bölüm 20 soru olmak üzere toplam 76 sorudan oluşmaktadır.

Bu bölümde, çalışmada kullanılan ölçekler ve alt boyutları, yapısal geçerlilik ve güvenilirlik analiz bulguları yer almaktadır.

4.5.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilen "Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği" (OCAI) çalışmada kullanıma uygun görülmüştür. 16 sorudan oluşan ölçekte 4 alt boyut bulunmaktadır. Alt boyutlar sırasıyla; klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürüdür (Erzincanlı, 2018).

Klan kültürünü benimsemiş ortak değer ve hedefleri paylaşan işletmelerde; uyum, katılım, bireysellik ve önemlidir. Bu örgütlerin geniş aileler gibi olduğu düşünülmektedir.Klan kültürü, organizasyon üzerinde kontrol sağlamaya çalışan ancak çalışanlarına karşı esnek ve saygılı olan işletmelerde görülmektedir (Karakılıç,2019).

Adhokrasi kültürü, organizasyonun dışına odaklanan ve yüksek derecede esneklik gerektiren şirketlerle ilişkilidir. Ahdokrasi, hiyerarşiden farklı olarak,

merkezi bir güç veya otorite ilişkisi yoktur. Bunun yerine güç, o sırada ele alınan konuya bağlı olarak kişiden kişiye değişmektedir. Bu kültürde odak noktası, yenilik ve risk almaktır (Karakılıç, 2019).

Pazar kültürü, başlı başına bir pazar gibi hareket eden bir organizasyon türünü ifade etmektedir. Pazar kültürü, örgütün dışsal bakış açısını ifade eden ve önemseyen işletmelerde görülmektedir. Aynı zamanda piyasa kültürünün hâkim olduğu işletmelerde kontrol ve iç istikrar ihtiyacını da göz ardı etmemek gerekmektedir (Karakılıç, 2019).

Hiyerarşik bir kültürle uyumlu örgüt kültürleri, resmi ve düzenlenmiş bir işyeri ile örtüşmektedir. İş yapma biçimleri, çalışanların eylemlerini yönlendirmektedir. Yöneticiler etkilidir ve her şeyi yönetmektedir. İşlevsel ve verimli bir organizasyon oluşturmak önem kazanmıştır. Resmi kurallar, yönetmelikler ve yönergeler organizasyonu oluşturmaktadır. Hiyerarşik kültür, kontrol ve istikrar talep eden pozisyonları vurgulamaktadır ve bunlarla ilgilenen bir yapı oluşturmaktadır (Karakılıç, 2019).

Literatür incelediğinde Ramazan Erdem'in 2007 yılında Elazığ'da hastane çalışanlarına uyguladığı 4 alt boyuttan ve her alt boyutun 4 sorudan oluştuğu ölçeğin kısa formuna ulaşılmıştır ve ölçeğin kısa formu kullanımı için izin alınmıştır (Ek 1).

Orijinal ölçek Cameron ve Quinn (1999) 'dan ve OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)'den'dan alınarak önce Araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, daha sonra İşletmecilik alanında çalışan İngilizce bilen bir akademisyen tarafından İngilizceye çevrilmiş, ardından tekrar İngilizceye hâkim bir başka akademisyen tarafından tekrar Türkçeye çevrilmiştir. Elde edilen çeviri literatürde kullanılan ölçeklerle Şeker, Dağ ve Yalçınsoy, (2016) ve Erzincanlı'nın (2018) karşılaştırılarak kullanılmıştır.

Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'nin (OCAI) Cronbach's Alpha değeri 0,89 olarak bulunmuştur (Cameron ve Quinn, 1999).

Literatürde sıklıkla kullanılan bu ölçek, geçerli ve güvenilir sonuçlar vermiştir. Dört boyutlu yapısı üzerinde yapılan DFA (doğrulayıcı faktör analizi) sonucunda ölçek uyum değerleri $\chi 2/df=2,112$, RMSEA=0,045, CFI=0,891, AGFI=0,879 olarak belirlenmiştir. Klan alt boyutu için 0.88, adhokrasi alt boyutu için 0.87, pazar alt boyutu 0.91 ve hiyerarşik alt boyut için ise 0.92 olarak iç tutarlılık katsayıları bulunmuştur. Anlamlı ve geçerli kabul edilmiştir (Eryılmaz, 2019).

Ek 3'te yer alan ankette 2.Bölüm'de 16 sorudan oluşan Örgüt Kültürü Ölçeği'nde sırasıyla ilk 4 soru klan kültürü, 4 soru adhokrasi kültürü,4 soru pazar kültürü ve son 4 son soru hiyerarşi kültürü alt boyutunu ifade etmektedir.

4.5.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Minnesota İş Tatmini Ölçeği, iş tatmini düzeylerini belirlemek için kullanılan bir ölçektir. Ölçek, çalışanların işleri hakkındaki görüşlerini belirlemek için kullanılan bir anket şeklindedir. Her madde, çalışanların işleri hakkında farklı düzeylerde tatmin olma derecelerini değerlendirmelerini isteyen ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek, altı ana faktör üzerinde çalışanların tatmin düzeylerini değerlendirmektedir. Bunlar Büyüköztürk, 2007):

- İşin Kendisi: İşin kendisi, işin özelliği, görevlerin çeşitliliği ve işin önemi hakkında düşünceleri ölçmektedir.

- Ödül: Ödül, çalışanların maaş, prim, terfi, tanıma ve takdir gibi ödüller hakkındaki görüşlerini ölçmektedir.

- İş Arkadaşları: İş arkadaşları, çalışanların meslektaşları, üstleri ve altındakilerle olan ilişkileri hakkındaki görüşlerini ölçmektedir.

- İş Ortamı: İş ortamı, çalışanların işyeri koşulları, çevre, düzen ve temizlik gibi faktörler hakkındaki görüşlerini ölçmektedir.

- İş Güvencesi: İş güvencesi, çalışanların işlerinde ne kadar güvende hissettikleri hakkındaki görüşlerini ölçmektedir.

- Yönetim: Yönetim, çalışanların üst yönetim, orta yönetim ve meslektaşları tarafından yönetildikleri şekildeki tatmin düzeylerini ölçmektedir.

Literatürde iş doyumunu ölçmek için geliştirilmiş birçok ölçek bulunmaktadır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği, iş tatmininin ölçülmesi için yaygın olarak kullanılan bir araçtır ve birçok organizasyon tarafından kullanılmaktadır. Ölçek, çalışanların işlerindeki tatmin düzeylerini değerlendirmek ve organizasyonların bu tatmini artırmak için ne yapabileceklerini anlamak için önemli bir araçtır (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Weiss ve diğerleri tarafından 1967 yılında Minnesota Üniversitesi'nde geliştirilen Minnesota İş Doyumu Ölçeği (kısa form) bulunmaktadır. Çalışanların iş doyumunu ölçmek için "içsel doyum" ve "dışsal doyum" gibi 2 alt boyuttan ve 20 maddeden oluşmaktadır. Minnesota İş Doyumu Ölçeği literatürde yaygın olarak kullanıldığı ve kabul gördüğü için tercih edilmiştir (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Minnesota İş Doyumu Ölçeğine göre iş doyumunun iki alt boyutu vardır. Bunlar; içsel doyum ve dışsal doyumdur (Weiss, 1967; Baycan, 1985).

Bu ölçekte, çalışma koşulları iş tatmini ile ilişkilidir. İnsanların psikolojik ihtiyaçlarından örneğin; tanınma, sorumluluk, başarı, terfi gibi içsel faktörlerin yanı sıra iş ortamı ile ilgili dışsal faktörler; maaş, denetim, çalışma koşulları ve iş politikaları bu ölçek kullanılarak ölçülür. Anketin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Baycan tarafından 1985 yılında yapılmıştır. Çalışmada ölçeğin kullanılmak üzere Baycan'dan alınan kullanım izni Ek 2'de gösterilmiştir.

Anketin Cronbach's Alpha değeri Baycan tarafından 1985 yılında 0,77 olarak belirlenmiştir. Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında; içsel doyum alt boyutu için 0,992, dışsal doyum alt boyutu için 0,992 ve tüm sorular için 0,996 puan elde edilmiştir. 0,70 ve üzerindeki güvenirlik değerleri genellikle güvenirlik için yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Çalışmada tercih edilen ölçek literatürde yer alan birçok çalışmada kullanılmış ve geçerlilik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bartlett testi sonucu 417,501değeri ve e $p<0.0001$ ve Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,604 olarak çıkmıştır. Bu değer kabul edilebilir özelliktedir (Akgül ve Çevik, 2003).

Ek 3'te yer alan ankette 4.Bölüm'de 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nde ilk 10 soru içsel alt boyutu, diğer 10 soru dışsal alt boyutu ifade etmektedir.

4.5.3. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Ölçeği

Çalışanların yöneticilerini değerlendirdiği uygulamalı bir çalışmada, stratejik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Yazarlar uygulamada kullanacakları ölçeği Pisapia'nın geçerliliğini ve güvenilirliğini analiz ettiği, Aydın'ın 2012 yılında Türkçeye uyarladığı Stratejik Liderlik Ölçeği'ni yöneticilere uygulama amacıyla kullanmıştır. Ölçek 35 maddeden oluşmaktadır ve beşli likert tipi şeklinde sorular hazırlanmıştır. Uygulama sonucunda yöneticilerin stratejik davranış tutumlarından en çok etik liderlik davranışına yatkın oldukları anlaşılmıştır (Güçlü, 2017).

Pisapia tarafından geliştirilen 5 faktörlü, 35 soruluk anketin İngilizce orijinali, 2009 yılında Uğurluoğlu tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve hastane yöneticilerine uygulanmıştır.

Aydın'ın 2012 yılında yaptığı çalışmasında ölçeği Türkçeye çevirmiştir. Bu ölçek hakkında bilinmesi gereken, 3. ve 19. ifadelerin aynı olduğu ve kontrol amacıyla ölçeğe yerleştirildiğidir. Ölçek analizine başlanmadan önce kontrol ifadesine farklı cevaplar veren çalışanların anketleri değerlendirme dışı bırakılmış ve ölçek 34 soruya düşürülmüştür. Pisapia ve arkadaşları 2005 yılında stratejik liderlik ölçeğinin güvenirlik katsayısını 0,94 bulmuştur. Aydın ise 0,92 olarak elde etmiştir (Aydın, 2012).

Literatür taraması sonucunda, çalışmanın amacı ile en uyumlu ölçek olarak Stratejik Liderlik Envanteri (SLA) bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe çevirisinin çalışmada kullanılmak üzere izni Aydın'dan alınmıştır (Ek 1).

Anketin kullanımı hakkında Pisapia ile Derin'in 2019 yılında yaptığı bir görüşmede, anketin stratejik düşünme ve stratejik eylem olarak değiştirildiği ve 34 maddelik yeni bir stratejik liderlik anketi oluşturulduğu ortaya çıkmıştır. Stratejik liderliğin yönetimsel boyutuyla ilgili 6 soru, dönüşümsel uygulamayla ilgili 7 soru, politik uygulamayla ilgili 6 soru, iletişim becerileriyle ilgili 8 soru ve etik uygulamayla ilgili 7 soru bulunmaktadır (Derin, 2019).

SLÖ'nün bu yeni versiyonu Pisapia tarafından 2010 yılında Çin'de 106 okul müdürü üzerinde gerçekleştirilen pilot uygulaması neticesinde Cronbach's Alpha (α) katsayıları hesaplanarak ölçek toplamı (α = .94) yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.Pisapia tarafından 2007 yılında geliştirilen ve Mehmet Kemal Aydın tarafından 2012 yılında Türkçeye uyarlanan stratejik liderlik ölçeğinin ulusal yazında yapısal geçerliliği gerçekleştirilmiştir (Aydın, 2012).

2011 yılında Kılınçkaya'nın John Pisapia yaptığı görüşmede stratejik liderlik

ölçeğinin iletişimsel alt boyutunun da yer aldığı 5 alt boyuttan oluşan son hali çalışmasında kullanılmıştır. Yapılan görüşmede ölçeğin son halinin stratejik düşünme ve stratejik eylem olarak değiştirilmesi sebebiyle Türkçe çevirisi gerçekleştirilmiştir ve yeminli tercüman tarafından dil geçerliliği sağlanmıştır (Kılınçkaya, 2013).

Kılınçkaya tarafından yapılan faktör analizinde beş alt boyutun açıkladığı varyans %73.583 bulunmuştur. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan beş faktörün ortak varyanslarının ise 0.563 ile 0.834 arasında değiştiği gözlenmektedir ($p<0.01$). Bu sonuçlar, ölçekteki maddelerin geçerliliklerinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

Türkçe çevirisini tamamlayan ve gerçekleştirdiği yapısal geçerlilik çalışmaları sonucunda SLÖ'ne son halini veren Kılınçkaya'dan alınan kullanım iznine Ek 1'de yer verilmiştir.

Ek 3'te yer alan ankette 3.Bölüm'de 34 sorudan oluşan SLÖ'de (17.,23.,32.,35.,41.,48.) sorular politik boyutu, (18.,29.,31.,34.,36.,38.,44.) sorular dönüşümsel alt boyutu, (19.,22.,26.,27.,33.,37.,47.) sorular etik alt boyutu, (21.,24.,30.,39.,40.,43.) sorular yönetimsel alt boyutu ve (20.,25.,28.,42.,45.,46.,48.,49.) sorular iletişimsel alt boyutu ifade etmektedir.

4.5.4. Ölçeklerin Güvenirlilik Çalışmaları

Araştırmanın bu kısmında kullanılan ölçeklere dair güvenirlilik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla mevcut veri ile yapılan Cronbach's Alpha güvenirlilik analizi bulguları yer almaktadır.

Tablo 4.1'deki aralıklar için karşılığındaki güvenirlilik düzeyi tanımlanabilir.

Tablo 4.1. Cronbach's Alpha Referans Değerleri

Aralık	**Güven Düzeyi**
α <0.50	Yetersiz Güvenirlilik Düzeyi
0.50<α <0.70	Genel Kabul Gören Güvenirlilik Düzeyi
0.70<α <0.80	İyi Derecede Güvenilir
0.80<α <0.90	Çok İyi Derecede Güvenilir
0.90<α	Mükemmel Derecede Güvenilir

Kaynak: Özdamar, K. (2016). Ölçek ve Test Geliştirme. Eskişehir: Nisan Yayın Evi.

Ölçek ve alt boyutlar için hesaplanan Cronbach's Alpha güvenirlilik analizi bulguları Tablo 4.2'de sunulmuştur.

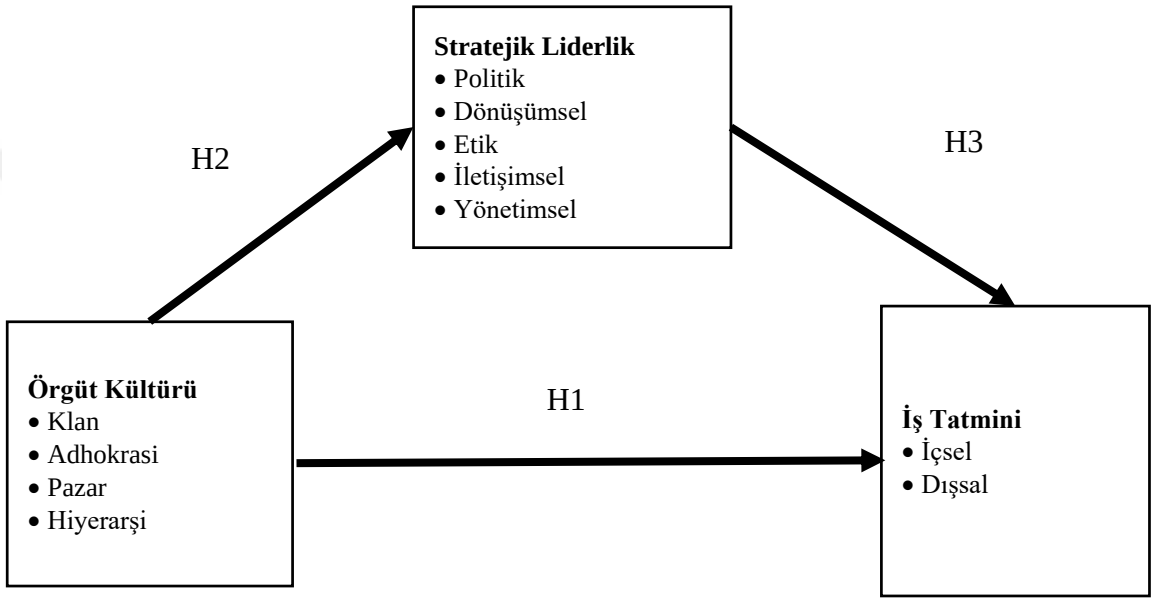
Tablo 4.2. Cronbach's Alpha Güvenirlilik Analizi Bulguları

Alt Boyut/ Ölçek	**Madde Sayısı**	**Cronbach's Alpha**
Klan Tipi Örgüt Kültürü Alt Boyutu	4	0.921
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü Alt Boyutu	4	0.911
Pazar Tipi Örgüt Kültürü Alt Boyutu	4	0.842
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü Alt Boyutu	4	0.905
Örgüt Kültürü Ölçeği	16	0.951
Politik Liderlik Alt Boyutu	6	0.857
Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu	7	0.938
Etik Liderlik Alt Boyutu	7	0.899
İletişimsel Liderlik Alt Boyutu	8	0.916
Yönetimsel Liderlik Alt Boyutu	6	0.848
Stratejik Liderlik Ölçeği	34	0.977
İçsel Tatmin Alt Boyutu	12	0.912
Dışsal Tatmin Alt Boyutu	8	0.909
İş Tatmini Ölçeği	20	0.951

Tablo 4.2. incelendiğinde tüm alt boyut ve ölçeklerin çok iyi ve üzeri düzeyde güvenilir ölçme araçları yapısında olduğu görülmektedir. Pazar Tipi Örgüt Kültürü Alt Boyutu, Politik Liderlik Alt Boyutu, Etik Liderlik Alt Boyutu, Yönetimsel Liderlik Alt Boyutu çok iyi derecede ölçme araçları iken (0.800<r<0.900), Klan Tipi Örgüt Kültürü Alt Boyutu, Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü Alt Boyutu, Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü Alt Boyutu, Örgüt Kültürü Ölçeği, Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu, İletişimsel

Liderlik Alt Boyutu, Stratejik Liderlik Ölçeği, İçsel Tatmin Alt Boyutu, Dışsal Tatmin Alt Boyutu ve İş Tatmini Ölçeği mükemmel derecede güvenilir ölçme araçlarıdır. (0.900<r<1.00)

4.6. Araştırma Modeli



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

H1: Restoran zinciri çalışanlarının çalıştıkları kurumdaki örgüt kültür algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H2: Restoran zinciri çalışanlarının çalıştıkları kurumdaki örgüt kültür algılarının yöneticilerine dair stratejik liderlik algıları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H3: Restoran zinciri çalışanlarının yöneticilerine dair stratejiik liderlik algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H4: Restoran zinciri çalışanlarının çalıştıkları kurumdaki örgüt kültür algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde etkisinde yöneticilerine dair stratejik liderlik algılarının aracılık rolü vardır.

