

# **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDER ÜYE İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Birsen YENER AYDIN<sup>1</sup>**

## **Özet**

Çalışanların, örgütleri ve liderleri ile ekonomik etkileşimlerinin yanında sosyal etkileşimleri de söz konusudur. Ekonomik etkileşimden farklı olarak, sosyal etkileşimde, güven ve karşılıklılık gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar yüksek kalitede sosyal etkileşim ilişkilerine sahip oldukları bireylere aynı şekilde karşılık verme yönünde bir yükümlülük hissetmektedirler. Bu anlamda, lider-üye etkileşimi ve örgütsel kültür kavramları sosyal etkileşimin iki önemli türünü oluşturmaktadır. Lider-üye etkileşimi kalitesi ya da örgütsel kültür algısı yüksek olan çalışanların, etkileşim içinde oldukları kişilere fayda sağlayacak davranışlarda bulunarak karşılık vermeleri beklenmektedir. Bu çalışmada, aile işletmelerinde örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi incelenmiştir. Çalışma için İstanbul'da faaliyet gösteren 60 aile şirketinde çalışan 209 kişi ile veri toplama yöntemi ile çalışılmıştır. Veri sonuçları, analiz edilerek, örgüt kültürü ile lider/üye etkileşimi arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Lider/Üye etkileşimi, Aile Şirketleri

---

<sup>1</sup> Beylikdüzü Belediyesi, bbyener@gmail.com

**Makale geliş tarihi:** 07.12.2017

**Makale kabul tarihi:** 20.12.2017

## **A RESEARCH ON FAMILY COMPANIES IN THE CONTEXT OF ORGANIZATION CULTURE AND LEADER-MEMBER RELATIONSHİPS**

### **Abstract**

Employees interact with their organizations and leaders not only economically but also socially. Different than economical interaction, trust and reciprocity plays a major role in social interactions. Employees feel obliged to engage in high quality relationships with individuals who treat them with such behaviors. Thus, leader-member exchange and organizational culture concepts form two important types of social interactions. When the quality of leader-member exchange or the organizational culture perception of an employee is high, it is expected that employees will have the tendency to engage in behaviors that would benefit others. In this study, organizational culture and leader-member exchange in family businesses is investigated. For the research, data has been collected from 209 employees working in 60 family businesses. Data has been analyzed and by this way the relation between organizational culture and leader-member exchange has been revealed.

**Key words:** Organizational culture, leader/member exchange, family businesses

## **GİRİŞ**

Örgüt kültürü kavramı, yönetim alan yazındaki geçmişi sadece çeyrek yüzyıla dayanmaktadır. Yeni bir kavram olmasına rağmen, günümüzde önemi gittikçe artmaya başlayan örgüt kültürü kavramı, pek çok araştırmacının üzerinde çalışma yaptığı bir kavram haline gelmiştir. Örgüt kültürünün son çeyrek yüzyılda giderek önem kazanmasının nedenlerine bakıldığında, psikolojik, sosyolojik ve antropolojik pek çok neden yatmakta olduğu görülmektedir. Ayrıca günümüzde örgütlerin amaç, hedef, çatı, süreç, irtibat, tatbik ve verimliliği gibi olgularının üzerinde etkisi olduğu gerçeği de örgüt kültürünün önemini arttıran nedenlerdendir. Önceleri örgüt kültürü ile ilgili olarak daha çok kavramsal tanım getiren, özellik ve unsurlarını ortaya koyan çalışmalar yapılıyorken, günümüzde bu çalışmalar yerini örgüt kültürünün örgütün çalışma hayatı ve içinde bulunduğu toplum üzerindeki etkilerini ve bunlarla ilişkilerini incelemeye yönelik araştırmalara devretmiştir.

Örgüt üyelerinin birbirleriyle iletişimi örgüt kültürünün en önemli içeriklerinden biridir. Lider-üye etkileşimi ise, örgüt içinde lider ve onu takip edenler arasında kurulan ilişkiye açıklık getiren teorilerden biridir. Geleneksel liderlik teorileri, liderin izleyenlerinin tümüne karşı tek ve ortalama bir liderlik tarzı kullandığını savunurken, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, liderin izleyenlerine gösterdiği davranışlar arasında farklılıklar bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, lider ve onu izleyenler arasındaki ilişki, ikili ilişkilere odaklı bir şekilde gerçekleşmektedir.