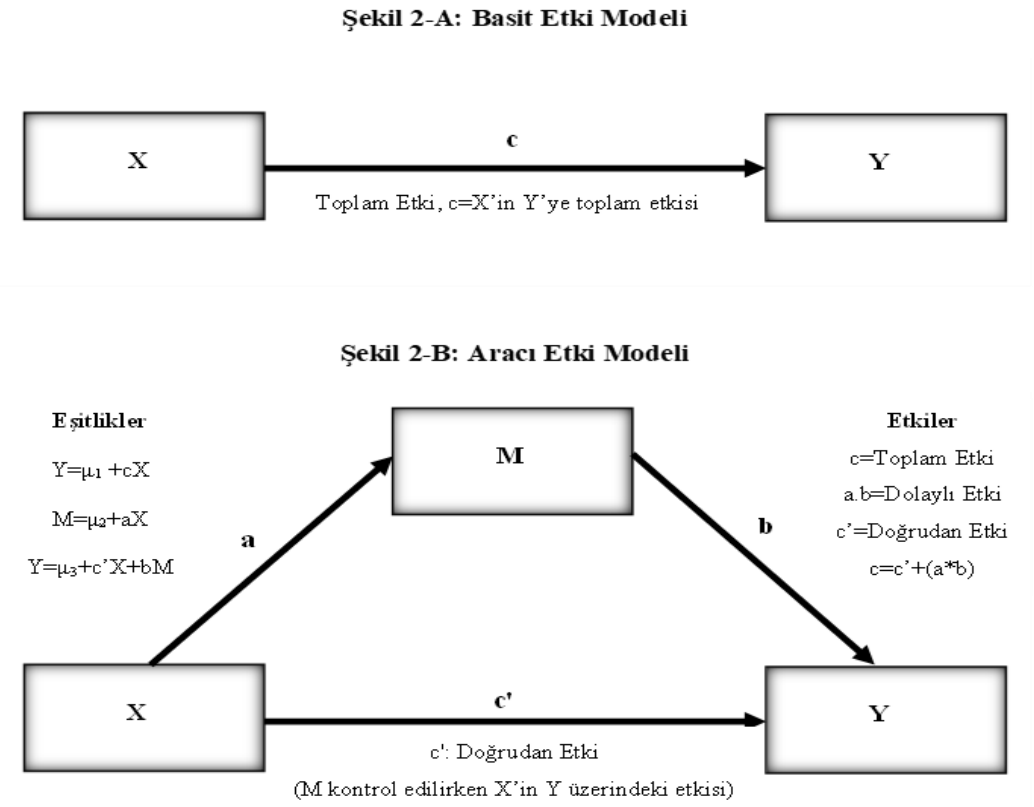
4.8. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında çevrim içi ortamda toplanan veriler Microsoft Excel paket programına indirilmiş ve gerekli sayısal kodlamaların yapılmasının ardından IBM SPSS 25.0 versiyonuna aktarılmıştır. Çalışmada yer alan tüm istatistiksel analizler söz konusu paket program yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Aracı etki analizlerinde IBM SPSS 25.0 için Hayes Macro Process 4.0 (2021) versiyonu www.afhayes.com adresinden indirilerek SPSS programı üzerine kurulmuştur.

Araştırma hipotezlerini ölçekler arasındaki direkt ilişkiler ile birlikte dolaylı (aracı) ilişkilerin de incelenmesini de içermektedir.

Aracı etki kavramı literatüre Baron ve Kenny (1986) tarafından kazandırılmıştır. Baron ve Kenny (1986) aracı etkiyi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin nasıl ve neden ortaya çıktığını açıklamak üzere bir dizi istatistiksel analizi içeren bir mekanizma olarak öne sürmüşlerdir. Diğer bir ifade ile aracı etki analizinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki muhtemel etkisine aracılık eden bir bağıntı mekanizmasının varlığı araştırılmaktadır. Baron ve Kenny (1986) buradaki bağıntı mekanizmasını aracı değişken olarak tanımlamaktadır. (Baron & Kenny, 1986)

Aracı etki mekanizmasının daha kolay anlaşılabilmesi için Şekil 4.2'in incelenmesi faydalı olacaktır.



Şekil 4.2. Basit ve Aracı Etki Modelleri

Kaynak: Bozkurt, S. (2021). Pazarlama Alanında En Sık Kullanılan Process Makro Modellerinin Veri Setleri ile İncelenmesi. Ankara: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Baron ve Kenny (1986) bağıntı mekanizmasının varlığının yani aracı etkinin olup olmadığın aşağıdaki 4 koşulun gerçekleşip gerçekleşmediğine bağlı olarak incelenmesini önermektedirler (Baron & Kenny, 1986)

Koşul 1: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisi (c yolu) sıfırdan farklı (istatistiksel olarak anlamlı) olmalı.

Koşul 2: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi (a yolu) sıfırdan farklı (istatistiksel olarak anlamlı) olmalı.

Koşul 3: Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi (b yolu) sıfırdan farklı (istatistiksel olarak anlamlı) olmalı.

Koşul 4: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi modele aracı etki dahil edildiğinde azalmalı veya sıfıra eşit olmalı. (c ve c') Eğer aracı değişken modele eklendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalıyor ise kısmi aracılık, eğer söz konusu etki tamamen ortadan kalkıp sıfıra eşit oluyorsa tam aracılık söz konusudur.

Görüldüğü üzere Baron ve Kenny (1986)'nin aracı etki analizi ilk aşamada bağımlı ve bağımsız değişkeni ikinci aşamada bağımlı ve bağımsız değişkenler ile birlikte aracı değişkeni de içeren iki adet regresyon analizi bulgularının değerlendirilmesi ve karşılaştırılmasına dayanmaktadır.

Baron ve Kenny (1986) her ne kadar aracılık ilişkisi kavramını literatüre kazandıran araştırmacılar olsa da sonraki yıllarda kavrama değil fakat nedensel adımlar yaklaşımı olarak adlandırdıkları geleneksel yönteme birçok eleştiri getirilmiştir. (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007) (Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005) (Hayes, 2018)

Baron ve Kenny (1986) aracılık etkisi analizinde nedensel adımlar yaklaşımı olarak adlandırılan geleneksel yönteme getirilen eleştiriler 5 başlık altında toplanabilir. (Gürbüz, 2019, s. 57)

Eleştiri 1: Baron ve Kenny (1986)'ye göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır, modern yaklaşımda bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkilemese dahi dolaylı olarak etkileyebileceği gösterilmiştir.

Eleştiri 2: Baron ve Kenny (1986) bağımsız değişkenin aracı değişkeni istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilemesi gerektiğini öne sürerken modern

yaklaşımda ikisi arasında anlamlı ilişki olmasa bile dolaylı etkinin anlamlı olabileceği öne sürülmektedir.

Eleştiri 3: Baron ve Kenny (1986)'ye göre aracı değişkenin bağımlı değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekirken modern yaklaşımına göre doğrudan etki bakımından bu şartın yerine gelmemesi dolaylı etki olmadığı anlamına gelmemektedir.

Eleştiri 4: Baron ve Kenny (1986)'ye göre son regresyonda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalıyor ise kısmi aracılık, tamamen ortadan kalkıyor ise tam aracılık söz konusu iken, modern yaklaşımda etkinin ortadan kalkmasının örneklem boyutu ile sıkı bir şekilde ilişkili olduğu ve aracı etki düzeyinin dolaylı etki katsayısı ile ölçülmesi gerektiği ifade edilmektedir. Modern yaklaşımda dolaylı etki için etki büyüklüğü 0.01'e yakın ise küçük, etki büyüklüğü 0.09'a yakın ise orta, etki büyüklüğü 0.25'e yakın ise yüksek dolaylı etkinin söz konusu olduğu gösterilmiştir.

Eleştiri 5: Baron ve Kenny (1986)'nin yaklaşımına getirilen bir diğer eleştiri ise dolaylı etki yolunun anlamlılığı konusunda Sobel testini kullanmasıdır. Oysa dolaylı etkiye ilişkin örneklem dağılımı çoğu zaman asimetrik olduğundan normallik varsayımı altında etkin olduğu bilinen Sobel testinin kullanılması güvenirliliği düşürmektedir. Modern yaklaşım dolaylı etkiye ait istatistiksel anlamlılığı Bootstrap (önyükleme) yaklaşımı ile oluşturulan güven aralıkları sayesinde yanlılık ve çarpıklık düzeltmesi ile birlikte elde edebilmektedir.

Yukarıda belirtilen eleştiriler doğrultusunda Hayes (2018) dolaylı etki katsayısının hesaplanması ve söz konusu katsayıdan çıkarımlar yapılmasına dayalı modern aracılık etki analizi olarak adlandırılan bir yöntem geliştirmiştir. Söz konusu yöntemde dolaylı etki katsayının anlamlılığı Bootstrap yöntemiyle binlerce kez yinelenen örneklemlerden elde edilen güven aralıkları ile denetlenmekte ve Sobel testinin katı ve asimetrik dirençsizlik özelliklerine bir çözüm getirmektedir.(Hayes,

2018) Hayes (2018)'in modern aracılık analizinde aracılık ilişkisi Baron ve Kenny (1986)'deki ilk 3 koşula değil dolaylı etki katsayısına (a*b) bağlıdır ve söz konusu katsayının anlamlılığına dair Bootstrap yöntemi asimetrik özellikleri bakımından da oldukça güvenilirdir.

Etkin ve tutarlı tahmin için en az 2000 yeniden örnekleme ile Bootstraping yapılması tavsiye edilmektedir. (DiCiccio & Efron, 1996)

Araştırmada yer alan diğer hipotezler ise ölçek ve alt boyut ortalamalarının demografik ve tanımlayıcı özelliklere dair gruplar bakımından karşılaştırılmasını içermektedir.

İki grup arasındaki farkların incelenmesi üzerine kurulu hipotezlerin sınanması amacıyla kullanılmak üzere bağımsız örneklem t-Testi ve Anova testi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma veri analizi sonucu elde edilen bulgular yorumlanarak paylaşılmıştır. Araştırmanın bulgularının ilk kısmında araştırmaya dahil edilen örnekleme dair demografik ve tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. İkinci kısım araştırmada kullanılan ölçme araçlarına dair betimsel istatistikler ve normal dağılım test istatistiklerini içermektedir. Üçüncü kısımda değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri incelenmiş, dördüncü kısımda ise ikinci kısımda görüldüğü üzere normale yakın dağılım gösteren değişkenler ile parametrik hipotez testleri yardımıyla araştırma hipotezleri sınanıp, yorumlanmıştır. Son kısımda fark testlerine yer verilmiştir.

4.8.1. Demografik ve Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya dahil edilen örnekleme ait demografik ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.3'teki gibidir.

Tablo 4.3: Demografik ve Tanımlayıcı İstatistikler

Özellik	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	20'den Az	43	12.3%
	20-29 Arası	132	37.7%
	30-39 Arası	118	33.7%
	40-49 Arası	43	12.3%
	50+	14	4.0%
	Toplam	350	100.0%
Cinsiyet	Kadın	131	37.4%
	Erkek	219	62.6%
	Toplam	350	100.0%
Görev	İş Gören	277	79.1%
	Yönetici	73	20.9%
	Toplam	350	100.0%
Kurumdaki Çalışma Süresi	5 Yıldan Az	271	77.4%
	6-10 Yıl Arası	65	18.6%
	11-18 Yıl Arası	14	4.0%
	Toplam	350	100.0%
Toplam Çalışma Süresi	5 Yıldan Az	187	53.4%
	6-10 Yıl Arası	70	20.0%
	11-18 Yıl Arası	43	12.3%
	19-25 Yıl Arası	34	9.7%
	25 Yıl Üzeri	16	4.6%
	Toplam	350	100.0%
Eğitim Durumu	İlkokul	24	6.9%
	Ortaokul	38	10.9%
	Lise	147	42.0%
	Ön Lisans	46	13.1%
	Lisans	84	24.0%
	Lisans Üzeri	11	3.1%
	Toplam	350	100.0%

Örneklemin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, çalışanların %71.4’ünün 20-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir (n=250). Yaş grubu olarak genç nitelendirebilecek çalışanlar örneklemin çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Örneklemin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde çalışanların %62.6'sının erkek olduğu görülmektedir (n=219). Genellikle hizmet sektörünü erkek çalışanların tercih edildiği düşünülmektedir.

Örneklemin iş yerindeki görev tanımına göre dağılımı incelendiğinde sadece %20.9'unun yönetici olduğu görülmektedir (n=73). Yönetici görevine sahip çalışanların cafe/restoran işletmelerinde diğer sektörlere göre daha az olduğu düşünülmektedir.

Örneklemin mevcut iş yerinde çalışma sürelerinde göre incelendiğinde, çalışanların %77.4 5 yıldan az çalıştığı görülmektedir (n=271). Bunun da cafe/restoran işletmelerinde beklenen bir durum olduğu düşünülmektedir.

Örneklemin toplam çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde çalışanların %73.4'ünün toplam çalışma süresi 5-10 yıl arasında olduğu görülmektedir (n=257). Örneklemin çoğunluğunun genç çalışanlar olduğu yorumlandığında toplam çalışma sürelerinin de 10 yıldan az olması beklenen bir durumdur.

Örneklemin eğitim seviyesine göre dağılımı incelendiğinde, çalışanların %82.2'sinin lise ve üzeri eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Sektörün işgörenler üzerinde yüksek eğitim niteliğine sahip çalışan şartı bulunmamasına rağmen örneklemin çoğunluğunun eğitim seviyesinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

4.8.2. Betimsel İstatistikler ve Normal Dağılım Testleri

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın ölçme araçları olan ölçek ve alt boyutlar için madde toplamlarının madde sayılarına bölünmesi ile 1 ile 5 arasında standartlaştırılmış değerler için betimsel istatistikler ve normal dağılım test istatistikleri yer almaktadır. Ölçek ve alt boyutlar için madde toplam değerlerinin madde sayısına bölünmesi, normal dağılım testleri ve hipotez testlerinde bir farka

neden olmamaktayken ortalamaların madde sayısından bağımsız olarak değerlendirilebilmesine olanak tanımaktadır.

Ölçek ve alt boyut betimsel istatistikleri Tablo 4.4'teki gibidir.

Tablo 4.4: Değişken Betimsel İstatistikleri

Değişken	**N**	**Minimum**	**Maximum**	**$\bar{X}$**	**S.S**
Klan Tipi Örgüt Kültürü	350	1.000	5.000	3.481	1.303
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	350	1.000	5.000	3.568	1.228
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	350	1.000	5.000	3.586	1.064
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	350	1.000	5.000	3.761	1.152
Politik Liderlik	350	1.000	5.000	3.595	1.120
Dönüşümsel Liderlik	350	1.000	5.000	3.666	1.136
Etik Liderlik	350	1.000	5.000	3.702	1.088
İletişimsel Liderlik	350	1.000	5.000	3.728	1.031
Yönetimsel Liderlik	350	1.000	5.000	4.018	0.844
İçsel Tatmin	350	1.000	5.000	3.588	0.967
Dışsal Tatmin	350	1.000	5.000	3.293	1.114
İş Tatmini	350	1.000	5.000	3.441	1.008

$\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma

Klan tipi örgüt kültürü değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.481 ortalama etrafında 1.303 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Adhokrasi tipi örgüt kültürü değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.568 ortalama etrafında 1.228 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Pazar tipi örgüt kültürü değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.586 ortalama etrafında 1.064 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Hiyerarşi tipi örgüt kültürü değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.761 ortalama etrafında 1.152 standart sapma değeri ile dağılmaktadır.

Politik liderlik değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.595 ortalama etrafında 1.12 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Dönüşümsel

liderlik değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.666 ortalama etrafında 1.136 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Etik liderlik değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.702 ortalama etrafında 1.088 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. İletişimsel liderlik değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.728 ortalama etrafında 1.031 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Yönetimsel liderlik değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 4.018 ortalama etrafında 0.844 standart sapma değeri ile dağılmaktadır.

İçsel tatmin değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.588 ortalama etrafında 0.967 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. Dışsal tatmin değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.293 ortalama etrafında 1.114 standart sapma değeri ile dağılmaktadır. İş tatmini değişkeni minimum 1 ile maksimum 5 değerleri arasında 3.441 ortalama etrafında 1.008 standart sapma değeri ile dağılmaktadır.

Betimsel istatistikler incelendiğinde; en yüksek ortalamaya ve en az standart sapmaya sahip değişkenin yönetimsel liderlik olduğu görünmektedir. Restoran çalışanlarının yöneticilere dair algılarının yönetimsel liderlikte yoğunlaştığı söylenebilir.

Değişken normal dağılım istatistikleri Tablo 4.5'teki gibidir.

Tablo 4.5: Değişken Normal Dağılım Test İstatistikleri

Değişken	**Kolmogorov-Smirnov[a]**		**Shapiro-Wilk**		**S**	**K**
	W(350)	**Sig.**	**D(350)**	**Sig.**		
Klan Tipi Örgüt Kültürü	0.122*	[0.000]	0.904*	[0.000]	-0.482	-1.017
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	0.143*	[0.000]	0.906*	[0.000]	-0.490	-0.992
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	0.123*	[0.000]	0.944*	[0.000]	-0.429	-0.669
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	0.141*	[0.000]	0.879*	[0.000]	-0.954	0.251
Politik Liderlik	0.118*	[0.000]	0.932*	[0.000]	-0.515	-0.775
Dönüşümsel Liderlik	0.120*	[0.000]	0.918*	[0.000]	-0.634	-0.551
Etik Liderlik	0.116*	[0.000]	0.920*	[0.000]	-0.720	-0.370

İletişimsel Liderlik	0.109*	[0.000]	0.933*	[0.000]	-0.548	-0.490
Yönetimsel Liderlik	0.122*	[0.000]	0.908*	[0.000]	-0.953	0.552
İçsel Tatmin	0.081*	[0.000]	0.958*	[0.000]	-0.498	-0.452
Dışsal Tatmin	0.086*	[0.000]	0.961*	[0.000]	-0.141	-0.969
İş Tatmini	0.061*	[0.003]	0.968*	[0.000]	-0.297	-0.689

*(%5) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, W: Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Test İstatistiği, D: Shapiro-Wilk Normal Dağılım Test İstatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecesini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık değerini içerir.], S: Çarpıklık, K: Basıklık

Tabloya bakıldığında tüm değişkenler için hesaplanan normal dağılım test istatistiğinin anlamlılık değerlerine göre değişkenler normal dağılmamaktadır. ($p<0.5$) Sosyal bilimlere yönelik ölçekler kullanılarak toplanan veriler üzerinde yapılan normal dağılım testleri ile normal dağılımın nadir bir ideal durumu temsil ettiği bilinmektedir. Literatür bu tür veriler için çarpıklık katsayılarının dikkate alınmasını önermektedir ve anlamlı bir çarpıklık yoksa normal dağılım varsayımının sağlandığını varsaymak doğru olacaktır. (Tabachnik ve Fidell, 2013). Araştırmada yer alan değişkenler çarpıklık katsayıları açısından test edildiğinde mutlak değerde hepsinin 1'den küçük olduğu görüldüğünden değişkenlerin anlamlı bir çarpıklığa sahip olmadığına karar verilmiştir. $|S|<1$) (Hair, 2013). Belirgin asimetriden kaçınmak için mevcut koşullarda daha güvenilir olduğu bilinen parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. (Karagöz, 2016)

H0 doğru olduğu halde araştırma sonucu H1 hipotezinin doğru bulunması olarak tanımlanabilecek 1.tip hata olasılığı non-parametrik hipotez testlerinde daha yüksektir. (Kalaycı, 2006, s. 85)

4.8.3. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın bu kısmında değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerinin incelenmesi amacıyla oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6: Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Klan	1	0.823*	0.588*	0.700*	0.700*	0.703*	0.693*	0.651*	0.582*	0.659*	0.716*	**0.711***
Adhokrasi		1	0.632*	0.652*	0.646*	0.688*	0.624*	0.653*	0.587*	0.654*	0.694*	0.697*
Pazar			1	0.642*	0.535*	0.554*	0.528*	**0.535***	0.597*	0.482*	0.544*	**0.532***
Hiyerarşi				1	0.680*	**0.726***	0.689*	0.671*	0.698*	0.660*	0.665*	0.684*
Politik					1	0.910*	0.901*	0.847*	0.770*	0.640*	0.769*	0.732*
Dönüşümsel						1	0.931*	0.867*	0.814*	0.667*	0.767*	**0.743***
Etik							1	0.870*	0.821*	0.620*	0.746*	0.709*
İletişimsel								1	0.818*	0.595*	0.704*	0.674*
Yönetimsel									1	0.521*	0.618*	**0.591***
İçsel										1	0.878*	0.964*
Dışsal											1	0.973*
Tatmin												1

*(%5) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler

Korelasyon katsayısının değeri aşağıdaki gibi yorumlanabilir (Akgül ve Çevik,2003):

- r=0 ise, X ve Y arasında korelasyon yoktur.
- r=1 ise, tam pozitif korelasyon vardır.
- r=-1 ise, tam negatif korelasyon vardır.
- 0,00≤r ≤0,26 ise çok zayıf pozitif korelasyon vardır.
- 0,26 ≤r ≤0,49 ise zayıf pozitif korelasyon vardır.
- 0,50 ≤r ≤0,69 ise orta dereceli pozitif korelasyon vardır.
- 0,70 ≤r ≤0,89 ise kuvvetli (yüksek) pozitif korelasyon vardır.
- 0,00 ≤r ≤1 ise çok kuvvetli (çok yüksek) pozitif korelasyon vardır.

Tablo incelendiğinde tüm değişkenler arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyon ilişkilerinin saptandığı görülmektedir. ($p<0.05$)

Korelasyon katsayı büyüklükleri incelendiğinde ise örgüt kültürü ölçeği alt boyutları ile iş tatmini arasında 0.532 ile 0.711 arasında değişen korelasyonlar, stratejik liderlik ölçeği alt boyutları ile iş tatmini arasında 0.591 ile 0.743 arasında değişen korelasyonlar görülmektedir. Benzer şekilde stratejik liderliği ölçeği alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkileri de 0.535 ile 0.726 arasında değiştiği görülmektedir. Korelasyon katsayılarının tamamı orta üzeri korelasyon şiddetine işaret etmektedir.

Değişkenler arasında 0.482 korelasyon katsayısına sahip en zayıf ilişkinin pazar tipi örgüt kültürü ile içsel iş tatmini arasında olduğu görülmektedir. Pazar tipi örgüt algısına sahip çalışanların içsel iç tatmini düzeyinin düşük olduğu düşünülmektedir.

Değişkenler arasında diğer dikkat çeken ilişki, 0.743 korelasyon katsayısına sahip dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkidir. Dönüşümsel liderlik algısına sahip çalışanlarının iş tatminin yüksek olduğu düşünülmektedir.

4.8.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu kısmında araştırma hipotezlerinin sınanması amacıyla parametrik istatistiksel yöntemler vasıtasıyla hipotez testleri uygulanmış ve bulgular yorumlanarak paylaşılmıştır.

Araştırmada yer alan 4 hipotez, ölçek ve alt boyutlar arasındaki direkt ilişkiler ile birlikte dolaylı ilişkilerin de incelenmesini içeren aracı etki modellerinin çözümlenmesini gerektirmektedir. Aracı etki modelleri çerçevesinde her aracı ilişkinin incelenmesi için 3 ayrı regresyon modelinin incelenmesi önerilmektedir. Söz konusu regresyon analizleri şu şekildedir; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki

direkt etkisini inceleyen regresyon modeli, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki direkt etkisini inceleyen regresyon modeli ve bağımsız değişken ile birlikte aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini inceleyen regresyon modeli. Üçüncü regresyon modeli aynı zamanda aracı değişkenin etkisi kontrol altında iken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemeye olanak tanırken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ne kadarının aracı değişken aracılığıyla gerçekleştiğini hesaplamak için gerekli katsayıların da hesaplanmasını sağlamaktadır.

Bu bağlamda Hayes Macro Proses (2018) prosedürü çerçevesinde her defasında örgütsel kültür alt boyutlarından bir tanesinin bağımsız değişken olarak tanımlandığı, stratejik liderlik ölçeği alt boyutlarının aracı değişken olarak tanımlandığı ve iş tatmini ölçeğinin bağımlı değişken olarak tanımlandığı 4 ayrı Hayes Macro Proses (2018) prosedürü uygulanmış ve her bir bağımsız değişken için prosesin içerdiği eşitliklere ait çözümler ayrı tablolarda raporlanmıştır.

Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından klan tipi örgüt kültürü değişkeninin bağımsız, stratejik liderlik ölçeği alt boyutlarının aracı, işi tatmini ölçeğinin ise bağımlı değişken olarak tanımlandığı Hayes Macro Proses (2018) aracılık analizi bulguları Tablo 4.7'deki gibidir.

Tablo 4.7: Klan Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Bulguları

Denklem 1 (Bağımlı Değişken İş Tatmini)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.524	-	0.111	13.721*	[0.000]
KLAN (c)	0.550	0.711	0.030	18.285*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Politik)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.498	-	0.114	13.169*	[0.000]
KLAN(a_1)	0.602	0.700	0.031	19.231*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Dönüşümsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**

Sabit	1.531	-	0.126	12.156*	[0.000]
KLAN(a_2)	0.613	0.703	0.033	18.488*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Etik)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.686	-	0.124	13.553*	[0.000]
KLAN(a_3)	0.579	0.693	0.032	17.848*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken İletişimsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.934	-	0.115	16.758*	[0.000]
KLAN(a_4)	0.515	0.651	0.032	15.893*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Yönetimsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	2.704	-	0.113	24.024*	[0.000]
KLAN(a_5)	0.377	0.582	0.030	12.540*	[0.000]
Denklem 3 (Bağımlı Değişken İş Tatmini)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	0.906	-	0.132	6.872*	[0.000]
KLAN (c')	0.302	0.390	0.040	7.616*	[0.000]
POLİTİK (b_1)	0.413	0.459	0.046	9.048*	[0.000]
DÖNÜŞÜMSEL(b_2)	0.427	0.481	0.048	8.991*	[0.000]
ETİK(b_3)	0.386	0.417	0.050	7.744*	[0.000]
İLETİŞİMSEL(b_4)	0.358	0.366	0.046	7.857*	[0.000]
YÖNETİMSEL(b_5)	0.319	0.267	0.058	5.509*	[0.000]
Aracı Etki Bulguları					
Dolaylı Etki	**a_i*b_i**	**Std. a_i*b_i**	**S.H**	**%95 Alt**	**%95 Üst**
KLAN→POLİTİK→TATMİN	0.249	0.321	0.031*	0.194	0.315
KLAN→DÖNÜŞÜMSEL→TATMİN	0.262	0.338	0.034*	0.203	0.333
KLAN→ETİK→TATMİN	0.224	0.289	0.031*	0.165	0.284
KLAN→İLETİŞİMSEL→TATMİN	0.184	0.238	0.028*	0.133	0.241
KLAN→YÖNETİMSEL→TATMİN	0.120	0.156	0.023*	0.077	0.167
Tanısal İstatistikler					
F Test	F(6, 343)=97.774*			[0.000]	
Determinasyon	R=0.975			R^2=0.632	
Durbin Watson Otokorelasyon Testi	D.W=0.727				
White Değişen Varyans Testi	χ^2(27)=61.150*			[0.000]	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, S.H: Standart Hata [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içermektedir] F: F Test İstatistiği, χ^2: Ki-Kare Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini içermektedir.) %95 Alt: 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap güven aralığı alt sınırı, %95 Üst: 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap güven aralığı üst sınırı, Dolaylı etki standart hataları 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap yöntemi ile hesaplanmıştır. Tüm standart hatalar dirençli HC0 (Huber-White) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7 incelendiğinde tanısal istatistikler kısmında varsayım sınamalarının yer aldığı görülmektedir. Durbin Watson otokorelasyon test istatistiğinin 2 değerinden oldukça küçük olduğu görüldüğünden istatistiksel olarak önemli bir negatif otokorelasyon sorununun olduğu, White değişen varyans testi doğrultusunda ise %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişen varyans sorunu olduğu

görülmektedir. ($\chi^2(27)=61.150$, $p<0.05$) Otokorelasyon ve değişen varyans sorunlarından kaynaklanabilecek etkinlik kayıplarını önlemek amacıyla tüm denklemler Huber-White dirençli standart hatalar ile tahmin edilmiştir.

Denklem 1 tahmin bulguları incelendiğinde klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($c=0.711$, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik klan tipi örgüt algılarının artması/azalması iş tatmin düzeyini artırmaktadır/azaltmaktadır (H1).

Denklem 2 tahmin bulguları incelendiğinde;

Klan tipi örgüt kültürünün politik liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($a_1=0.700$, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik klan tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair politik liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Klan tipi örgüt kültürünün dönüşümsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($a_2=0.703$, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik klan tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Klan tipi örgüt kültürünün etik liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($a_3=0.693$, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik klan tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair etik liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Klan tipi örgüt kültürünün iletişimsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (a_4=0.651, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik klan tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair iletişimsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Klan tipi örgüt kültürünün yönetimsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (a_5=0.582, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik klan tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Denklem 3 bulguları incelendiğinde;

Klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (c'=0.390, $p<0.05$) (H1)

Politik liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_1=0.459, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair politik liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Dönüşümsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_2=0.481, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Etik liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_3=0.417,

p<0.05) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair etik liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

İletişimsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_4=0.366, p<0.05) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair iletişimsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Yönetimsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_5=0.267, p<0.05) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

0<%95 Alt <%95 Üst durumunda güven aralıklarının 0 (sıfır) değerini içermediği ve %95 güven (%5 anlamlılık) düzeyi için katsayının sıfırdan farklı olduğu (istatistiksel olarak anlamlı) olduğu söylenebilir.

Aracı (dolaylı) etki analizi bulguları incelendiğinde;

Politik liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_1*b_1=0.321, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde politik liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi politik liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir(H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.321>0.250)

Dönüşümsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_2*b_2=0.321, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde dönüşümsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir

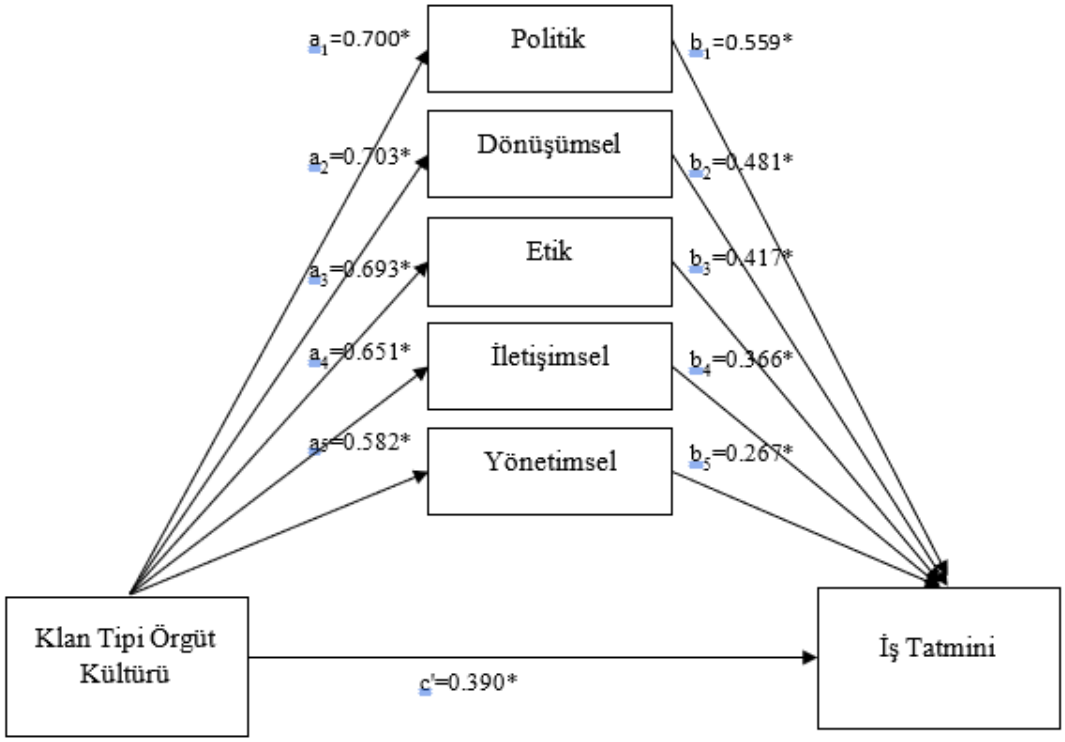
ifade ile klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi dönüşümsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.338>0.250)

Etik liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_3*b_3=0.289, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde etik liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir (H4). Başka bir ifade ile klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi etik liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir. Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.289>0.250)

İletişimsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_4*b_4=0.238, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde iletişimsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi iletişimsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin orta üzeri büyüklükte olduğu söylenebilir. (0.09<0.238<0.250)

Yönetimsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_5*b_5=0.156, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetimsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile klan tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi yönetimsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin orta üzeri büyüklükte olduğu söylenebilir. (0.09<0.238<0.250)

Hayes Macro Proses (2018) aracılık analizi bulguları Şekil 4.3'teki şemada toplu bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 4.3. Klan Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Şeması

Şekil 4.3'te bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisi (c'), bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerindeki direkt etkileri (a_i) ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkileri (b_i) gösterilmektedir. Ayrıca dolaylı etkilerin hesaplanması için bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerindeki direkt etkileri (a_i) ile aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkilerinin (b_i) çarpımının (a_i*b_i) kullanıldığının sağlaması yapılabilir. (a_1*b_1=0.321, a_2*b_2=0.338, a_3*b_3=0.289, a_4*b_4=0.238, a_5*b_5=0.156.)

Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından adhokrasi tipi örgüt kültürü değişkeninin bağımsız, stratejik liderlik ölçeği alt boyutlarının aracı, işi tatmini

ölçeğinin ise bağımlı değişken olarak tanımlandığı Hayes Macro Proses (2018) aracılık analizi bulguları Tablo 4.8'deki gibidir.

Tablo 4.8: Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Bulguları

Denklem 1 (Bağımlı Değişken İş Tatmini)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.399	-	0.117	11.941*	[0.000]
ADHOKRASİ (c)	0.572	0.697	0.032	18.036*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Politik)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.492	-	0.138	10.794*	[0.000]
ADHOKRASİ (a_1)	0.590	0.646	0.035	16.783*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Dönüşümsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.395	-	0.135	10.312*	[0.000]
ADHOKRASİ (a_2)	0.637	0.688	0.034	18.783*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Etik)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.730	-	0.144	12.054*	[0.000]
ADHOKRASİ (a_3)	0.533	0.624	0.036	15.346*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken İletişimsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.772	-	0.128	13.820*	[0.000]
ADHOKRASİ (a_4)	0.548	0.653	0.032	16.998*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Yönetimsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	2.580	-	0.120	21.541*	[0.000]
ADHOKRASİ (a_5)	0.403	0.587	0.030	13.565*	[0.000]
Denklem 3 (Bağımlı Değişken İş Tatmini)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	0.751	-	0.133	5.630*	[0.000]
ADHOKRASİ (c')	0.316	0.385	0.039	8.104*	[0.000]
POLİTİK (b_1)	0.435	0.483	0.043	10.216*	[0.000]
DÖNÜŞÜMSEL(b_2)	0.445	0.501	0.046	9.647*	[0.000]
ETİK(b_3)	0.416	0.449	0.044	9.539*	[0.000]
İLETİŞİMSEL(b_4)	0.373	0.381	0.048	7.805*	[0.000]
YÖNETİMSEL(b_5)	0.331	0.277	0.057	5.789*	[0.000]
Aracı Etki Bulguları					

Denklem 1 (Bağımlı Değişken İş Tatmini)					
Dolaylı Etki	**a_i*b_i**	**Std. a_i*b_i**	**S.H**	**%95 Alt**	**%95 Üst**
ADHOKRASİ →POLİTİK→TATMİN	0.256	0.312	0.030*	0.201	0.318
ADHOKRASİ →DÖNÜŞÜMSEL→TATMİN	0.283	0.345	0.032*	0.223	0.347
ADHOKRASİ →ETİK→TATMİN	0.230	0.280	0.028*	0.178	0.290
ADHOKRASİ →İLETİŞİMSEL→TATMİN	0.368	0.204	0.030*	0.149	0.268
ADHOKRASİ →YÖNETİMSEL→TATMİN	0.133	0.163	0.024*	0.085	0.181
Tanısal İstatistikler					
F Test	F(6, 343)=100.778*			[0.000]	
Determinasyon	R=0.798			R^2=0.636	
Durbin Watson Otokorelasyon Testi	D.W=0.714				
White Değişen Varyans Testi	χ^2(27)=54.315*			[0.001]	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, S.H: Standart Hata [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içermektedir] F: F Test İstatistiği, χ^2: Ki-Kare Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini içermektedir.) %95 Alt: 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap güven aralığı alt sınırı, %95 Üst: 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap güven aralığı üst sınırı, Dolaylı etki standart hataları 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap yöntemi ile hesaplanmıştır. Tüm standart hatalar dirençli HC0 (Huber-White) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.8 incelendiğinde tanısal istatistikler kısmında varsayım sınamalarının yer aldığı görülmektedir. Durbin Watson otokorelasyon test istatistiğinin 2 değerinden oldukça küçük olduğu görüldüğünden istatistiksel olarak önemli bir negatif otokorelasyon sorununun olduğu, White değişen varyans testi doğrultusunda ise %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişen varyans sorunu olduğu görülmektedir. (χ^2(27)=54.315, p<0.05) Otokorelasyon ve değişen varyans sorunlarından kaynaklanabilecek etkinlik kayıplarını önlemek amacıyla tüm denklemler Huber-White dirençli standart hatalar ile tahmin edilmiştir.

Denklem 1 tahmin bulguları incelendiğinde adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (c=0.697, p<0.05)(H1) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik adhokrasi tipi örgüt algılarının artması/azalması iş tatmin düzeyini artırmaktadır/azaltmaktadır.

Denklem 2 tahmin bulguları incelendiğinde;

Adhokrasi tipi örgüt kültürünün politik liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (a_1=0.646, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik adhokrasi tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair politik liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Adhokrasi tipi örgüt kültürünün dönüşümsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (a_2=0.688, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik adhokrasi tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Adhokrasi tipi örgüt kültürünün etik liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (a_3=0.624, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik adhokrasi tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair etik liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Adhokrasi tipi örgüt kültürünün iletişimsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (a_4=0.653, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik adhokrasi tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair iletişimsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Adhokrasi tipi örgüt kültürünün yönetimsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (a_5=0.587, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik adhokrasi tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Denklem 3 bulguları incelendiğinde;

Adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (c'=0.385, $p<0.05$)(H1)

Politik liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_1=0.483, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair politik liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Dönüşümsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_2=0.501, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Etik liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_3=0.449, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair etik liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

İletişimsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_4=0.381, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair iletişimsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Yönetimsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_5=0.277, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Aracı (dolaylı) etki analizi bulguları incelendiğinde;

Politik liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_1*b_1=0.312, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde politik liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi politik liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.312>0.250)

Dönüşümsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_2*b_2=0.345, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde dönüşümsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir (H4). Başka bir ifade ile adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi dönüşümsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir. Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.345>0.250)

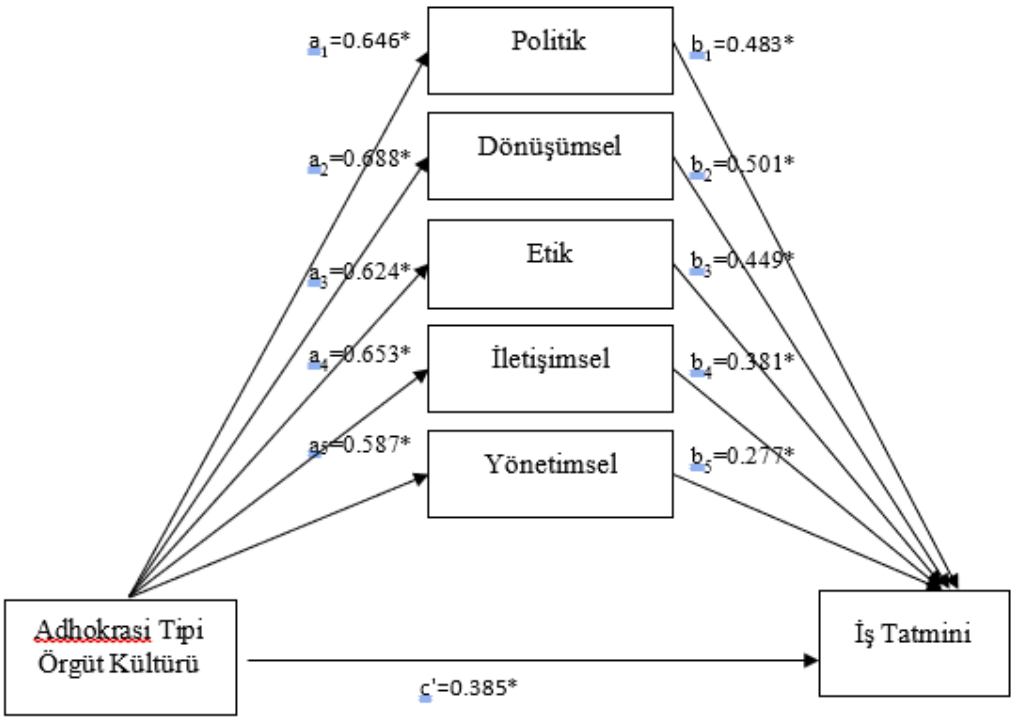
Etik liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_3*b_3=0.280, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde etik liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir (H4). Başka bir ifade ile adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi etik liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir. Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.280>0.250)

İletişimsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_4*b_4=0.204, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde iletişimsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir

(H4). Başka bir ifade ile adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi iletişimsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir. Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin orta üzeri büyüklükte olduğu söylenebilir. (0.09<0.204<0.250)

Yönetimsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_5*b_5=0.163, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetimsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir (H4). Başka bir ifade ile adhokrasi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi yönetimsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir. Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin orta üzeri büyüklükte olduğu söylenebilir. (0.09<0.163<0.250)

Hayes Macro Proses (2018) aracılık analizi bulguları Şekil 4'teki şemada toplu bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 4.4: Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Şeması

Şekil 4.4'te bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisi (c'), bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerindeki direkt etkileri (a_i) ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkileri (b_i) gösterilmektedir. Yöntem kısmında yer alan eşitlikler kullanılarak dolaylı etkilerin hesaplanması için bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerindeki direkt etkileri (a_i) ile aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkilerinin (b_i) çarpımının (a_i*b_i) kullanıldığının sağlaması yapılabilir. (a_1*b_1=0.312, a_2*b_2=0.345, a_3*b_3=0.280, a_4*b_4=0.204, a_5*b_5=0.163)

Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından pazar tipi örgüt kültürü değişkeninin bağımsız, stratejik liderlik ölçeği alt boyutlarının aracı, işi tatmini ölçeğinin ise bağımlı değişken olarak tanımlandığı Hayes Macro Proses (2018) aracılık analizi bulguları Tablo 4.9'daki gibidir.