Bu çalışmada, aile işletmelerinde örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi incelenmiştir. Çalışmada örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi kavramları incelenmiş ve aile şirketleri üzerinde örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi üzerine yapılan araştırma bulgularına yer verilmiştir.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. Örgüt ve Kültür Kavramı**

Sosyal hayat dünya üzerinde var olduğundan beri örgüt ve örgütsel yapılanma kavramlarıyla ilgili çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Yapılan bu tanımlamalardan bu günkü koşullar göz önüne alındığında en sade şekli ile örgüt: “iki veya daha fazla kişinin ortak bir amaca ya da amaçlara ulaşmak için, kendi yetersizliklerini tamamlayacak şekilde belli bir yapı ve işbölümü içerisinde, benimsenen kurallar çerçevesinde oluşturdukları ittifak” olarak tanımlanabilmektedir (Çelik, 2007:6).

Örgüt kavramı en geniş şekliyle ise şöyle tanımlanmıştır; “Belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi, amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem, kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan, mevkileri, işleri, çalışanları ve aralarındaki iletişim ve yetki ilişkilerini gösteren bir yapı” olarak tanımlanabilir.

Kültür kelimesinin köklerine bakıldığında, Latince “colere” veya “cultura” dan geldiği kabul edilmektedir. Kültür kavramı ile ilgili pek çok tanımlama mevcuttur. Hem toplumsal hem de yönetsel alanda üzerine sayısız çalışma yapılmış olan kültür kavramının üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Örneğin Şişman (2002:41) kültür kavramını; “kısaca bir yaşam biçimidir” diyerek tanımlamıştır.

Uygur (2006:17) da, kültüre yönelik yaptığı tanımında insan unsurunun önemine vurgu yaparak “Kültür: insanın ortaya koyduğu içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik demektir, kültür, doğanın insanlaştırılma biçimi, bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verimdir” demektedir.

Lintan’a göre kültür, bir toplumun bir hayat biçimi iken, Benedict’e göre büyütülerek bilimsel ekrana yansıtılmış bireysel psikolojidir (Turan, 2002: 17). Taylor’a göre ise kültür; “insanı toplumun bir üyesi yapan fikir, inanç, değer, maddi kültür, maddi ve maddi olmayan yönlerin toplamıdır” (Singh ve Mishra 2013:2).

Genel anlamda kültür, fikir, inanç ve alışkanlıklar, tutum ve değerler, düşünme ve çalışma biçimleri, davranış biçimleri ve insanların hayatındaki gelişme ve yenilikler ya da araçların kalıntılarından oluşan bir sistemdir. Kültür diğer sosyal bilimler gibi ilerler ve kültürün gelişimi her ülkenin yaşam standartlarına bağlıdır ve bu da gelişmiş ülkelerdeki kültürün az gelişmiş ülkelere göre daha karmaşık olduğu anlamına gelir (Gill,2013: 93).

## **1.2. Örgüt Kültürü Kavramı**

Kavramsal olarak bakıldığında örgüt ve kültür kavramları birbirlerinden oldukça uzak konular olarak görülmektedir. Ancak toplumu oluşturan bireylerin, özel yaşamlarından sosyal yaşamlarına kadar pek çok konuda etkileşim içinde olduğu unutulmamalıdır (Barlı, 2008:453). Her toplumun kendisine has “paylaşılan değerler seti” bulunmaktadır. Her işletme de içinde bulunduğu toplumun şeklini almaktadır. Bu değerler seti, örgütlerin iç dinamiklerini ve başarılarını etkilemekte, küreselleşmeyle beraber de bu etki gittikçe artmaktadır (Koçel, 2005:31). Kültür kavramına ortak bir tanım getirilemediği gibi örgüt kültürü kavramına da araştırmacılar tarafından ortak bir tanımlama getirilememiştir. Bunun en önemli nedenlerinin

başında örgüt kültürü kavramının alanyazına yeni girmiş bir kavram olması ve içerdiği kültür kavramının sınırlarının çizilememesi gelmektedir (Yağmurlu, 1997:717). Örgüt kültürü ile ilgili farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler tarafından; örgütün nasıl algılandığını, nasıl düşünüldüğünü ve çevresiyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili olarak oluşturulan varsayımlardır (Kreitner ve Kinicki, 2008:66).