Tablo 4.9: Pazar Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Bulguları

Denklem 1 (Bağımlı Değişken İş Tatmini)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	2.319	-	0.154	15.075*	[0.000]
PAZAR (c)	0.474	0.597	0.038	12.454*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Politik)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.573	-	0.193	8.144*	[0.000]
PAZAR (a_1)	0.564	0.535	0.048	11.639*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Dönüşümsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.544	-	0.198	7.808*	[0.000]
PAZAR (a_2)	0.592	0.554	0.050	11.903*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Etik)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.764	-	0.195	9.027*	[0.000]

Denklem 1 (Bağımlı Değişken İş Tatmini)					
PAZAR (a_3)	0.540	0.528	0.050	10.814*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken İletişimsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.867	-	0.182	10.234*	[0.000]
PAZAR (a_4)	0.519	0.535	0.046	11.207*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Yönetimsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	2.319	-	0.154	15.075*	[0.000]
PAZAR (a_5)	0.474	0.597	0.038	12.454*	[0.000]
Denklem 3 (Bağımlı Değişken İş Tatmini)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	0.746	-	0.154	4.840*	[0.000]
PAZAR (c')	0.186	0.196	0.048	3.837*	[0.000]
POLİTİK (b_1)	0.564	0.627	0.046	12.205*	[0.000]
DÖNÜŞÜMSEL(b_2)	0.575	0.647	0.050	11.481*	[0.000]
ETİK(b_3)	0.551	0.594	0.050	11.076*	[0.000]
İLETİŞİMSEL(b_4)	0.533	0.546	0.050	10.597*	[0.000]
YÖNETİMSEL(b_5)	0.507	0.425	0.074	6.866*	[0.000]
Aracı Etki Bulguları					
Dolaylı Etki	**a_i*b_i**	**Std. a_i*b_i**	**S.H**	**%95 Alt**	**%95 Üst**
PAZAR →POLİTİK→TATMİN	0.318	0.336	0.037	0.248	0.394
PAZAR →DÖNÜŞÜMSEL→TATMİN	0.340	0.359	0.042	0.260	0.425
PAZAR →ETİK→TATMİN	0.298	0.314	0.037	0.227	0.371
PAZAR →İLETİŞİMSEL→TATMİN	0.277	0.292	0.035	0.212	0.352
PAZAR →YÖNETİMSEL→TATMİN	0.240	0.254	0.039	0.170	0.320
Tanısal İstatistikler					
F Test	F(6, 343)=85.836*			[0.000]	
Determinasyon	R=0.773			R^2=0.597	
Durbin Watson Otokorelasyon Testi	D.W=0.678				
White Değişen Varyans Testi	χ^2(27)=113.366*			[0.000]	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, S.H: Standart Hata [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içermektedir] F: F Test İstatistiği, χ^2: Ki-Kare Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini içermektedir.) %95 Alt: 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap güven aralığı alt sınırı, %95 Üst: 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap güven aralığı üst sınırı, Dolaylı etki standart hataları 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap yöntemi ile hesaplanmıştır. Tüm standart hatalar dirençli HC0 (Huber-White) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.9 incelendiğinde tanısal istatistikler kısmında varsayım sınamalarının yer aldığı görülmektedir. Durbin Watson otokorelasyon test istatistiğinin 2 değerinden oldukça küçük olduğu görüldüğünden istatistiksel olarak önemli bir negatif otokorelasyon sorununun olduğu, White değişen varyans testi doğrultusunda ise %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişen varyans sorunu olduğu görülmektedir. ($\chi^2(27)=113.366$, $p<0.05$) Otokorelasyon ve değişen varyans sorunlarından kaynaklanabilecek etkinlik kayıplarını önlemek amacıyla tüm denklemler Huber-White dirençli standart hatalar ile tahmin edilmiştir.

Denklem 1 tahmin bulguları incelendiğinde pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($c=0.597$, $p<0.05$)(H1) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik pazar tipi örgüt algılarının artması/azalması iş tatmin düzeyini artırmaktadır/azaltmaktadır.

Denklem 2 tahmin bulguları incelendiğinde;

Pazar tipi örgüt kültürünün politik liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($a_1=0.535$, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik pazar tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair politik liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Pazar tipi örgüt kültürünün dönüşümsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($a_2=0.554$, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik pazar tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Pazar tipi örgüt kültürünün etik liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($a_3=0.528$, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik pazar tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair etik liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Pazar tipi örgüt kültürünün iletişimsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($a_4=0.535$, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik pazar tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair iletişimsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Pazar tipi örgüt kültürünün yönetimsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (a_5=0.597, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik pazar tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Denklem 3 bulguları incelendiğinde;

Pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (c'=0.196, $p<0.05$) (H1)

Politik liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_1=0.627, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair politik liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Dönüşümsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_2=0.647, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Etik liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_3=0.594, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair etik liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

İletişimsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_4=0.546, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair iletişimsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Yönetimsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_5=0.425, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Aracı (dolaylı) etki analizi bulguları incelendiğinde;

Politik liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_1*b_1=0.336, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde politik liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi politik liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.336>0.250)

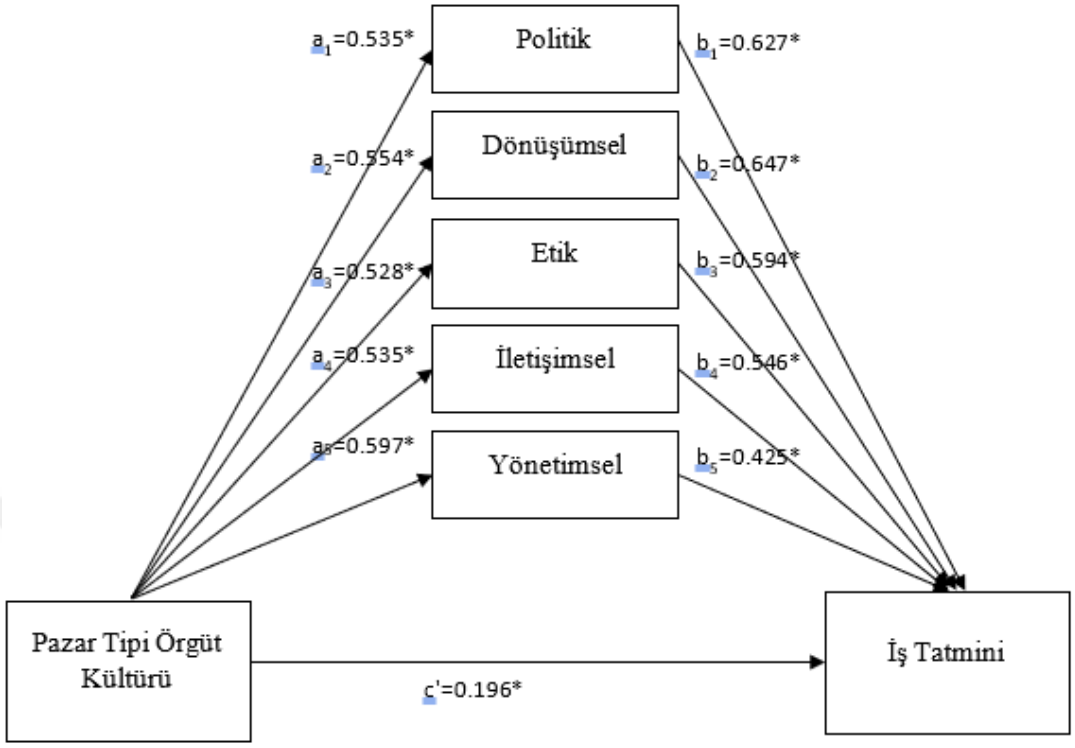
Dönüşümsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_2*b_2=0.359 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde dönüşümsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi dönüşümsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.359>0.250)

Etik liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_3*b_3=0.314, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde etik liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi etik liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.314>0.250)

İletişimsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_4*b_4=0.292, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde iletişimsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi iletişimsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.292>0.250)

Yönetimsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_5*b_5=0.254, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetimsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile pazar tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi yönetimsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.254<0.250)

Hayes Macro Proses (2018) aracılık analizi bulguları Şekil 5'teki şemada toplu bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 4.5: Pazar Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Şeması

Şekil 4.5'te bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisi (c'), bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerindeki direkt etkileri (a_i) ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkileri (b_i) gösterilmektedir. Yöntem kısmında yer alan eşitlikler kullanılarak dolaylı etkilerin hesaplanması için bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerindeki direkt etkileri (a_i) ile aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkilerinin (b_i) çarpımının (a_i*b_i) kullanıldığının sağlaması yapılabilir. (a_1*b_1=0.336, a_2*b_2=0.359, a_3*b_3=0.314, a_4*b_4=0.292, a_5*b_5=0.254)

Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından hiyerarşi tipi örgüt kültürü değişkeninin bağımsız, stratejik liderlik ölçeği alt boyutlarının aracı, işi tatmini ölçeğinin ise bağımlı değişken olarak tanımlandığı Hayes Macro Proses (2018) aracılık analizi bulguları Tablo 4.10'daki gibidir.

Tablo 4.10: Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Bulguları

Denklem 1 (Bağımlı Değişken İş Tatmini)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.188	-	0.130	9.166*	[0.000]
HİYERARŞİ (c)	0.599	0.599	0.032	18.459*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Politik)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.106	-	0.142	7.776*	[0.000]
HİYERARŞİ (a_1)	0.662	0.680	0.036	18.514*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Dönüşümsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	0.974	-	0.132	7.369*	[0.000]
HİYERARŞİ (a_2)	0.716	0.726	0.034	21.309*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Etik)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.255	-	0.140	8.988*	[0.000]
HİYERARŞİ (a_3)	0.651	0.689	0.035	18.337*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken İletişimsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	1.469	-	0.134	10.957*	[0.000]
HİYERARŞİ (a_4)	0.601	0.671	0.034	17.824*	[0.000]
Denklem 2 (Bağımlı Değişken Yönetimsel)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	2.093	-	0.117	17.927*	[0.000]
HİYERARŞİ (a_5)	0.512	0.698	0.029	17.432*	[0.000]
Denklem 3 (Bağımlı Değişken İş Tatmini)					
Değişken	**Katsayı**	**Std. Katsayı**	**S.H**	**t**	**p**
Sabit	0.695	-	0.141	4.934*	[0.000]
HİYERARŞİ (c')	0.303	0.347	0.054	5.624*	[0.000]
POLİTİK (b_1)	0.446	0.496	0.054	8.246*	[0.000]
DÖNÜŞÜMSEL(b_2)	0.463	0.522	0.064	7.223*	[0.000]
ETİK(b_3)	0.420	0.453	0.059	7.065*	[0.000]
İLETİŞİMSEL(b_4)	0.382	0.391	0.060	6.402*	[0.000]
YÖNETİMSEL(b_5)	0.264	0.221	0.066	3.981*	[0.000]
Aracı Etki Bulguları					
Dolaylı Etki	**a_i*b_i**	**Std. a_i*b_i**	**S.H**	**%95 Alt**	**%95 Üst**
HİYERARŞİ →POLİTİK→TATMİN	0.295	0.337	0.043	0.220	0.387
HİYERARŞİ →DÖNÜŞÜMSEL→TATMİN	0.331	0.379	0.051	0.240	0.442
HİYERARŞİ →ETİK→TATMİN	0.273	0.312	0.043	0.193	0.361
HİYERARŞİ →İLETİŞİMSEL→TATMİN	0.230	0.262	0.039	0.159	0.313
HİYERARŞİ →YÖNETİMSEL→TATMİN	0.135	0.154	0.038	0.072	0.222
Tanısal İstatistikler					
F Test	F(6, 343)=96.231*			[0.000]	
Determinasyon	R=0.789			R^2=0.622	
Durbin Watson Otokorelasyon Testi	D.W=0.664				
White Değişen Varyans Testi	χ^2(27)=88.752*			[0.000]	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, S.H: Standart Hata [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içermektedir] F: F Test İstatistiği, χ^2: Ki-Kare Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik

derecelerini içermektedir.) %95 Alt: 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap güven aralığı alt sınırı, %95 Üst: 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap güven aralığı üst sınırı, Dolaylı etki standart hataları 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap yöntemi ile hesaplanmıştır. Tüm standart hatalar dirençli HC0 (Huber-White) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 10 incelendiğinde tanısal istatistikler kısmında varsayım sınamalarının yer aldığı görülmektedir. Durbin Watson otokorelasyon test istatistiğinin 2 değerinden oldukça küçük olduğu görüldüğünden istatistiksel olarak önemli bir negatif otokorelasyon sorununun olduğu, White değişen varyans testi doğrultusunda ise %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişen varyans sorunu olduğu görülmektedir. ($\chi^2(27)=88.752$, $p<0.05$) Otokorelasyon ve değişen varyans sorunlarından kaynaklanabilecek etkinlik kayıplarını önlemek amacıyla tüm denklemler Huber-White dirençli standart hatalar ile tahmin edilmiştir.

Denklem 1 tahmin bulguları incelendiğinde hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir ($c=0.599$, $p<0.05$). Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik hiyerarşi tipi örgüt algılarının artması/azalması iş tatmin düzeyini artırmaktadır/azaltmaktadır (H1).

Denklem 2 tahmin bulguları incelendiğinde;

Hiyerarşi tipi örgüt kültürünün politik liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($a_1=0.680$, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik hiyerarşi tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair politik liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Hiyerarşi tipi örgüt kültürünün dönüşümsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. ($a_2=0.726$, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik hiyerarşi tipi

örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Hiyerarşi tipi örgüt kültürünün etik liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (a_3=0.689, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik hiyerarşi tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair etik liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iletişimsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (a_4=0.671, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik hiyerarşi tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair iletişimsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Hiyerarşi tipi örgüt kültürünün yönetimsel liderlik üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. (a_5=0.698, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik hiyerarşi tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2).

Denklem 3 bulguları incelendiğinde;

Hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (c'=0.347, $p<0.05$) (H1).

Politik liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_1=0.496, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair politik liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Dönüşümsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_2=0.522, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Etik liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_3=0.453, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair etik liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

İletişimsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_4=0.391, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair iletişimsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Yönetimsel liderlik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. (b_5=0.221, $p<0.05$) Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3).

Aracı (dolaylı) etki analizi bulguları incelendiğinde;

Politik liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_1*b_1=0.337, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde politik liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi politik liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.337>0.250)

Dönüşümsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_2*b_2=0.379 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde dönüşümsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi dönüşümsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.379>0.250)

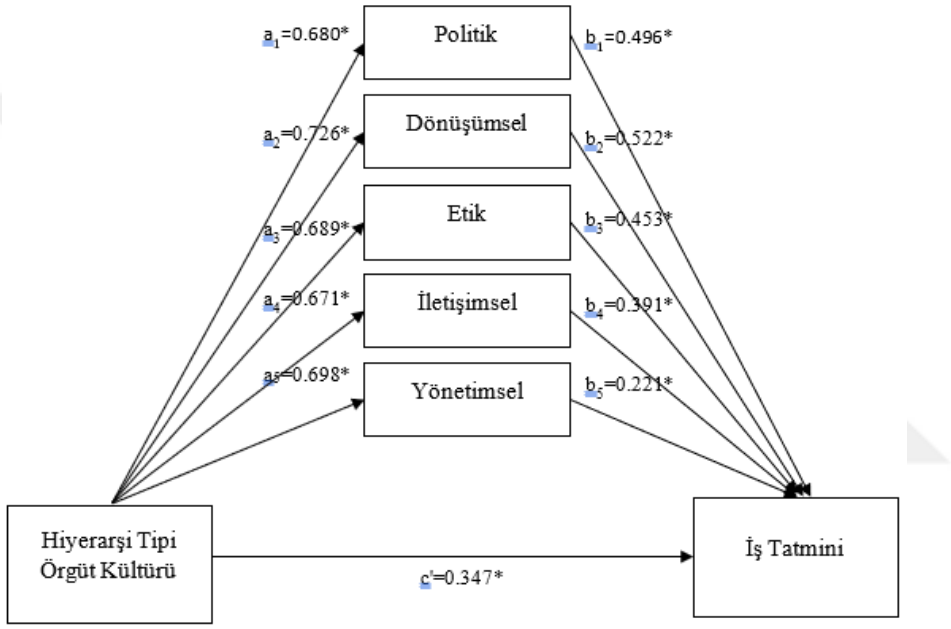
Etik liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_3*b_3=0.312, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde etik liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi etik liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.312>0.250)

İletişimsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_4*b_4=0.262, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde iletişimsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi iletişimsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. (0.262>0.250)

Yönetimsel liderlik algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. (a_5*b_5=0.154, 0<%95 Alt <%95 Üst) Bu durumda hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetimsel liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile hiyerarşi tipi örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi

yönetimsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı incelendiğinde ise dolaylı etkinin orta üzeri büyüklükte olduğu söylenebilir. (0.09<0.154<0.250)

Hayes Macro Proses (2018) aracılık analizi bulguları Şekil 6'daki şemada toplu bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 4.6: Pazar Tipi Örgüt Kültürü Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Aracılık Rolünü İnceleyen Hayes Macro Proses (2018) Şeması

Şekil 4.6'da bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisi (c'), bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerindeki direkt etkileri (a_i) ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkileri (b_i) gösterilmektedir. Yöntem kısmında yer alan eşitlikler kullanılarak dolaylı etkilerin hesaplanması için bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerindeki direkt etkileri (a_i) ile aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkilerinin (b_i) çarpımının (a_i*b_i)

kullanıldığının sağlaması yapılabilir. ($a_1*b_1=0.337$, $a_2*b_2=0.379$, $a_3*b_3=0.312$, $a_4*b_4=0.262$, $a_5*b_5=0.154$)

4.8.5. Fark Testleri

Araştırmada yer alan fark testleri, demografik ve tanımlayıcı özelliklere göre kategoriler arasında ölçek ve alt boyutların ortalamalarının karşılaştırılmasını içermektedir. İki grup arasındaki farkların incelenmesi üzerinde ölçek ve alt boyutlara Bağımsız Örneklem t-Testi, ikiden fazla grup arasındaki farkların incelenmesi için ise Anova Testi uygulanmıştır. Uygulama sırasında karşılaştırılacak gruplardan birinin üye sayısının 30'un altında olması durumunda yakın gruplar birleştirilmek suretiyle parametrik fark testleri için istenilen grup üye sayılarının 30'un üzerinde olma koşulları sağlanmıştır.

Cinsiyete göre örgüt kültürü algısı bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları Tablo 4.11'deki gibidir.

Tablo 4.11: Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	t-Test
Klan Tipi Örgüt Kültürü	Kadın	131	3.590	1.241	F(1, 348)=0.772	t(348)=1.203
	Erkek	219	3.417	1.337	[0.380]	[0.230]
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	Kadın	131	3.565	1.197	F(1, 348)=0.000	t(348)=-0.035
	Erkek	219	3.570	1.250	[0.984]	[0.972]
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	Kadın	131	3.723	1.061	F(1, 348)=0.190	t(348)=1.868
	Erkek	219	3.505	1.059	[0.663]	[0.063]
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	Kadın	131	3.954	1.075	F(1, 348)=0.530	t(348)=2.449*
	Erkek	219	3.645	1.182	[0.467]	[0.015]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, t:t-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) t-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

Klan tipi örgüt kültürü algısı bakımından kadın (3.590±1.241) ve erkek (3.417±1.337) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=1.203$, $p>0.05$). Çalışanların klan tipi örgüt kültürü algısı ve cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Adhokrasi tipi örgüt kültürü algısı bakımından kadın (3.565±1.197) ve erkek (3.57±1.25) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=-0.035$, $p>0.05$). Çalışanların adhokrasi tipi örgüt kültürü algısı ve cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Pazar tipi örgüt kültürü algısı bakımından kadın (3.723±1.061) ve erkek (3.505±1.059) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=1.868$, $p>0.05$). Çalışanların pazar tipi örgüt kültürü algısı ve cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Hiyerarşi tipi örgüt kültürü algısı bakımından kadın (3.954±1.075) ve erkek (3.645±1.182) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır. ($t(348)=2.449$, $p<0.05$).

Bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için T testine bakılması gerekmektedir. Fakat T testi öncesinde veri setinin homojenliği incelenmelidir. Homojenlik durumu için Levene test sonuçlarına bakılmalıdır. Ardından varyansların değişimi için T testleri sonuçlarına bakmak gerekmektedir.

Ortalamalar incelendiğinde kadın çalışanların çalıştıkları kuruma dair hiyerarşi tipi örgüt algılarının erkek çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Cinsiyete göre stratejik liderlik algısı bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları Tablo 4.12'deki gibidir.

Tablo 4.12: Cinsiyete Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	t-Test
Politik Liderlik	Kadın	131	3.776	1.034	F(1, 348)=3.954*	t(348)=2.350*
	Erkek	219	3.487	1.158	[0.048]	[0.019]
Dönüşümsel Liderlik	Kadın	131	3.928	1.036	F(1, 348)=3.480	t(348)=3.391*
	Erkek	219	3.509	1.166	[0.063]	[0.001]
Etik Liderlik	Kadın	131	3.914	1.019	F(1, 348)=2.488	t(348)=2.845*
	Erkek	219	3.575	1.111	[0.116]	[0.005]
İletişimsel Liderlik	Kadın	131	3.840	0.999	F(1, 348)=0.142	t(348)=1.577
	Erkek	219	3.660	1.047	[0.706]	[0.116]
Yönetimsel Liderlik	Kadın	131	4.179	0.746	F(1, 348)=3.645	t(348)=2.792*
	Erkek	219	3.922	0.885	[0.057]	[0.006]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, t:t-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) t-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

Politik liderlik algısı bakımından kadın (3.776±1.034) ve erkek (3.487±1.158) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır. ($t(348)=2.350$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde kadın çalışanların yöneticilerine dair politik liderlik algılarının erkek çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Cinsiyete göre politik liderlik algısı bakımından farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ortaya koymak için T testi yapılmıştır. Fakat Levene testi sonuçlarına bakılarak veri setinin homojenliği incelenmiştir. Homojenlik durumu için Levene test sonuçlarına göre T testinin eşit varyanslık sağlamadığı durumlarda T Testi sonuçları yorumlanmıştır.

Dönüşümsel liderlik algısı bakımından kadın (3.928±1.036) ve erkek (3.509±1.166) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır. ($t(348)=3.391$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde kadın çalışanların

yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarının erkek çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Etik liderlik bakımından kadın (3.914±1.019) ve erkek (3.575±1.111) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır. ($t(348)=2.845$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde kadın çalışanların yöneticilerine dair etik liderlik algılarının erkek çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İletişimsel liderlik bakımından kadın (3.84±0.999) ve erkek (3.66±1.047) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($T(348)=1.577$, $p>0.05$). Çalışanların iletişimsel liderlik algısı ve cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yönetimsel liderlik bakımından kadın (4.179±0.746) ve erkek (3.922±0.885) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır. ($t(348)=2.792$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde kadın çalışanların yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algılarının erkek çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Cinsiyete göre iş tatmin düzeyi bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları Tablo 4.13'teki gibidir.

Tablo 4.13: Cinsiyete Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları

Değişken	**Cinsiyet**	**N**	**$\bar{X}$**	**S.S**	**Levene**	**t-Test**
İçsel Tatmin	Kadın	131	3.605	0.982	F(1, 348)=0.000	t(348)=0.252
	Erkek	219	3.578	0.960	[0.983]	[0.801]
Dışsal Tatmin	Kadın	131	3.368	1.006	F(1, 348)=8.827*	t(348)=0.976
	Erkek	219	3.248	1.173	[0.003]	[0.330]

İş Tatmini	Kadın	131	3.487	0.972	F(1, 348)=1.974	t(348)=0.659
	Erkek	219	3.413	1.031	[0.161]	[0.510]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, t:t-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) t-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

İçsel iş tatmin düzeyi bakımından kadın (3.605±0.982) ve erkek (3.578±0.96) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır (t(348)=0.252, p>0.05). Çalışanların içsel iş tatmin düzeyi ve cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Dışsal iş tatmin düzeyi bakımından kadın (3.368±1.006) ve erkek (3.248±1.173) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır (t(348)=0.976, p>0.05). Çalışanların dışsal iş tatmin düzeyi ve cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Toplam iş tatmini bakımından kadın (3.487±0.972) ve erkek (3.413±1.031) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır (t(348)=0.659, p>0.05). Çalışanların iş tatmini ve cinsiyet değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Görev tanımlarına göre örgüt kültürü algısı bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları Tablo 4.14'teki gibidir.

Tablo 4.14: Görev Tanımlarına Göre Örgüt Kültürü Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları

Değişken	**Görev**	**N**	**$\bar{X}$**	**S.S**	**Levene**	**t-Test**
Klan Tipi Örgüt Kültürü	İş Gören	277	3.352	1.373	F(1, 348)=45.827*	t(348)=-4.867*
	Yönetici	73	3.973	0.831	[0.000]	[0.000]
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	İş Gören	277	3.495	1.264	F(1, 348)=6.091*	t(348)=-2.439*
	Yönetici	73	3.846	1.046	[0.014]	[0.000]
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	İş Gören	277	3.546	1.126	F(1, 348)=16.413*	t(348)=1.716
	Yönetici	73	3.740	0.772	[0.000]	[0.088]
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	İş Gören	277	3.691	1.229	F(1, 348)=18.268*	t(348)=-2.916*

	Yönetici	73	4.024	0.743	[0.000]	[0.004]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, t:t-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) t-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

Klan tipi örgüt kültürü algısı bakımından iş gören (3.352±1.373) ve yönetici (3.973±0.831) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır. ($t(348)=-4.867$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde yönetici görevinde olan çalışanların çalıştıkları kuruma dair klan tipi örgüt kültürü algılarının iş gören pozisyonunda görev yapan çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Adhokrasi tipi örgüt kültürü algısı bakımından iş gören (3.495±1.264) ve yönetici (3.846±1.046) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır. ($t(348)=-2.439$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde yönetici görevinde olan çalışanların çalıştıkları kuruma dair adhokrasi tipi örgüt kültürü algılarının iş gören pozisyonunda görev yapan çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Pazar tipi örgüt kültürü algısı bakımından iş gören (3.546±1.126) ve yönetici (3.74±0.772) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır($t(348)=1.716$, $p>0.05$). Çalışanların pazar tipi örgüt kültürü algısı ve görev değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Hiyerarşi tipi örgüt kültürü algısı bakımından iş gören (3.691±1.229) ve yönetici (4.024±0.743) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır ($t(348)=-2.916$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde yönetici görevinde olan çalışanların çalıştıkları kuruma dair hiyerarşi

tipi örgüt kültürü algılarının iş gören pozisyonunda görev yapan çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Görev tanımlarına göre stratejik liderlik algısı bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları Tablo 4.15'teki gibidir.

Tablo 4.15: Görev Tanımlarına Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları

Değişken	**Görev**	**N**	**$\bar{X}$**	**S.S**	**Levene**	**t-Test**
Politik Liderlik	İş Gören	277	3.504	1.196	F(1, 348)=44.697*	t(348)=-4.135*
	Yönetici	73	3.943	0.669	[0.000]	[0.000]
Dönüşümsel Liderlik	İş Gören	277	3.561	1.216	F(1, 348)=50.398*	t(348)=-4.890*
	Yönetici	73	4.065	0.621	[0.000]	[0.000]
Etik Liderlik	İş Gören	277	3.625	1.161	F(1, 348)=45.333*	t(348)=-3.512*
	Yönetici	73	3.996	0.680	[0.000]	[0.001]
İletişimsel Liderlik	İş Gören	277	3.679	1.111	F(1, 348)=45.785*	t(348)=-2.349*
	Yönetici	73	3.911	0.621	[0.000]	[0.020]
Yönetimsel Liderlik	İş Gören	277	3.999	0.907	F(1, 348)=22.519*	t(348)=-1.105
	Yönetici	73	4.091	0.543	[0.000]	[0.270]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, t:t-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) t-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

Politik liderlik algısı bakımından iş gören (3.504±1.196) ve yönetici (3.943±0.669) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır($t(348)=-4.135$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların yöneticilere dair politik liderlik algılarının iş gören pozisyonundaki çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Dönüşümsel liderlik algısı bakımından iş gören (3.561±1.216) ve yönetici (4.065±0.621) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde

istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır(t(348)=-4.890, p<0.05). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların yöneticilere dair dönüşümsel liderlik algılarının iş gören pozisyonundaki çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Etik liderlik algısı bakımından iş gören (3.625±1.161) ve yönetici (3.996±0.68) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır(t(348)=-3.512, p<0.05). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların yöneticilere dair etik liderlik algılarının iş gören pozisyonundaki çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İletişimsel liderlik algısı bakımından iş gören (3.679±1.111) ve yönetici (3.911±0.621) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır(t(348)=-2.349, p<0.05). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların yöneticilere dair iletişimsel liderlik algılarının iş gören pozisyonundaki çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Yönetimsel liderlik bakımından iş gören (3.999±0.907) ve yönetici (4.091±0.543) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmamıştır(t(348)=-1.105, p>0.05). Çalışanların yönetimsel liderlik algısı ve görev değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Görev tanımlarına göre iş tatmini bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları Tablo 4.16'daki gibidir.

Tablo 4.16: Görev Tanımlarına Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları

Değişken	Görev	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	t-Test
İçsel Tatmin	İş Gören	277	3.525	1.032	F(1, 348)=29.402*	t(348)=-3.177*
	Yönetici	73	3.826	0.613	[0.983]	[0.002]
Dışsal Tatmin	İş Gören	277	3.214	1.154	F(1, 348)=13.224*	t(348)=-3.037*
	Yönetici	73	3.594	0.891	[0.000]	[0.003]
İş Tatmini	İş Gören	277	3.370	1.063	F(1, 348)=21.370*	t(348)=-3.259*
	Yönetici	73	3.710	0.707	[0.000]	[0.001]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, t:t-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) t-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

İçsel iş tatmini düzeyi bakımından iş gören (3.525±1.032) ve yönetici (3.826±0.613) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır($t(348)=-3.177$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların içsel iş tatmin düzeylerinin iş gören pozisyonundaki çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Dışsal iş tatmin düzeyi bakımından iş gören (3.214±1.154) ve yönetici (3.594±0.891) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır($t(348)=-3.037$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların dışsal iş tatmin düzeylerinin iş gören pozisyonundaki çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Toplam iş tatmini bakımından iş gören (3.37±1.063) ve yönetici (3.71±0.707) görev tanımlarına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark saptanmıştır($t(348)=-3.259$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde yönetici

pozisyonunda görev yapan çalışanların toplam iş tatmin düzeylerinin iş gören pozisyonundaki çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Kurumdaki çalışma sürelerine göre örgüt kültürü bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları Tablo 4.17'deki gibidir.

Tablo 4.17 Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürü Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları

Değişken	Çalışma Süresi (Kurum)	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	t-Test
Klan Tipi Örgüt Kültürü	<5 Yıl	271	3.506	1.324	F(1, 348)=3.521	t(348)=0.665
	≥6 Yıl	79	3.396	1.232	[0.061]	[0.506]
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	<5 Yıl	271	3.586	1.246	F(1, 348)=1.607	t(348)=0.505
	≥6 Yıl	79	3.506	1.171	[0.206]	[0.614]
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	<5 Yıl	271	3.566	1.079	F(1, 348)=0.019	t(348)=-0.651
	≥6 Yıl	79	3.655	1.012	[0.890]	[0.515]
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	<5 Yıl	271	3.784	1.185	F(1, 348)=7.725*	t(348)=0.759
	≥6 Yıl	79	3.680	1.032	[0.030]	[0.449]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, t:t-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) t-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

Klan tipi örgüt kültürü algısı bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (3.506±1.324) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.396±1.232) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=0.665$, $p>0.05$). Çalışanların klan tipi örgüt kültürü algısı ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Adhokrasi tipi örgüt kültürü algısı bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (3.586±1.246) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.506±1.171) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=0.505$, $p>0.05$). Çalışanların adhokrasi tipi örgüt kültürü algısı ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Pazar tipi örgüt kültürü algısı bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (3.566±1.079) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.655±1.012) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır (t(348)=-0.651, p>0.05). Çalışanların pazar tipi örgüt kültürü algısı ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Hiyerarşi tipi örgüt kültürü algısı bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (3.784±1.185) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.68±1.032) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır (t(348)=0.759, p>0.05). Çalışanların hiyerarşi tipi örgüt kültürü algısı ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Kurumdaki çalışma sürelerine göre stratejik liderlik bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları Tablo 4.18'deki gibidir.

Tablo 4.18: Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları

Değişken	**Çalışma Süresi (Kurum)**	**N**	**$\bar{X}$**	**S.S**	**Levene**	**t-Test**
Politik Liderlik	<5 Yıl	271	3.614	1.132	F(1, 348)=0.636	t(348)=0.592
	≥6 Yıl	79	3.530	1.083	[0.547]	[0.554]
Dönüşümsel Liderlik	<5 Yıl	271	3.706	1.161	F(1, 348)=4.802*	t(348)=1.319
	≥6 Yıl	79	3.526	1.040	[0.029]	[0.189]
Etik Liderlik	<5 Yıl	271	3.743	1.125	F(1, 348)=6.779*	t(348)=1.429
	≥6 Yıl	79	3.562	0.944	[0.010]	[0.155]
İletişimsel Liderlik	<5 Yıl	271	3.761	1.080	F(1, 348)=14.045*	t(348)=1.128
	≥6 Yıl	79	3.612	0.840	[0.000]	[0.260]
Yönetimsel Liderlik	<5 Yıl	271	4.057	0.885	F(1, 348)=14.477*	t(348)=1.833
	≥6 Yıl	79	3.886	0.675	[0.000]	[0.069]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, t:t-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) t-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

Politik liderlik algısı bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (3.614±1.132) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.53±1.083) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=0.592$, $p>0.05$). Çalışanların politik liderlik algısı ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Dönüşümsel liderlik algısı bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (3.706±1.161) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.526±1.04) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=1.319$, $p>0.05$). Çalışanların dönüşümsel liderlik algısı ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Etik liderlik algısı bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (3.743±1.125) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.562±0.944) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=1.429$, $p>0.05$). Çalışanların etik liderlik algısı ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

İletişimsel liderlik algısı bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (3.761±1.08) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.612±0.84) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=1.128$, $p>0.05$). Çalışanların iletişimsel liderlik algısı ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yönetimsel liderlik algısı bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (4.057±0.885) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.886±0.675) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=1.833$, $p>0.05$). Çalışanların yönetimsel liderlik algısı ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Kurumdaki çalışma sürelerine göre iş tatmin bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları Tablo 4.19'deki gibidir.

Tablo 4.19: Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları

Değişken	**Çalışma Süresi (Kurum)**	**N**	**$\bar{X}$**	**S.S**	**Levene**	**t-Test**
İçsel Tatmin	<5 Yıl	271	3.604	1.005	F(1, 348)=4.938*	t(348)=0.630
	≥6 Yıl	79	3.534	0.828	[0.027]	[0.530]
Dışsal Tatmin	<5 Yıl	271	3.311	1.126	F(1, 348)=0.264	t(348)=0.564
	≥6 Yıl	79	3.231	1.074	[0.608]	[0.573]
İş Tatmini	<5 Yıl	271	3.458	1.030	F(1, 348)=0.949	t(348)=0.583
	≥6 Yıl	79	3.382	0.933	[0.331]	[0.560]

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, t:t-Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) t-Test istatistiği Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir.

İçsel iş tatmini düzeyi bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (3.604±1.005) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.534±0.828) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=0.630$, $p>0.05$). Çalışanların içsel iş tatmini düzeyi ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Dışsal iş tatmin düzeyi bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (3.311±1.126) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.231±1.074) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır ($t(348)=0.564$, $p>0.05$). Çalışanların dışsal iş tatmini düzeyi ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Toplam iş tatmini düzeyi bakımından mevcut kurumda 5 yıl ve daha az görev yapan (3.458±1.03) ve 6 yıl ve üzeri süredir (3.382±0.933) görev yapan çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır

(t(348)=0.583, p>0.05). Çalışanların iş tatmini düzeyi ve kurumdaki çalışma süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yaş gruplarına göre çalışanlar arasında örgüt kültürü algıları bakımından farkları sınayan Anova testi bulguları Tablo 4.20'deki gibidir.

Tablo 4.20: Yaş Gruplarına Göre Örgüt Kültürü Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	**Yaş**	**N**	**$\bar{X}$**	**S.S**	**Levene**	**Anova**	**P.H**
Klan Tipi Örgüt Kültürü	A)<20	43	3.773	1.252	F(3,346)=0.629	F(3,346)=1.842	-
	B)20-29	132	3.305	1.308			
	C)30-39	118	3.494	1.337	[0.596]	[0.139]	
	D)≥40	57	3.645	1.225			
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	A)<20	43	3.994	1.176	F(3,346)=3.501*	F(3,346)=5.905*	B<A, C, D
	B)20-29	132	3.242	1.277			
	C)30-39	118	3.676	1.192	[0.016]	[0.001]	
	D)≥40	57	3.776	1.061			
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	A)<20	43	3.715	1.238	F(3,346)=4.436*	F(3,346)=1.463	-
	B)20-29	132	3.441	1.047			
	C)30-39	118	3.631	1.112	[0.004]	[0.224]	
	D)≥40	57	3.732	0.819			
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	A)<20	43	3.762	1.351	F(3,346)=2.006	F(3,346)=2.056	-
	B)20-29	132	3.682	1.135			
	C)30-39	118	3.684	1.202	[0.113]	[0.106]	
	D)≥40	57	4.101	0.849			

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, Homojenlik durumunda ise Tukey's testlerinden faydalanılmıştır.

Klan tipi örgüt kültürü algısı bakımından 20 yaşından küçük (3.773±1.252), 20 ile 29 yaş arası (3.305±1.308), 30 ile 39 yaş arası (3.494±1.337), 40 yaş ve üzeri

(3.645±1.225) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F(3,346)=1.842, p>0.05). Çalışanların klan tipi örgüt kültürü algısı ve yaş değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Adhokrasi tipi örgüt kültürü algısı bakımından 20 yaşından küçük (3.994±1.176), 20 ile 29 yaş arası (3.242±1.277), 30 ile 39 yaş arası (3.676±1.192), 40 yaş ve üzeri (3.776±1.061) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark veya farklar saptanmıştır. (F(3,346)=5.905, p<0.05). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Farkın kaynağı olan yaş grup veya gruplarının tespiti için yapılan Tamhane's T2 test bulguları ise şu şekildedir; 20 ile 29 yaş arasındaki çalışanların çalıştıkları kuruma dair adhokrasi tipi örgüt algıları diğer tüm çalışanlardan küçük iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pazar tipi örgüt kültürü algısı bakımından 20 yaşından küçük (3.715±1.238), 20 ile 29 yaş arası (3.441±1.047), 30 ile 39 yaş arası (3.631±1.112), 40 yaş ve üzeri (3.732±0.819) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F(3,346)=1.463, p>0.05). Çalışanların pazar tipi örgüt kültürü algısı ve yaş değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Hiyerarşi tipi örgüt kültürü algısı bakımından 20 yaşından küçük (3.762±1.351), 20 ile 29 yaş arası (3.682±1.135), 30 ile 39 yaş arası (3.684±1.202), 40 yaş ve üzeri (4.101±0.849) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F(3,346)=2.056, p>0.05). Çalışanların hiyerarşi tipi örgüt kültürü algısı ve yaş değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yaş gruplarına göre çalışanlar arasında stratejik liderlik algıları bakımından farkları sınayan Anova testi bulguları Tablo 4.21'deki gibidir.