Dinçer (2007:334)'e göre örgüt kültürü, “örgütü oluşturan bireylerin, örgütün içinde düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır”. Bir başka tanıma göre de “örgütü oluşturan bireylerin örgüt içindeki yaşamlarını biçimlendiren, toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan zaman zaman farklılaşan ve çalışanlarca üretilen değer ve düzgülerin örüntüsüdür (Başaran, 2008:396).

Örgüt kültürü bir yandan örgüt içinde uyulması gereken değer ve davranışları ifade ederken diğer yandan yanlış ve gereksiz olanı, örgüt içinde arzu edilmeyeni, izlenmemesi gereken ve birileri tarafından önerildiği zaman karşı çıkılması gereken hedefleri ve eylemleri de içermektedir (Can vd., 2006, s.428). Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonlardaki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir (Şimşek, 2002, s.336). Wilson (2010) örgüt kültürünün bir işletmenin tüm kültürünü yansıtmakta eksik kalabileceğini, farklı grupların farklı alt kültürler oluşturabileceğini, paydaşların, müşterilerin, teknolojiye bağlı değişimlerin, yöneticilerin bireysel takıntılarının da örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır (Wilson, 2010:156).

### **1.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri**

Kültür, maddi öğeler ve manevi öğeler; başka bir yaklaşımla da bilişsel, davranışsal, teknik öğeler olarak sınıflandırılır. Ancak her kültür, kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür. Çünkü bu öğeler, birbirinden ayrı olmayıp karşılıklı bir etkileşim içindedir. Kültürün merkezinde soyut öğeler olan inançlar ve değerler yer alırken, görünür yönünde sembolik ve maddi öğeler, davranışlar ve uygulamalar yer alır. Örgüt kültürüyle ilgili tanımlar içinde, üyelerce ortaklaşa paylaşılan değerler, inançlar, normlar, anlamlar, gelenekler, düşünceler, ideolojiler, algılar, tutumlar, davranışlar, beklentiler, felsefeler, semboller gibi kavramlar yer alır. Buna göre kültürel öğelerle ilgili bazı sınıflamalar yapılır (Şişman, 2007:3).

Örgüt kültürüyle ilgili öğeler şu şekildedir:

### **1.3.1. Temel İnançlar ve Varsayımlar**

Temel inançlar, en geniş anlamıyla, bir örgüt ortamını paylaşan bireylerin, dünya ve hayat hakkında olup bitenlere dair temel algı ve değerlendirmelerini ve bunların sonucunda da kabul ettikleri doğruları kapsamaktadır. İnançlar, kültürün iç dünyasını oluşturmaktadır. Temel inançlar denildiğinde; insan, insanlar arası ilişkiler, insan davranışları ve gerçeğin mahiyetiyle ilgili kültürün üyelerinin ortak inançları kastedilmektedir (Şişman, 2007:3). Terzi (2000:46)'e göre, örgütü oluşturan üyelerin de bazı inançları bulunmaktadır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunda ve devamlılığında en temel unsuru oluştururlar. İnançlar, genel olarak dünya ve hayatın nasıl işlediğine dair temel varsayımları kapsamaktadır.

Varsayımlar, çalışanların insana, nesnelere ve olaylara ilişkin geliştirdikleri gizli inançlardır. Soyut olmakla birlikte, çalışanların davranışlarının temelinde bulunur ve davranışı derinden etkiler. Varsayımlar; doğruluğu tartışılmadan, olduğu gibi kabul edilir. Örgütün çevresi ile ilişkileri, gerçeğin ve doğrunun, insan doğasının, insan eylemlerinin ve insan ilişkilerinin karakteri şeklinde sınıflandırmıştır (Çelik, 2002:39).