Tablo 4.21: Yaş Gruplarına Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova	P.H
Politik Liderlik	A)<20	43	3.795	1.118	F(3,346)=3.269*	F(3,346)=0.967	-
	B)20-29	132	3.646	1.024			
	C)30-39	118	3.482	1.249	[0.021]	[0.408]	
	D)≥40	57	3.561	1.055			
Dönüşümsel Liderlik	A)<20	43	3.870	1.176	F(3,346)=0.978	F(3,346)=1.666	-
	B)20-29	132	3.710	1.081			
	C)30-39	118	3.489	1.219	[0.403]	[0.174]	
	D)≥40	57	3.774	1.027			
Etik Liderlik	A)<20	43	4.010	1.088	F(3,346)=3.771*	F(3,346)=2.533	-
	B)20-29	132	3.769	0.988			
	C)30-39	118	3.513	1.231	[0.011]	[0.057]	
	D)≥40	57	3.704	0.940			
İletişimsel Liderlik	A)<20	43	3.895	0.972	F(3,346)=4.412*	F(3,346)=0.578	-
	B)20-29	132	3.749	1.061			
	C)30-39	118	3.668	1.124	[0.005]	[0.630]	
	D)≥40	57	3.673	0.783			
Yönetimsel Liderlik	A)<20	43	4.155	0.920	F(3,346)=2.370	F(3,346)=3.550*	D>C
	B)20-29	132	4.090	0.799			
	C)30-39	118	3.818	0.923	[0.070]	[0.015]	
	D)≥40	57	4.164	0.630			

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, Homojenlik durumunda ise Tukey's testlerinden faydalanılmıştır.

Politik liderlik algısı bakımından 20 yaşından küçük (3.795±1.118), 20 ile 29 yaş arası (3.646±1.024), 30 ile 39 yaş arası (3.482±1.249), 40 yaş ve üzeri (3.561±1.055) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F(3,346)=0.967, p>0.05). Çalışanların politik liderlik algısı ve yaş değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Dönüşümsel liderlik algısı bakımından 20 yaşından küçük (3.87±1.176), 20 ile 29 yaş arası (3.71±1.081), 30 ile 39 yaş arası (3.489±1.219), 40 yaş ve üzeri (3.774±1.027) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=1.666$, $p>0.05$). Çalışanların dönüşümsel liderlik algısı ve yaş değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Etik liderlik algısı bakımından 20 yaşından küçük (4.01±1.088), 20 ile 29 yaş arası (3.769±0.988), 30 ile 39 yaş arası (3.513±1.231), 40 yaş ve üzeri (3.704±0.94) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=2.533$, $p>0.05$). Çalışanların etik liderlik algısı ve yaş değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

İletişimsel liderlik algısı bakımından 20 yaşından küçük (3.895±0.972), 20 ile 29 yaş arası (3.749±1.061), 30 ile 39 yaş arası (3.668±1.124), 40 yaş ve üzeri (3.673±0.783) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=0.578$, $p>0.05$). Çalışanların iletişimsel liderlik algısı ve yaş değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yönetimsel liderlik algısı bakımından 20 yaşından küçük (4.155±0.92), 20 ile 29 yaş arası (4.09±0.799), 30 ile 39 yaş arası (3.818±0.923), 40 yaş ve üzeri (4.164±0.63) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark veya farklar saptanmıştır. ($F(3,346)=3.550$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Farkın kaynağı olan yaş grup veya gruplarının tespiti için yapılan Tukey's test bulguları ise şu şekildedir; 40 ve üzeri yaş çalışanların yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algıları 30 ile 39 yaş arasındaki çalışanlardan yüksek düzeyde iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Yaş gruplarına göre çalışanlar arasında iş tatmin düzeyleri bakımından farkları sınayan Anova testi bulguları Tablo 4.22'daki gibidir.

Tablo 4.22: Yaş Gruplarına Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova	P.H
İçsel Tatmin	A)<20	43	3.570	1.041	F(3,346)=2.104	F(3,346)=0.917	-
	B)20-29	132	3.494	1.016			
	C)30-39	118	3.631	0.963	[0.083]	[0.433]	
	D)≥40	57	3.731	0.786			
Dışsal Tatmin	A)<20	43	3.451	1.231	F(3,346)=2.207	F(3,346)=0.627	-
	B)20-29	132	3.313	1.077			
	C)30-39	118	3.195	1.158	[0.087]	[0.598]	
	D)≥40	57	3.331	1.018			
İş Tatmini	A)<20	43	3.510	1.122	F(3,346)=1.943	F(3,346)=0.308	-
	B)20-29	132	3.404	1.022			
	C)30-39	118	3.413	1.015	[0.122]	[0.820]	
	D)≥40	57	3.531	0.881			

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, Homojenlik durumunda ise Tukey's testlerinden faydalanılmıştır.

İçsel iş tatmin düzeyi bakımından 20 yaşından küçük (3.57±1.041), 20 ile 29 yaş arası (3.494±1.016), 30 ile 39 yaş arası (3.631±0.963), 40 yaş ve üzeri (3.731±0.786) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F(3,346)=0.917, p>0.05). Çalışanların içsel iş tatmin düzeyi ve yaş değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Dışsal iş tatmin düzeyi bakımından 20 yaşından küçük (3.451±1.231), 20 ile 29 yaş arası (3.313±1.077), 30 ile 39 yaş arası (3.195±1.158), 40 yaş ve üzeri (3.331±1.018) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F(3,346)=0.627, p>0.05). Çalışanların dışsal iş tatmin düzeyi ve yaş değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Toplam iş tatmini düzeyi bakımından 20 yaşından küçük (3.51±1.122), 20 ile 29 yaş arası (3.404±1.022), 30 ile 39 yaş arası (3.413±1.015), 40 yaş ve üzeri (3.531±0.881) çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

bir fark bulunmamaktadır (F(3,346)=0.308, p>0.05). Çalışanların iş tatmini düzeyi ve yaş değişkeni arasında ilişki bulunmamaktadır.

Toplam çalışma süresine göre örgüt kültürü algısı bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları Tablo 4.23'teki gibidir.

Tablo 4.23: Toplam Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Bakımından Farkları Sınayan Anova Bulguları

Değişken	**Toplam Çalışma Süresi**	**N**	**$\bar{X}$**	**S.S**	**Levene**	**Anova**	**P.H**
Klan Tipi Örgüt Kültürü	A)<5	187	3.270	1.349	F(3,346)=2.872*	F(3,346)=4.715*	D>A
	B)6-10	70	3.725	1.233			
	C)11-18	43	3.465	1.229	[0.036]	[0.003]	
	D)<19+	50	3.945	1.129			
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	A)<5	187	3.440	1.280	F(3,346)=2.762*	F(3,346)=1.679	
	B)6-10	70	3.643	1.150			
	C)11-18	43	3.703	1.266	[0.024]	[0.171]	
	D)<19+	50	3.825	1.066			
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	A)<5	187	3.405	1.078	F(3,346)=1.504	F(3,346)=4.736*	D>A
	B)6-10	70	3.704	0.964			
	C)11-18	43	3.733	1.134	[0.213]	[0.003]	
	D)<19+	50	3.975	0.960			
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	A)<5	187	3.536	1.236	F(3,346)=8.693*	F(3,346)=7.323*	D>A
	B)6-10	70	3.971	0.882			
	C)11-18	43	3.756	1.351	[0.000]	[0.000]	
	D)<19+	50	4.310	0.648			

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, Homojenlik durumunda ise Tukey's testlerinden faydalanılmıştır.

Klan tipi örgüt kültürü algısı bakımından 5 yıl ve daha az (3.270±1.349), 6 ile 10 yıl arasında (3.725±1.233), 11 ile 18 yıl arasında (3.465±1.229), 19 yıl ve üzeri (3.945±1.129) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark veya farklar bulunmaktadır.

(F(3,346)=4.715, p<0.05). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tamhane's T2 testi bulguları şu şekildedir;19 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların kurumlarına yönelik klan tipi örgüt algı düzeyleri 5 yıl ve altı süre toplam çalışma süresine sahip çalışanlardan yüksek düzeyde iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Adhokrasi tipi örgüt kültürü algısı bakımından 5 yıl ve daha az (3.44±1.28), 6 ile 10 yıl arasında (3.643±1.15), 11 ile 18 yıl arasında (3.703±1.266), 19 yıl ve üzeri (3.825±1.066) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (F(3,346)=1.679, p>0.05). Çalışanların adhokrasi tipi örgüt kültürü algısı ve kurumdaki toplam süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Pazar Tipi Örgüt Kültürü algısı bakımından 5 yıl ve daha az (3.405±1.078), 6 ile 10 yıl arasında (3.704±0.964), 11 ile 18 yıl arasında (3.733±1.134), 19 yıl ve üzeri (3.975±0.96) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark veya farklar bulunmaktadır. (F(3,346)=4.736, p<0.05). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tukey's testi bulguları şu şekildedir;19 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların kurumlarına yönelik pazar tipi örgüt algı düzeyleri 5 yıl ve altı süre toplam çalışma süresine sahip çalışanlardan yüksek düzeyde iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Hiyerarşi tipi örgüt kültürü algısı bakımından 5 yıl ve daha az (3.536±1.236), 6 ile 10 yıl arasında (3.971±0.882), 11 ile 18 yıl arasında (3.756±1.351), 19 yıl ve üzeri (4.31±0.648) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark veya farklar bulunmaktadır. (F(3,346)=7.323, p<0.05). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tamhane's T2

testi bulguları şu şekildedir;19 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların kurumlarına yönelik hiyerarşi tipi örgüt algı düzeyleri 5 yıl ve altı süre toplam çalışma süresine sahip çalışanlardan yüksek düzeyde iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Toplam çalışma süresine göre stratejik liderlik algısı bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları Tablo 24'teki gibidir.

Tablo 4.24: Toplam Çalışma Süresine Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Bulguları

Değişken	**Toplam Çalışma Süresi**	**N**	**$\bar{X}$**	**S.S**	**Levene**	**Anova**	**P.H**
Politik Liderlik	A)<5	187	3.437	1.194	F(3,346)=7.682*	F(3,346)=3.914*	D, B >A,C
	B)6-10	70	3.936	0.806			
	C)11-18	43	3.535	1.168	[0.000]	[0.009]	
	D)<19+	50	3.763	1.076			
Dönüşümsel Liderlik	A)<5	187	3.529	1.191	F(3,346)=3.100	F(3,346)=1.892	-
	B)6-10	70	3.890	0.931			
	C)11-18	43	3.581	1.165	[0.027]	[0.135]	
	D)<19+	50	3.937	1.094			
Etik Liderlik	A)<5	187	3.613	1.174	F(3,346)=5.582*	F(3,346)=1.780	-
	B)6-10	70	3.849	0.838			
	C)11-18	43	3.488	1.143	[0.001]	[0.141]	
	D)<19+	50	4.011	0.948			
İletişimsel Liderlik	A)<5	187	3.633	1.128	F(3,346)=4.465*	F(3,346)=2.316	-
	B)6-10	70	3.882	0.811			
	C)11-18	43	3.593	1.041	[0.004]	[0.076]	
	D)<19+	50	3.980	0.862			
Yönetimsel Liderlik	A)<5	187	3.938	0.955	F(3,346)=11.197*	F(3,346)=3.808*	D, B >A,C
	B)6-10	70	4.152	0.569			
	C)11-18	43	3.826	0.864	[0.000]	[0.010]	
	D)<19+	50	4.297	0.596			

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, Homojenlik durumunda ise Tukey's testlerinden faydalanılmıştır.

Politik liderlik algısı bakımından 5 yıl ve daha az (3.437±1.194), 6 ile 10 yıl arasında (3.936±0.806), 11 ile 18 yıl arasında (3.535±1.168), 19 yıl ve üzeri (3.763±1.076) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark veya farklar bulunmaktadır. ($F(3,346)=3.914$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tamhane's T2 post hoc testi bulguları şu şekildedir; 19 yıl ve üzeri süre çalışma hayatına sahip çalışanlar ile 6 ile 10 yıl arasında çalışma hayatına sahip çalışanların yöneticilerine dair politik liderlik algıları 5 yıl ve daha az süre çalışma hayatına sahip çalışanlar ile 11 ile 18 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanlardan daha yüksek düzeyde iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Dönüşümsel liderlik algısı bakımından 5 yıl ve daha az (3.529±1.191), 6 ile 10 yıl arasında (3.89±0.931), 11 ile 18 yıl arasında (3.581±1.165), 19 yıl ve üzeri (3.937±1.094) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=1.892$, $p>0.05$). Çalışanların dönüşümsel liderlik algısı ve kurumdaki toplam süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Etik liderlik algısı bakımından 5 yıl ve daha az (3.613±1.174), 6 ile 10 yıl arasında (3.849±0.838), 11 ile 18 yıl arasında (3.488±1.143), 19 yıl ve üzeri (4.011±0.948) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=1.780$, $p>0.05$). Çalışanların etik liderlik algısı ve kurumdaki toplam süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

İletişimsel liderlik algısı bakımından 5 yıl ve daha az (3.633±1.128), 6 ile 10 yıl arasında (3.882±0.811), 11 ile 18 yıl arasında (3.593±1.041), 19 yıl ve üzeri (3.98±0.862) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=2.316$,

p>0.05). Çalışanların iletişimsel liderlik algısı ve kurumdaki toplam süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yönetimsel liderlik algısı bakımından 5 yıl ve daha az (3.938±0.955), 6 ile 10 yıl arasında (4.152±0.569), 11 ile 18 yıl arasında (3.826±0.864), 19 yıl ve üzeri (4.297±0.596) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark veya farklar bulunmamaktadır. (F(3,346)=3.808, p<0.05). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tamhane's T2 post hoc testi bulguları şu şekildedir; 19 yıl ve üzeri süre çalışma hayatına sahip çalışanlar ile 6 ile 10 yıl arasında çalışma hayatına sahip çalışanların yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algıları 5 yıl ve daha az süre çalışma hayatına sahip çalışanlar ile 11 ile 18 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanlardan daha yüksek düzeyde iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Toplam çalışma süresine göre iş tatmini bakımından farkları sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları Tablo 4.25'teki gibidir.

Tablo 4.25: Toplam Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Bağımsız Örneklem t-Testi Bulguları

Değişken	**Toplam Çalışma Süresi**	**N**	$\bar{X}$	**S.S**	**Levene**	**Anova**	**P.H**
İçsel Tatmin	A)<5	187	3.467	1.007	F(3,346)=2.318	F(3,346)=2.286	-
	B)6-10	70	3.781	0.865			
	C)11-18	43	3.727	0.863	[0.087]	[0.079]	
	D)<19+	50	3.650	0.995			
Dışsal Tatmin	A)<5	187	3.173	1.099	F(3,346)=0.197	F(3,346)=2.003	-
	B)6-10	70	3.545	1.107			
	C)11-18	43	3.331	1.155	[0.899]	[0.113]	
	D)<19+	50	3.358	1.110			
İş Tatmini	A)<5	187	3.320	1.023	F(3,346)=0.074	F(3,346)=2.219	-

Değişken	Toplam Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova	P.H
	B)6-10	70	3.663	0.960			
	C)11-18	43	3.529	0.984	[0.974]	[0.086]	
	D)<19+	50	3.504	1.004			

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, Homojenlik durumunda ise Tukey's testlerinden faydalanılmıştır.

İçsel iş tatmin düzeyi bakımından 5 yıl ve daha az (3.467±1.007), 6 ile 10 yıl arasında (3.781±0.865), 11 ile 18 yıl arasında (3.727±0.863), 19 yıl ve üzeri (3.65±0.995) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=2.286$, $p>0.05$). Çalışanların içsel iş tatmin düzeyi ve kurumdaki toplam süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Dışsal iş tatmin düzeyi bakımından 5 yıl ve daha az (3.173±1.099), 6 ile 10 yıl arasında (3.545±1.107), 11 ile 18 yıl arasında (3.331±1.155), 19 yıl ve üzeri (3.358±1.11) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=2.003$, $p>0.05$). Çalışanların dışsal iş tatmin düzeyi ve kurumdaki toplam süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Toplam iş tatmin düzeyi bakımından 5 yıl ve daha az (3.32±1.023), 6 ile 10 yıl arasında (3.663±0.96), 11 ile 18 yıl arasında (3.529±0.984), 19 yıl ve üzeri (3.504±1.004) toplam çalışma sürelerine sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=2.219$, $p>0.05$). Çalışanların iş tatmin düzeyi ve kurumdaki toplam süresi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Eğitim seviyesine göre örgüt kültürü algısı bakımından farkları sınayan Anova testi bulguları Tablo 4.26'daki gibidir.

Tablo 4.26: Eğitim Seviyesine Göre Örgüt Kültürü Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Eğitim	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova	P.H
Klan Tipi Örgüt Kültürü	A) Ortaokul ve Altı	62	3.742	1.332	F(3,346)=0.696	F(3,346)=1.618	-
	B) Lise	147	3.515	1.361			
	C) Ön Lisans	46	3.429	1.224	[0.555]	[0.185]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	3.284	1.213			
Adhokrasi Tipi Örgüt Kültürü	A) Ortaokul ve Altı	62	3.992	0.865	F(3,346)=10.218*	F(3,346)=5.269*	A>D
	B) Lise	147	3.607	1.325			
	C) Ön Lisans	46	3.592	1.235	[0.000]	[0.001]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	3.218	1.189			
Pazar Tipi Örgüt Kültürü	A) Ortaokul ve Altı	62	3.702	0.928	F(3,346)=5.997*	F(3,346)=0.810	-
	B) Lise	147	3.519	1.199			
	C) Ön Lisans	46	3.739	0.922	[0.000]	[0.489]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	3.542	0.986			
Hiyerarşi Tipi Örgüt Kültürü	A) Ortaokul ve Altı	62	3.815	1.291	F(3,346)=1.503	F(3,346)=0.561	-
	B) Lise	147	3.736	1.223			
	C) Ön Lisans	46	3.592	1.084	[0.213]	[0.641]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	3.845	0.965			

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, Homojenlik durumunda ise Tukey's testlerinden faydalanılmıştır.

Klan tipi örgüt kültürü algısı bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.742±1.332), lise seviyesinde (3.515±1.361), ön lisans seviyesinde (3.429±1.224), lisans ve üzeri seviyede (3.284±1.213) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=1.618$, $p>0.05$). Çalışanların klan tipi örgüt kültürü algısı ve eğitim seviyesi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Adhokrasi tipi örgüt kültürü algısı bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.992±0.865), lise seviyesinde (3.607±1.325), ön lisans seviyesinde (3.592±1.235),

lisans ve üzeri seviyede (3.218±1.189) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark veya farklar bulunmaktadır. ($F(3,346)=5.269$, $p<0.05$). Levene testi sonucuna bakılarak varyanslığın değişimine bakılmıştır. Farkın kaynağı olan grup veya grupların tespiti için yapılan Tamhane's T2 testi bulguları şu şekildedir; Ortaokul ve altı seviyede eğitime sahip çalışanların çalıştıkları kurumlara dair adhokrasi tipi kültür algıları lisans ve üzeri seviyede eğitime sahip çalışanlardan daha yüksek düzeyde iken diğer çalışanlar arasında bu bakımdan istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmamaktadır.

Pazar tipi örgüt kültürü algısı bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.702±0.928), lise seviyesinde (3.519±1.199), ön lisans seviyesinde (3.739±0.922), lisans ve üzeri seviyede (3.542±0.986) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=0.810$, $p>0.05$). Çalışanların pazar tipi örgüt kültürü algısı ve eğitim seviyesi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Hiyerarşi tipi örgüt kültürü algısı bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.815±1.291), lise seviyesinde (3.736±1.223), ön lisans seviyesinde (3.592±1.084), lisans ve üzeri seviyede (3.845±0.965) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=0.561$, $p>0.05$). Çalışanların hiyerarşi tipi örgüt kültürü algısı ve eğitim seviyesi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Eğitim seviyesine göre stratejik liderlik algısı bakımından farkları sınayan Anova testi bulguları Tablo 4.27'deki gibidir.

Tablo 4.27: Eğitim Seviyesine Göre Stratejik Liderlik Algısı Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	Eğitim	N	$\bar{X}$	S.S	Levene	Anova	P.H
	A) Ortaokul ve Altı	62	3.524	1.312	F(3,346)=5.482*	F(3,346)=0.275	-

Politik Liderlik	B) Lise	147	3.654	1.159			
	C) Ön Lisans	46	3.601	1.069	[0.001]	[0.843]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	3.547	0.949			
Dönüşümsel Liderlik	A) Ortaokul ve Altı	62	3.565	1.261	F(3,346)=4.284*	F(3,346)=0.213	-
	B) Lise	147	3.687	1.176			
	C) Ön Lisans	46	3.658	1.226	[0.005]	[0.887]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	3.702	0.940			
Etik Liderlik	A) Ortaokul ve Altı	62	3.622	1.175	F(3,346)=1.618	F(3,346)=0.163	-
	B) Lise	147	3.737	1.124			
	C) Ön Lisans	46	3.714	1.013	[0.185]	[0.921]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	3.695	1.020			
İletişimsel Liderlik	A) Ortaokul ve Altı	62	3.575	1.106	F(3,346)=1.164	F(3,346)=0.985	-
	B) Lise	147	3.724	1.057			
	C) Ön Lisans	46	3.918	0.978	[0.324]	[0.400]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	3.739	0.964			
Yönetimsel Liderlik	A) Ortaokul ve Altı	62	3.914	0.974	F(3,346)=10.101*	F(3,346)=0.473	-
	B) Lise	147	4.018	0.927			
	C) Ön Lisans	46	4.091	0.428	[0.000]	[0.701]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	4.051	0.773			

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, Homojenlik durumunda ise Tukey's testlerinden faydalanılmıştır.

Politik liderlik algısı bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.524±1.312), lise seviyesinde (3.654±1.159), ön lisans seviyesinde (3.601±1.069), lisans ve üzeri seviyede (3.547±0.949) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=0.275$, $p>0.05$). Çalışanların politik liderlik algısı ve eğitim seviyesi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Dönüşümsel liderlik algısı bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.565±1.261), lise seviyesinde (3.687±1.176), ön lisans seviyesinde (3.658±1.226), lisans ve üzeri seviyede (3.702±0.94) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=0.213$, $p>0.05$). Çalışanların dönüşümsel liderlik algısı ve eğitim seviyesi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Etik liderlik algısı bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.622±1.175), lise seviyesinde (3.737±1.124), ön lisans seviyesinde (3.714±1.013), lisans ve üzeri seviyede (3.695±1.02) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=0.163$, $p>0.05$). Çalışanların etik liderlik algısı ve eğitim seviyesi arasında ilişki bulunmamaktadır.

İletişimsel liderlik algısı bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.575±1.106), lise seviyesinde (3.724±1.057), ön lisans seviyesinde (3.918±0.978), lisans ve üzeri seviyede (3.739±0.964) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=0.985$, $p>0.05$). Çalışanların iletişimsel liderlik algısı ve eğitim seviyesi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yönetimsel liderlik algısı bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.914±0.974), lise seviyesinde (4.018±0.927), ön lisans seviyesinde (4.091±0.428), lisans ve üzeri seviyede (4.051±0.773) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=0.473$, $p>0.05$). Çalışanların yönetimsel liderlik algısı ve eğitim seviyesi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Eğitim seviyesine göre iş tatmini bakımından farkları sınayan Anova testi bulguları Tablo 4.28'deki gibidir.

Tablo 4.28: Eğitim Seviyesine Göre İş Tatmini Bakımından Farkları Sınayan Anova Testi Bulguları

Değişken	**Eğitim**	**N**	**$\bar{X}$**	**S.S**	**Levene**	**Anova**	**P.H**
İçsel Tatmin	A) Ortaokul ve Altı	62	3.685	0.879	F(3,346)=1.055	F(3,346)=1.752	-
	B) Lise	147	3.660	0.992			
	C) Ön Lisans	46	3.319	0.945	[0.368]	[0.156]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	3.543	0.982			
	A) Ortaokul ve Altı	62	3.244	1.089	F(3,346)=1.793	F(3,346)=1.030	-

Dışsal Tatmin	B) Lise	147	3.411	1.171			
	C) Ön Lisans	46	3.136	1.126	[0.148]	[0.379]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	3.220	1.029			
İş Tatmini	A) Ortaokul ve Altı	62	3.465	0.904	F(3,346)=1.956	F(3,346)=1.244	-
	B) Lise	147	3.536	1.066			
	C) Ön Lisans	46	3.227	1.014	[0.120]	[0.294]	
	D) Lisans ve Üzeri	95	3.381	0.973			

* (%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, $\bar{X}$: Ortalama, S.S: Standart Sapma, F: F Test istatistiği, (parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içerir.) Post Hoc Testleri Levene heterojenlik testi doğrultusunda seçilmiştir. Heterojenlik durumunda Tamhane's T2, Homojenlik durumunda ise Tukey's testlerinden faydalanılmıştır.

İçsel iş tatmin düzeyi bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.685±0.879), lise seviyesinde (3.66±0.992), ön lisans seviyesinde (3.319±0.945), lisans ve üzeri seviyede (3.543±0.982) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=1.752$, $p>0.05$). Çalışanların içsel iş tatmin düzeyi ve eğitim seviyesi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Dışsal iş tatmin düzeyi bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.244±1.089), lise seviyesinde (3.411±1.171), ön lisans seviyesinde (3.136±1.126), lisans ve üzeri seviyede (3.22±1.029) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=1.030$, $p>0.05$). Çalışanların dışsal iş tatmin düzeyi ve eğitim seviyesi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Toplam iş tatmini düzeyi bakımından ortaokul ve altı seviyede (3.465±0.904), lise seviyesinde (3.536±1.066), ön lisans seviyesinde (3.227±1.014), lisans ve üzeri seviyede (3.381±0.973) eğitime sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F(3,346)=1.244$, $p>0.05$). Çalışanların iş tatmin düzeyi ve eğitim seviyesi arasında ilişki bulunmamaktadır.

Hipotez testleri sonucunda hipotezlerin kabul edilme durumu bilgileri Tablo 4.29'da verilmiştir.

Tablo 4.29. Hipotez Sonuçları

H1	Kabul edildi.
H2	Kabul edildi.
H3	Kabul edildi.
H4	Kabul edildi.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Son zamanlarda yapılan araştırmalar; güçlü bir örgüt kültürünün çalışanın örgüte bağlılığını, işinden memnun olma durumunu ifade eden iş tatminini etkilediğini ortaya koymaktadır (Odabaşoğlu,2019). İlgili konulardaki akademik çalışmaların sonuç ve önerileri örgüt kültürü ve iş tatmini kavramlarının yeni değişkenlerle analiz edilmesinin literatüre katkı sağlayacağını öngörmektedir.

Literatürde, liderliğin örgüt etkinliği ve örgütsel kültürün oluşumda önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir. Stratejik liderlik, örgütler ve çalışanlar için olumlu sonuçlar oluşturmaktadır. Bu olumlu sonuçlar; iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık ve benzeri değişkenlerle ilişkilendirilmektedir. Stratejik liderler kuruluşun vizyonunu ve misyonunu tanımlamaktadır, hedefler belirlemektedir ve kaynakları etkili bir şekilde yönetmektedir. Stratejik yönetim, örgüt kültürüne uygun stratejiler belirleyerek örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Taşdemir,2017).

İş tatmini, bir çalışanın işine ve iş ortamına yönelik duygusal tepkisidir. Bu tepki, çalışanın işindeki memnuniyeti, motivasyonu ve bağlılığı ile ilgilidir. Stratejik liderlik ise, bir örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için belirlediği stratejileri planlama, yönlendirme ve uygulama sürecidir.

İş tatmini ve stratejik liderlik arasında bir ilişki vardır. İş tatmini, stratejik liderliğin etkisi altındadır ve stratejik liderlik, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejik liderler, iş tatmini düzeylerini artırmak için çalışanlarının gereksinimlerini anlar ve işleriyle ilgili beklentilerini karşılamak için uygun önlemler alabilir.

İş tatmininin artırılması, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır. Bu da çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerine ve

örgütün başarısına katkıda bulunmalarına yol açabilir. Stratejik liderler, çalışanların iş tatminini artırmak için örgüt kültürü, ödüllendirme sistemleri, iş yükü ve iş dengesi gibi faktörleri dikkate alarak uygun önlemler alabilirler.

Araştırmanın kapsamında restoran zinciri çalışanlarına örgüt kültürünün iş tatminine etkisinde stratejik liderliğin rolünü belirlemek amacıyla anket uygulanmıştır.

Örnekleme dair demografik ve tanımlayıcı istatistikler incelediğinde; araştırmaya katılanların çoğunluğunun 20-29 yaş arası, erkek ve işgören olup, kurumda çalışma ve toplam çalışma süresi 5 yıldan az olan, lise mezunu çalışanlar olduğu görülmektedir. Çalışanların frekans analizine bakılarak yorum getirilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarının (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) iş tatmini üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifade ile çalışanların örgüt kültürü algılarının artması/azalması iş tatmin düzeyini artırmaktadır/azaltmaktadır. H1 hipotezi kabul edilmiştir. Restoran zinciri çalışanlarının çalıştıkları kurumdaki örgüt kültür algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

Örgüt kültürü alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki toplam ve direk etkisi için standart katsayı bulguları tek tek incelendiğinde; klan tipi örgüt kültürü tipinin standart katsayısının diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha yüksek olduğu görünmektedir ($c=0.711$, $p<0.05$). Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik klan tipi örgüt algılarının artması/azalması iş tatmin düzeyini artırmaktadır/azaltmaktadır (H1). Çalışanların örgütlerindeki aile ortamı hissi, iş tatmin düzeylerine olumlu yansımaktadır.

Ankara'da yüksek yıldızlı otellerde çalışan 400 işgörenin örgütsel bağlılık, iş doyumu ve çalışan performansı düzeylerini belirlemek amacıyla bir saha araştırması yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans

arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bunun demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır (Öneği, 2014).

Örgüt kültürü alt boyutlarının (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) stratejik liderlik alt boyutları (politik, dönüşümsel, etik, iletişimsel, yönetimsel) üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifade ile çalışanların örgüt kültürü algılarının artması/azalması yöneticilerine dair stratejik liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır. H2 hipotezi kabul edilmiştir. Restoran zinciri çalışanlarının çalıştıkları kurumdaki örgüt kültür algılarının yöneticilerine dair stratejik liderlik algıları üzerinde etkisi vardır.

Örgüt kültürünün stratejik liderlik üzerine etkisi alt boyut bazında tek tek incelediğinde; çalışanların klan tipi, adhokrasi tipi ve hiyerarşi tipi örgüt kültürü algılarında dönüşümsel liderlik etkisi için hesaplanan standart katsayının diğer liderlik tiplerine göre daha yüksek olduğu görünmektedir. Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik klan, adhokrasi ve hiyerarşi tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2). Birbirleriyle aynı değerleri taşıyan çalışanların bulunduğu, değişikliklere hızlı uyum sağlayabilen ve otoriteye saygı gösteren örgütlerde; etkili değişimi gerçekleştiren liderler daha etkili olabilir.

Aynı bulgular incelendiğinde; çalışanların pazar tipi örgüt kültürü algısında yönetimsel liderlik etkisi için hesaplanan standart katsayının diğer liderlik tiplerine göre daha yüksek olduğu da görünmektedir. Daha açık bir ifade ile çalışanların örgütlerine yönelik pazar tipi örgüt algılarının artması/azalması yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algılarını artırmaktadır/azaltmaktadır (H2). Rekabet havasının yüksek olduğu çalışma ortamlarında örgütsel istikrarı sağlayan liderlerin etkileri daha yüksek olabilir.

2008 yılında Kahramanmaraş'ta yapılan bir saha araştırması, yöneticilerin farklı "liderlik" ve "örgüt kültürü" türlerine ilişkin algıları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Anket verilerinin analizi sonucunda, yöneticilerin bazı demografik özellikleri ile farklı "liderlik" türleri ve "örgüt kültürü" hakkındaki fikirleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin varlığı ortaya çıkmaktadır (Uyar, 2017).

Stratejik liderlik alt boyut (politik, dönüşümsel, etik, iletişimsel, yönetimsel) değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair stratejik liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır. H3 hipotezi kabul edilmiştir. Restoran zinciri çalışanlarının yöneticilerine dair liderlik algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

Stratejik liderlik alt boyutlarının iş tatminine etkisinde standart katsayı bulguları tek tek incelendiğinde; dönüşümsel liderlik tipinin katsayısının diğer liderlik tiplerine göre daha yüksek olduğu görünmektedir. Daha açık bir ifade ile çalışanların yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarının artması/azalması iş tatmin düzeylerini artırmaktadır/azaltmaktadır (H3). Yenilikçi yaklaşımlar benimseyen ve örgüt üyelerini güçlü şekilde etkileyebilen liderlerle çalışmak; iş doyumunu arttırabilir.

Antalya'da otel işletmelerinde etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde demografik değişkenlerin farklılaştırıcı rolünü ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada 391 çalışana anket uygulanmıştır.Amos paket programı yardımıyla gerçekleştilen analizler sonucunda, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde hem cinsiyet hem de çalışma süresinin farklılaştırıcı rolü olduğu ve erkeklere göre kadınların örgütsel bağlılıklarında da etik liderliğin daha önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir (Dedeoğlu ve arkadaşları,2016).

Aracı (dolaylı) etki analizi bulguları incelendiğinde; stratejik liderlik alt boyut değişkenleri algısı için hesaplanan dolaylı etki katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde stratejik liderlik algısının aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi stratejik liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir. Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayıları incelendiğinde ise dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. H4 hipotezi kabul edilmiştir. Restoran zinciri çalışanlarının çalıştıkları kurumdaki örgüt kültür algılarının iş tatmin düzeyleri üzerinde etkisinde yöneticilerine dair stratejik liderlik algılarının aracılık rolü vardır.

Stratejik liderliğin alt boyutlarının aracılık rolleri incelendiğinde, en yüksek dolaylı katsayının dönüşümsel liderlik tipinde olduğu görülmektedir. Standartlaştırılmış dolaylı etki katsayıları (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) bağımsız değişkenleri üzerinde tek tek incelendiğinde ise hepsinde dönüşümsel liderlik tipi için dolaylı etkinin oldukça büyük olduğu söylenebilir. Bu durumda örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisinde dönüşümsel liderlik algısının aracılık rolünün diğer liderlik tiplerine göre yüksek olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile; örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi dönüşümsel liderlik algısı dolayısıyla gerçekleşmektedir (H4). Örgüt kültürlerinde iş tatminini; yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen liderlerle çalışmak arttırabilir.

Araştırmada iki grup arasındaki farkların incelenmesi üzerinde ölçek ve alt boyutlara Bağımsız Örneklem t-Testi, ikiden fazla grup arasındaki farkların incelenmesi için ise Anova Testi uygulanmıştır.

Kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların örgüt kültürü algıları istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmamaktadır. Demografik diğer değişkenlere (cinsiyet, görev tanımı, yaş, toplam çalışma süresi, eğitim) göre katılımcıların örgüt kültürü algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu

tespit edilmiştir. Restoran zinciri çalışanlarının demografik özellikleri ile çalıştıkları kuruma dair örgüt kültür algıları arasında kısmi ilişki vardır.

Ortalamalar incelendiğinde; kadın çalışanların çalıştıkları kuruma dair hiyerarşi tipi örgüt algılarının erkek çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu,yönetici görevinde olan çalışanların çalıştıkları kuruma dair klan tipi örgüt kültürü algılarının iş gören pozisyonunda görev yapan çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu,20 ile 29 yaş arasındaki çalışanların çalıştıkları kuruma dair adhokrasi tipi örgüt algıları diğer tüm çalışanlardan küçük olduğu,19 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların kurumlarına yönelik hiyerarşi tipi örgüt algı düzeyleri 5 yıl ve altı süre toplam çalışma süresine sahip çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu ve ortaokul ve altı seviyede eğitime sahip çalışanların çalıştıkları kurumlara dair adhokrasi tipi kültür algıları lisans ve üzeri seviyede eğitime sahip çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Kurumdaki çalışma süresi ve eğitim değişkenine göre katılımcıların stratejik liderlik algıları istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmamaktadır. Demografik diğer değişkenlere (cinsiyet, görev tanımı, yaş, toplam çalışma süresi) göre katılımcıların örgüt kültürü algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Restoran zinciri çalışanlarının demografik özellikleri ile yöneticilerine dair stratejik liderlik algıları arasında kısmi ilişki vardır.

Ortalamalar incelendiğinde; kadın çalışanların yöneticilerine dair dönüşümsel liderlik algılarının erkek çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu, yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların yöneticilere dair dönüşümsel liderlik algılarının iş gören pozisyonundaki çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu, 40 yaş ve üzeri çalışanların yöneticilerine dair yönetimsel liderlik algıları 30 ile 39 yaş arasındaki çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu ve 19 yıl ve üzeri süre çalışma hayatına sahip çalışanların yöneticilerine dair politik liderlik algıları 5 yıl ve daha az süre çalışma süresine sahip çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Cinsiyet, yaş, kurumdaki ve toplam çalışma süresi, eğitim değişkenlerine göre katılımcıların iş tatmini algıları istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmamaktadır. Görev tanımı değişkenine göre katılımcıların iş tatmini algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.Restoran zinciri çalışanlarının demografik özellikleri iş tatmin düzeyleri arasında kısmi ilişki vardır.

Ortalamalar incelendiğinde; yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların toplam iş tatmin düzeylerinin iş gören pozisyonundaki çalışanlardan yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Cinsiyete bağlı olarak, iş stresi ve iş stresi vb. faktörlerin iş doyumunu doğrudan olmasa da olumsuz etkilediği bildirilmiştir. Ayrıca kadın çalışanlar ve erkek çalışanlar karşılaştırıldığında, zayıf iş özerkliği ve zayıf işten ayrılma niyeti açısından kadın çalışanların iş doyumunun erkek çalışanlara göre, erkek çalışanların iş doyumunun ise kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kadın çalışanlarla ilgili faktörler, erkekler tarafından kabul edilenlerden farklıdır. Ayrıca iş doyumunun belirleyicilerinin erkek çalışanlar için önemli olduğu belirtilirken, kadın çalışanlar için anlamsız olduğu görülmüştür. Medeni duruma bakıldığında, evli erkek ve kadın çalışanların bekarlara göre daha mutlu oldukları ve iş doyumlarının daha yüksek olduğu söylenmektedir. Hem kadın hem de erkek çalışanlar için iş transferi sorununun iş doyumunu etkileyen önemli bir faktör olduğu bildirilmiştir (Öztekin, 2008).

Araştırmanın evrenini oluşturan restoran zinciri çalışanları; vardiyalı çalışma sisteminden ve sürekli ayakta olmalarından stres düzeyleri yüksek çalışanlardır. Çalışma koşullarına bağlı olarak örgütün stresli havasında çalışanların iş tatmin düzeyleri düşebilir. Çalışanlar iş tatmin düzeylerini arttırmak için stratejik liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bir liderin en önemli görevi örgüt kültürünü oluşturmak ve yönetmektir. Liderlik, bir grup bireyi kendi inisiyatifleriyle ortak ve faydalı hedeflere ulaştırmak için ellerinden gelenin en iyisini yapacak şekilde etkilediği bir süreçtir. Çalışanların tükenmişlik, stres, bağlılık, motivasyon vb. hususlardaki eğiliminde stratejik

liderlerin olumlu tavırları, ileri görüşlülüğü, gelecekteki rollerinin bir parçası olarak çalışanlarının eylemlerini dahil etme gibi etkiler, onların performansı üzerinde olumlu etkiler ortaya koymaktadır.

Çalışma bulguları yorumlandığında restoran zinciri çalışanlarının örgüt kültürü algılarının iş tatminine etkisinde stratejik liderliğin aracı rolü bulunmaktadır ve demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Ele alınan bu konu literatürde belirtilen bazı boşlukları doldurmayı hedeflemektedir.

Örgüt kültürünün iş tatminine etkisinde stratejik liderliğin rolü konusunun farklı bir evrende farklı veri toplama araçlarıyla ayrıntılı olarak incelenmesinin ulusal yazına önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir. Bu konuda yeni yapılacak çalışmalar için araştırmacılara öneride bulunmak mümkündür.

KAYNAKÇA

Abukan, B. (2014). *Maslowun İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Kendini Gerçekleştirme ve Bilgelik İlişkisi: Yaşlılar Üzerinde Bir Araştırma* (Master's Thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).

Akbaş, A. (2020). *Örgüt Kültürü ile İnovasyon ve Yenilik İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediye'sinin İştirak Kurumlarında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2005). *Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. Nobel Yayınları, Ankara.

Akçay, V.H., (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.

Akdemir, A. (2018). *Liderlik ve Vizyon Yönetimi*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım

Akgül, A., Çelik O., (2003), İ*statistiksel Analiz Teknikleri, "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"*, Emek Ofset, Ankara

Aktan, C.C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2), Stratejik Yönetim*, İstanbul: TÜGİAD Yayını.

Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.

Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). *Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(3), 75-94.

Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Stratejik liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik liderlik Uygulamaları*. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir: Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ardıç, K. ve Türker, B. (2001). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* 24-26 Mayıs 2001, Silivri, İstanbul.

Arslan M. (2010). *Çalışma Yaşamında Stresin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Arslan, M. (2001). *Örgüt Kültürü*. Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Atalan., D.B. (2017). *Öğretim Elemanlarının Mobbinge Maruz Kalma Düzeylerinin İş Doyumuyla İlişkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ

Aydemir, P. (2013). *İş görenlerin ücret tatmini iş tatmini ve performans algısı: bir uygulama,* Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Aydın, D. (2019). Türk Toplumunun Çalışma Yaşamı Karakteristiklerinin Hofstede'nin Boyutları Çerçevesinde İncelenmesi. *Management And Political Sciences Review, 1*(2), 131-151.

Aydın, M.K. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Aytaç, S., (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 3(1).

Bakan, İ. ve Sözbilir, F. (2015). İş, terfi olanakları, ücret ve iş arkadaşlarından tatminin yöneticiden tatmin üzerindeki etkileri: bir alan araştırması, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 1-32.

Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. Ve Bedestenci, Ç. (2004), *Örgüt Kültürü,* Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım.* Kahramanmaraş: Alfa Aktüel Yayın.

Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*,14

Balcı, Y. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986, January). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, s. 1173-1182.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986, January). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, Pp. 1173-1182.

Barutçu, E. & Serinkan, C. (2008). Burnout Syndrome: An Important Problem Today, And A Research Study Conducted In Denızlı. *Ege Academic Review,* 8 (2), 541-561

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *D.E.Ü.İ.İ.B. F, Dergisi.* 17.2 19-37.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü.* (3. Baskı). Feryal Matbaası, Ankara.

Baycan, A. (1985). *Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,* Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 11.36, 33-50.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.

Boal, K. B. ve Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. *The Leadership Quarterly,* 11. 4, 515-549.

Bozkurt, S. (2021). *Pazarlama Alanında En Sık Kullanılan Process Makro Modellerinin Veri Setleri ile İncelenmesi*. Ankara: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Burnard, P., Morrison, P. And Phıllıps, C. (1999). "Job Satisfaction Amongst Nurses İn An Interim Secure Forensic Unit İn Wales", Australian And New Zealand *Journal Of Mental Health Nursing,* Vol: 8, Australian and New Zealand

Büte, M. (2018). *Örgüt kültürü*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Lisans Programı.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E., (1999). *Diagnosing and changing organizational culture:* Based on the competing values framework.

Cameron, K.S., & Quinn, R. E. (2017). *Örgüt Kültürü/ Örgütsel Tanı ve Değişim, Rekabetçi Değerler Modeli,* Ankara: Pegem Akademi.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık

Ceylan, A. & Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 7 (1), 48-58

Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik.* Ankara: Pagem Akademi.

Davies, BJ. ve Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School leadership & management,* 24(1), 29-38.

Dedeoğlu, B., B., Çelik, S., İnanır, A., Altay, H. (2016). Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide: Cinsiyet ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı (Moderate) Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,*14(4),45-70

Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science,* 204-223.

Dereli, B. (2012). İş güvencesizliği kavramı ve banka çalışanlarının iş güvencesizliğine yönelik algılarının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 21, Bahar 2012 / 1, s.237-256.

Derin, Y. (2019). *Örgüt kültürü ve stratejik liderlik becerileri arasındaki ilişkiyi incelemek: konaklama işletmesinde bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar

Duman, G. (2000). *Yönetim açısından iş tatmini,* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Düzgün, A. (2018). *Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler: İSO 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma.* Marmara Üniversitesi. İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdem, F. (1996). *İşletme kültürü.* Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Elâzığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2, 63-79

Erdem, R., Adıgüzel, O., & Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 73-88.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S., (2011). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

Erdoğan, E. ve Erdem, R. (2017). Hemşirelerin Bireysel Sosyal Sorumluluk Düzeyleri ile Yaşam Doyumunun Demografik Değişkenlere Göre Araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2017/3, Sayı:28, s.293-312.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 248, İstanbul.

Erel, C. (2008). *Lider* (Birinci Baskı). Türkiye: İdealist Düşünce Yayınları.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,* 9. Bas., Beta Yayınları: İstanbul.

Eren, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon* (4. Basım). Beta Basım Yayın.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon* (Onuncu Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta.

Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. Beta Basım.

Erkutlu, H. V. (2017). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Akademisyen Kitapevi

Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri,* 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi, İstanbul

Eryılmaz, İ. (2019). Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkide sektörel değişkenlerin rolü: kamu ve özel sektör havacılık çalışanları üzerine Bir araştırma. *Journal of Aviation Research*, 1(1), 24-41.

Erzincanlı, Y. (2018). Ö*rgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.* İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gezer, H. B. (2020). S*anal Kaytarma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli

Göka, E. (2009). *Türk'lerde Liderlik ve Fanatizm* (Birinci Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.

Gözübenli, M. ve Şahin, İ. (2014), E*mniyet Teşkilatında Stratejik Liderlik*, Gözübenli, M.; Harmancı, F. M. ve Şahin, İ. (Ed.), "Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim," içinde (s. 117-142). Nobel Yayınei, ISBN:978-605-133-989-4

Güçlü, N. (2003). *Örgüt kültürü.* Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 61-85.

Güçlü, N. (2017). *Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi.* Millî Eğitim, Sayı:215,167-191

Gül, B. (2021). *Bankacılık sektöründe performansa etkisi açısından iş tatmini: bir kamu bankası iş tatmini araştırması.* Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi,* Sayı: 15.

Gülatar, F. (2014). K*amu Kurumu Çalışanlarının İşe İlişkin Değerleri ile İş Tatmin Düzeyi İlişkisi: Bartın İlinde Bir İnceleme*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın

Güllüce, A., Kaygın, E., Zengin, Y., Sağbaş, M., & Karabal, C. (2019). Stratejik liderlik anlayışının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi:

İstanbul ili örneği. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(7), 30-47.

Gültekin, S. (2012). Kamu Yöneticileri ve Kamu Politikası: Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Teorik Bir Analiz, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 26(3-4), s. 85-100.

Günbayı, İ. (2000) *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme.* Özen Yayımcılık. Ankara.

Güney, S. (2015). *Liderlik* (2. Bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri.* Ankara: Seçkin.

Gürkan, H., Barut, C., Ünsel, O., Aybay, E. (2017). "Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması", *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt: 6, Sayı: 2, Aralık 2017, ss. 130-157

Hair, F. (2013). *Multivariate Data Analysi.* Pearson Education Limited.

Handy, C. B., (1981). *Understanding Organisations, Harmondsworth: Penguin*

Hayes, A. (2018). *Introduction To Mediaton, Moderation And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach.* New York: The Guildford Press.

İbrahinoğlu, N. (2011). İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi. *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 731-747.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.

İslamoğlu, A. H. ve Altunışık, R. (2017). *Tüketici Davranışları,* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

İşcan, Ö.F., Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt: 21 Ocak 2007 Sayı: 1

Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel.

Karagöz, Y. (2016). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler.* Ankara: Nobel.

Karakılıç, N.Y. (2019). Cameron ve Quınn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Ve Geçerliğinin Test Edilmesi, *Kocatepe İİBF Dergisi* - Cilt: 21, Sayı: 1, Yıl: Haziran 2019, Sayfalar: 19-30.

Karakılıç, N.Y. (2019). Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerliğinin Test Edilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 21(1), 19-30.

Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik.* Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 443-465.

Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi, *Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi* 1,31-45

Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış,* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ.E Yayın No: 117, İstanbul.

Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Tatmini İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11/1: 100

Keser, A., (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Çalışma ve Toplum, *Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, Sayı:7,4

Kılınçkaya, B. (2013). *İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması.* Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Kiziloğlu, M., & Kök, S. B. (2020). Denison Örgüt Kültürü Modeli Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güç İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Istanbul Business Research*, *49*(1), 60-85.

Koçel, T. (1989), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (9.Baskı). İstanbul: Beta

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği.* 15.Baskı. İstanbul: Beta Basım.

Korkut, F. (2010). *Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması,* Bilkent Ünv. Sosyal Bilimler Ens., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kumkale, İ. (Ed.). (2022). *Organizational mastery: The impact of strategic leadership and organizational ambidexterity on organizational agility*. Springer.

Kumkale. İ. Gürdal. A.S. (2014). The Relatıonshıp Between Organızatıonal Culture And Knowledge Sharıng: Kırklareli Sample Of Manufacturıng Sector. I*ıb Internatıonal Refereed Academıc Socıal Scıences Journal*.16(5).19-45.

Leblebici, D.N., & Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *27*(1), 279-304.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior, Fifth Edition,* Mcgraw-Hill Book Co., Newyork.

Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik* (Birinci Baskı). Ankara: Öncü Kitap.

Meriçöz, S. (2015). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma,* Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Mollaoğlu, M., Fertelli, T.K. & Tuncay, F.Ö. (2010). Hastanede çalışan hemşirelerin çalışma ortamlarına ilişkin algılarının değerlendirilmesi, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi,* 5(15), 17-30.

Muller, D., Judd, C., & Yzerbyt, V. (2005). When mediation is moderated and moderation is mediated. *Journal of Personality and Social Psychology,* 852-863.

Naktiyok, A. (2019). *Örgüt Kültürü Yaratıcılık ve Yenilik.* Ö. F. İşcan içinde, Örgütsel Davranış. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Odabaşoğlu, Ş. (2019). Havayolu işletmelerinde entelektüel sermayenin piyasa değeri-defter değeri oranına etkileri. *Journal of Aviation Research,* 1(1), 1-23.

Odor, H. (2018). Organisational culture and dynamics. *Global Journal of Management and Business Research,* 18(1), 22-29.

Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı, *Edebiyat Fakültesi Dergisi*/Journal of Faculty of Letters Cilt/Volume 28 Sayı/Number 2 (Aralık/December 2011

Okay, P. A. (2013). *Kurum Kimliği.* İstanbul: Derin Yayınları.

Öneği, M. (2014). *Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi,* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Örücü, E. & Üngüren, E. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Elma Basım.

Örücü, E. & Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8/14, Balıkesir.

Özaydın, M.M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iŞ tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 6(1), 251-281.

Özçelik, S.K. (2005). *Yönetici Hemşirelerde Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Hemşirelerin Yöneticilerine Olan Güvenleri.* Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul

Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme*. Eskişehir: Nisan Yayın Evi.

Özdemir, L., Erdem, H. & Kalkın, G. (2016). Kamu çalışanlarının güvenlik iklimi algılarının iş tatmini ve iş performansı üzerine etkisi, S*üleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* 7(15), 59-69.

Özer, S., Aytaç, M. (2000). *Örnekleme,* Ezgi Kitabevi, Bursa

Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 2(2), 43-70.

Öztekin, Z.S. (2008). *Orduda iş tatmini: subayların iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma.* Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Pisapia, J. (2006). *Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership.* Education Policy Studies Series No. 61. The Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.

Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. ve Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.

Preacher, K., Rucker, D., & Hayes, A. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods And Presriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 185-227.

Rad, A.M.M. & Yarmohammadian, M.H. (2006). A study of relationship between managers leadership style and employees job satisfaction, *Leadership in Health Services*, 19(2), 11–28.

Rowe, W. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership". Academy of Management Executive, 15(1):81-94

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji.* (3. Basım). Alfa Basın Yayın, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sanchez, R.P., Bray, R.M., Vincus, A.A., Bann, C.M. (2004). *Predictors of job satisfaction among active duty and reserve / guard personnel in the U.S. military*. Military Psychology, Vol. 16, Issue 1, 19-35.

Sargut, S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*, İmge Kitabevi.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi,* 5(1), 55-64.

Soyer, A. ve H, Erkut (2008). Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması", *İTÜ Dergisi.*

Soykenar, M. (2008). *Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: 9 Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde örnek bir uygulama,* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2017). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 18(3).

Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri"*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya,

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik. M*aliye Dergisi,* 159, 21-35.

Şahin, C. (2018). Türkiye ve Suudi Arabistan Yönetim Kültürlerinin Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutlarına Dayalı İncelenmesi/Investigation Based On Hofstede's Cultural Dimensions Of Diversity Management Culture Turkey And Saudi Arabia.

Şahne, S. ve Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye`de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi, *Marmara Pharmaceutical Journal*, S. 19, s. 109-115

Şeker, M., Dağ, Y., & Yalçınsoy, A. (2016). Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda uygulama. *International Journal of Innovative Strategical Social Research,* 1(1), 4-10.

Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(1), 27-35.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler.* Ankara: Pegem Akademi.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics.* California: Pearson.

Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Bahar Sayısı,* Cilt.3, Sayı.1.

Taşdemir, B. (2017). *Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü.* Ankara: Nobel.

Terzi, R. (2005). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü.* Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43, 423-442.

Tokoğlu, E. (2009). *Bedensel Engelliliğin Örgüte Bağlılık ve İş tatminine etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Turan, B. (2014). *Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri*

Üzerinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi. Erzurum: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış* (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından). Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi.* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri

Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergis*i, 12(2), 121-156.

Unutkan, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Uyar, Y. (2017). *Örgüt Kültürünün Liderlik Algısı Üzerine Olan Etkisi,* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). İ*şletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Varoğlu, A. 2013, Örgütsel davranış, (Ed. Kırel, A. ve Ağlargöz, O.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847 *Açıköğretim Fakültesi Yayını* No: 1804

Vural, Z.B. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim.* İstanbul: İletişim Yayınları.

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). M*anual for the minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis Industrial Center, University of Minnesota.

Yıldırım, A. (2020). Örgüt Teorisinde Parsons' Yönetimi Cu İşlevselcilik ve Gerilim. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (51), 153-167.

Yılmaz, S. (2013). Büyüköztürk, Ş. (2007). *Deneysel Desenler: Öntest-Sontest Kontrol Grubu Desen ve Veri Analizi* (2. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık. İlköğretim Online, 12 (2), 1-3

Yüksel, İ. (2002). Hemşirelerin İş Tatmin Düzeylerini Ayırt Edici İş Tatmin Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3/1.

Zencirkıran, M. ve Erkmen, T. (2018). *Örgüt Sosyolojisi*. Bursa: Dora Yayınları.

EKLER

EK 1: Anket İzinleri

EK 2: Etik Kurul Raporu

EK 3: Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı'nda hazırlanmakta olan, "Örgüt Kültürünün İş Tatminine Etkisinde Stratejik Liderliğin Rolü" başlıklı yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla kullanılacaktır. Anketten elde edilecek veriler; bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup, hiçbir şekilde kişi veya kurum adı verilerek paylaşılmayacaktır. Katkılarınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Zerrin Güleryüz — Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. İlknur Kumkale — Danışman

1.BÖLÜM
GENEL BİLGİLER

1. Yaş: 20'den az ☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐
50 ve üzeri ☐

2. Cinsiyet: Kadın ☐ Erkek ☐

3.Kurumdaki göreviniz:

Yönetici (Pozisyonunuz)……

Çalışan (Pozisyonunuz)……

4.Şu anda çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz

5 yıldan az ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-18 yıl arası ☐ 19-25 yıl arası ☐
25 yıl ve üzeri ☐

5.Toplam Çalışma Süresi (kıdem yılı)

5 yıldan az ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-18 yıl arası ☐ 19-25 yıl arası ☐
25 yıl ve üzeri ☐

6. Eğitim Durumu:

İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans/doktora ☐

Lütfen çalıştığınız şirketle ilgili düşüncelerinizi size en uygun gelen seçeneğe X işareti koyarak belirtiniz. Olması gerekeni değil, mevcut duruma uygun seçeneği işaretleyiniz.

2.BÖLÜM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN KATILIYORUM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1) Çalıştığım şirket geniş bir aile gibidir. İnsanların paylaşacak çok şeyleri vardır.					
2) Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.					
3) Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey sadakat, bağlılık ve karşılıklı güvendir.					
4) Çalıştığım şirkette çalışanların gelişimi üzerinde durulur. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.					
5) Çalıştığım şirket çok dinamik ve girişimcidir. Çalışanlar risk almak için hazırdır.					
6) Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.					
7) Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey yenilikçiliğe ve gelişime olan bağlılıktır. Her zaman zirvede bulunmaya vurgu yapılır.					
8) Çalıştığım şirkette yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratma üzerinde durulur. Yeni şeyler deneme ve fırsatları arama önemlidir.					
9) Çalıştığım şirkette işler sonuca yöneliktir. Önemli olan işin yapılmasıdır. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
10) Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle akıllı, agresif ve sonuca yönelik bir odaklanmayı ifade etmektedir.					
11) Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey başarıya ve işin bitirilmesine verilen önemdir. Agresiflik ve kazanma en çok kullanılan kavramlardır.					
12) Çalıştığım şirkette rekabet ve başarı üzerinde durulur. Pazar payını kazanma öncelikli hedeftir.					
13) Çalıştığım şirket çok kontrollü ve yapısaldır. Çalışanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler.					
14) Çalıştığım şirketteki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.					
15) Çalıştığım şirketi bir arada tutan şey kanunlar ve yönetmeliklerdir. Önemli olan, şirketin düzgün işleyişinin devamıdır.					
16) Çalıştığım şirkette kalıcılık ve istikrar üzerinde durulur. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürümesi önemlidir.					

3.BÖLÜM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN KATILIYORUM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
17) Yöneticim işlerin tamamlanması için paylaşımda bulunmaya isteklidir.					
18) Yöneticim görüşlerimizin şekillenmesinde bize yardımcı olur.					
19) Yöneticim bizlere karşı dürüsttür.					
20) Yöneticim etkili kişilerle dayanışma içindedir.					
21) Yöneticim yapılan işlerin sonuçları ile ilgili bizlere sorumluluk verir.					
22) Yöneticim doğru olanı yapmamız için bizi cesaretlendirir.					
23) Yöneticim gerektiğinde bizden yardım ister.					
24) Yöneticim işlerin nasıl yapılacağına karar verir.					
25) Yöneticim örgüt içindeki etkili kişilerle dayanışma içindedir.					
26) Yöneticim görüşlerimizi dikkate alır ve görüşlerimize saygı duyar.					
27) Yöneticim çalışanların özel hayatına saygı duyar.					
28) Yöneticim örgüt dışından kurumlarla/insanlarla dayanışma içindedir.					
29) Yöneticim lider olmamız için bizi cesaretlendirir.					
30) Yöneticim kuralları ve politikaları uygulatır.					
31) Yöneticim örgüt uzak hedeflerine bağlılığımız için bizi destekler.					
32) Yöneticim yardımlaşmayı ödüllendirir.					
33) Yöneticim örgüt ilkelerine dayanan kararlarından taviz vermez.					
34) Yöneticim politikalar/stratejiler oluşturur.					
35) Yöneticim yardımlaşmayı karşılıksız bırakmaz.					
36) Yöneticim örgüt içinde paylaşılan hedefler oluşturmaya çalışır.					
37) Yöneticim örgüt çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tutar.					
38) Yöneticim fırsatları yakalamamızda bize yardımcı olur.					
39) Yöneticim verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.					
40) Yöneticim performansımızı/çalışmalarımızı izler/takip eder.					
41) Yöneticim yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül koyar.					
42) Yöneticim işlerin yapılması üzerinde etkisi olan kişiler ile dayanışma içindedir.					

4.BÖLÜM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN KATILIYORUM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
51) İşim beni her zaman meşgul etmesi bakımından tatmin eder.					
52) İşimde tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından memnunum					
53)İşimde ara sıra değişik işler yapabilme şansımın olması bakımından işim beni tatmin eder.					
54) İşim toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından beni memnun etmektedir.					
55) Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından işimden memnuniyet duyuyorum.					
56) Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından işim beni mutlu etmektedir.					
57) Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından işim beni tatmin eder.					
58) Bana sabit bir iş sağlaması bakımından işimden memnunum.					
59) Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından işim memnun eder.					
60) Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından işim beni tatmin etmektedir.					
61) Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işimden memnunum.					
62) İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından işim beni tatmin etmektedir.					
63) Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.					
64) İş içinde terfi olanağımın olması bakımından işim tatmin edicidir.					
65) Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden memnunum.					
66) İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından işim memnuniyet vericidir.					
67) Çalışma şartları bakımından işim tatmin edicidir.					
68) Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından iş ortamım memnuniyet vericidir.					
69) Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından işim beni mutlu eder.					
70) Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden mutluluk duymaktayım.					

Anketimiz bitmiştir. Lütfen formun tamamının cevaplandırıldığından emin olunuz. Teşekkürler…