### **1.3.2. Temel Değerler ve Normlar**

Değerler, bireylerin ve toplumların önem verdiği ve ulaşmak istedikleri şeyleri ifade ederler. Bireylerin değerlerinin oluşmasında içinde yaşadıkları, aile, toplum, arkadaş ortamı, okul ortamı gibi etkenlerin büyük bir önemi bulunmaktadır. Bir toplumda sahip olunan ortak değerler, uzlaşmayı ve bütünleşmeyi sağlarken, farklı değerler, çatışmaya neden olmaktadır. Değerleri; ekonomik, sosyal ve siyasi olarak 3 sınıfta toplamak mümkündür. Ayrıca değer kavramı, temel değerler ve aracı değerler olarak da sınıflandırılmaktadır. Temel değerler, bir bakıma bireyin yaşam değerleri olup, başarmak ve ulaşmak istediği sonuçları kapsamaktadır. Aracı değerler ise, bireyin istenen sonuçlara ulaşma yolundaki inançlarını kapsar (Şişman, 2007:93). Değerler, örgütün içinde gözle görülemeyen fakat çalışanların düşünce, duyu, davranış ve algıların şekillendiren varsayımlardır. Bu varsayımlar örgütlerin iş görme usullerini, kişiliğinin, problem çözme araçlarını, misyonunu, zaman algılarını ve daha birçok konuyu kapsamaktadır (Tikici, 2005:217).

Yukarıdaki bilgilerin yanında ayrıca meslekî değerlerden de söz edilebilir. Değerler, meslekî ahlakın da bir ögesi konumundadır. İnsan, kendisine değerler oluşturan, yaşama anlam ve değer katma çabasında olan bir varlıktır. Normlar da davranışların yazılı olmayan kuralları kabul edilip, bir toplumda önem verilen değerlere göre şekil alırlar (Şişman, 2007:4).

Değerler örgütlerin sadece amaç boyutunda değil, diğer boyutlarında da çok önemli roller oynarlar. Örgüt bakımından değerler, gelişen olaylardan üstün bir konumdadır.

### **1.3.3.Semboller ve Ritüeller**

Semboller, insanlar için özel bir anlam taşıyan obje, olay ve hareketlerden oluşmaktadır. Örgütlerin logo, bayrak ve ticari ünvanları kolayca hatırlanarak akılda kalabilecek şekilde düzenlenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2005:213). Bazı gıda ve otomobil markalarının (McDonalds, Mercedes, Jaguar vb.) sembolleri müşterilerinin aklında kalıcı etkiler bırakmış sembollere örnek olarak verilebilir.

Örgütsel semboller ve davranışları inceleme sonucunda, eğer bunların, asıl değerler ve sayılılarla nasıl bağlantılı olduğu bilinmiyorsa, yanlış sonuçlar çıkarılabilir. (Schein, 1991). Dolayısıyla örgütün kültürünü anlamak için yalnızca görünen öğelere odaklanmak yeterli olmamaktadır. Ayrıca, görünen öğelerin altında yatan anlamlar ve bu anlamların hangi temel değerlerden ortaya çıktığı önem kazanmaktadır (Varoğlu, 2013:94).

Ritüeller ise, belli dönemlerde, kurallara uygun olarak gerçekleştirilen ve kültürel değer ve normları yerleştirme amacıyla gerçekleştirilen aktiviteler olarak adlandırılmaktadır. Bayrak törenleri, özel günlerin kutlanması, işletmenin kuruluş günü kutlaması, şirket piknikleri ve partileri düzenleme gibi aktiviteler, örgüt çalışanları arasındaki bağların ve örgüte olan bağlılıklarının güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Başaran, 2008).

### **1.3.4. Örgütsel Geçmiş**

Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları; uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı bir şekilde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir. Örgütün yaratıcı ve canlı olması kurulan bu koordinasyonun ne kadar yaratıcı ve canlı olduğuna bağlıdır. Örgüt aynı zamanda bir iletişim ağı olarak da düşünülebilir. Kaldı ki, sistemli bir iletişim gerçekleşmeden verimli bir koordinasyondan söz edilemez. Modern örgüt kuramını oluşturan üç aşama; karar, iletişim ve denge olarak kabul edilmektedir. Böylece örgütün iletişim ağı gibi görülmesi, modern kuram tarafından da

desteklenmektedir (Bursalıoğlu, 2012:15). Her örgütte kabul edilen gelenekler ve iş yapış biçimleri büyük bir oranda geçmişte yapılmış olanlar ile bunlar sonucu elde edilmiş olan başarıların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise bizi örgüt kültürünün en temel kaynağı olarak doğrudan örgütün kurucusuna yönlendirmektedir. Kurucular örgüt kültürünün gelişimi sürecinde örgüt kültürü üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptirler. Çünkü kurucular, gelenekler ve ideolojilerden uzak olarak kendi vizyonlarını rahatlıkla örgüt üyelerine aktarabilmektedirler (Robbins ve Judge, 2008:560; akt: Ağlargo, 2013:172). Hikâyeler bu kapsamda örgütsel geçmişte önemli bir yere sahiptir. “Eskiden işleri böyle yapardık” türü değerlendirmeler bu duruma örnek olarak verilebilir.

### **1.3.5. Dil**

Örgüt kültürünün şekillenmesi ve benimsenmesinde iletişim çok önemli bir yere sahiptir. İletişimin en temel unsuru ise kuşkusuz dildir. Dil, ne kadar karmaşık ve anlaşılmaz bir şekilde kullanılırsa, iletişim de o kadar zor olacaktır. Bu nedenle örgüt içinde iletişim kurarken basit, yalın, açıklayıcı bir dil kullanılması önemlidir. Dil doğru kullanılmaz ve kurulan cümle ve kelimeler farklı algılamalara neden olursa, anlaşma yerine çatışmalara neden olabilmektedir. (Tutar, 2003:92-93). Bu nedenle bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt kültürünün içeriğine katkı sağlayan en temel unsurlardan birisi de örgüt içinde kullanılan dildir. Herhangi bir örgütte, örgüt bireyleri arasında ortak bir yaklaşım geliştirmenin en önemli koşulu “ortak bir dil” ve “ortak kavramsal kategoriler” geliştirmektir. Kullanılan dil diğer örgütlerden ayırıcı bir kimlik oluşturmayı, çalışanların anlayacağı bir jargonun oluşmasını sağlar” (Tikici, 2005:219). Dil, kültürün oluşmasında belirleyici bir rol üstlenmektedir.

### **1.4. Liderlik ve Örgütsel Liderlik**

Liderlik kavramı, dinamik bir yapıya sahip olup, sürekli değişen sosyo-ekonomik, siyasal ve teknolojik koşullar içinde tanımlanmasına yenilik getirilen bir kavramdır. Bugün kullanılan ortak bir tanımı olmamakla beraber, genellikle bir yönetici veya liderde bulunması gereken pozitif yönlerin ağırlık kazandığı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir (Bulut ve Uygun, 2010:44). Northouse (2007) liderliği “ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileme süreci” şeklinde tanımlamaktadır.

Yılmaz ve Karahan (2010:145) liderliğin ortak amaçlar kısmına vurgu yaparak liderliği “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için



onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı” olarak tanımlamışlardır. İmrek (2004) liderliğin etkileme gücüne odaklanarak “insanları, hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatı” olarak tanımlamaktadır. Sabuncuoğlu (2008:66) liderliğin gruplar tarafından kabullenilmesine dayalı güce ilişkili olarak liderliği “bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi” olarak tanımlamaktadır.

Liderlik konusunda dünyanın önde gelen isimlerinden Adair ise (2012:44) liderliği bir yolculuk olarak tanımlamakta, lideri ise “önden giderek yolu gösteren, aynı zamanda başkalarına yolculuk yaptıran, yola çıkmalarına sebep olan ve onların birbirlerinden uzaklaşmaması ya da birliklerinin dağılması için onları yekpare bir vücut olarak bir arada tutan kişi” olarak ifade etmektedir.

Kotter (1990) yönetim ve liderlik kavramları arasındaki farklılığa vurgu yaparken yönetimin sahip olduğu fonksiyonları ön plana çıkarmakta, liderliğin insanlar arası ilişkiler ve ilham verme gibi yönlerini ortaya koymaktadır. Woods ve King’de (2002:21) bu ayrıma dikkat çekmekte ve şu farklılıkları ortaya koymaktadır;

- Liderlik bir etkileme ilişkisi iken yönetim bir otorite ilişkisidir,
- Liderlik, liderler ve işbirlikçiler ile gerçekleştirilirken yönetim yöneticiler ve astlar tarafından gerçekleştirilmektedir,
- Liderlik dönemsel bir olay iken yönetim devamlı yapılan bir iştir,
- Liderlik uygulanması için bir konuma ihtiyaç duymazken, yönetim konum gücüne ihtiyaç duyar.

### **1.5. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi**

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory) örgüt içerisinde lider ve izleyenler arasında kurulan ilişkilere diğer liderlik teorilerinden farklı bir yaklaşım getirmiştir. Geleneksel liderlik teorileri, liderin izleyenlerinin tümüne karşı tek ve ortalama bir liderlik tarzı kullandığını savunurken, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, liderin izleyenlerine gösterdiği davranışlar arasında farklılıklar bulunduğunu vurgulamaktadır (Katerberg ve Hom, 1981:218; Duchon ve diğerleri, 1986:56). Liderliği kişisel özellikler, durumsal faktörler ya da bu ikisi arasındaki etkileşimler çerçevesinde açıklamaya çalışan geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ikili ilişkilere odaklanmaktadır (Gerstner ve Day, 1997:827).

Lider-üye etkileşiminin gelişim sürecinde hangi faktörlerin etkili olacağı konusunda farklı görüşler öne sürülmüştür. Bauer ve Green, lider-üye etkileşiminin gelişimini oldukça dinamik bir güven oluşturma süreci olarak tanımlamış ve güven oluşturmaya katkıda bulunan değişkenlerin lider-üye etkileşimi ilişkisinin gelişimi üzerinde de belirleyici olabileceklerini ifade etmişlerdir. Oluşturdukları modelde, kişilik benzerliği lider-üye etkileşimi ilişkilerinin istenilen yönde geliştirilmesi için itici bir güç oluşturmaktadır. Zaman ilerledikçe lider-üye etkileşimi ilişkilerinin gelişimi üzerinde kişilik benzerliğinin sahip olduğu etkinin yerini performans-yetki devri etkileşimleri almaktadır (Bauer ve Green, 1996:1561). Deluga (1998) da ast ve üst arasındaki kişilik benzerliğinin, yüksek kalitede lider-üye etkileşimi ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunabileceğini belirtmiştir. Buna göre, lider ve üyenin öz denetim kişilik özelliği açısından birbirlerine benzemeleri aralarındaki iletişim ve uyumu arttırmaktadır. Lider-üye etkileşiminin alt boyutları şu şekilde açıklanabilir;

**Katkı:** Katkı ya da algılanan katkı, ilişki içerisinde her bir tarafın ortak amaçlara ulaşmak için gösterdiği işe yönelik gizli ya da açık eylemlerin miktarı, niteliği ve yönüne ilişkin algılarını ifade etmektedir. İşe yönelik eylemlerin değerlendirilmesinde önemli olan, söz konusu ikili ilişki içerisinde üyenin iş tanımı ya da sözleşmesi içerisinde yer almayan sorumlulukları alma veya buralarda belirtilmeyen işleri yapma düzeyi ve liderin ise bu eylemlerde bulunabilmesi için üyeye gereken kaynak ve fırsatları sağlama derecesidir (Dienesch ve Liden, 1986:624).

**Sadakat:** Sadakat, ikili ilişkide bulunulan tarafın karakterine ve amaçlarına açıkça destek verildiğinin gösterilmesidir; lider ve üyenin birbirlerine olan bağlılık derecelerini ifade etmektedir. Kişiye verilecek görevlerin belirlenmesinde güvenin oynadığı rol düşünüldüğünde, sadakatin lider-üye etkileşimi ilişkilerinin geliştirilmesinde ve devamlılığının sağlanmasında önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Dienesch ve Liden, 1986:625).

**Duygulanım:** Duygulanım ise lider ve üyenin birbirlerine karşı olan duygularını ifade etmektedir. Ancak bu duygular iş ya da profesyonel değerler yerine daha çok kişiler arası bir sempatiye dayanmaktadır. Lider ve üye arasındaki karşılıklı sempati unsurunun, gelişmekte olan ya da devam eden lider-üye etkileşimlerinde değişen seviyelerde bulunması beklenebilir. Örneğin, en önemli lider-üye etkileşimi boyutunun katkı olduğu iş odaklı bir ilişki içerisinde duygulanım boyutunun rolü çok az olabilir ya da hiç olmayabilir. Öte yandan örneğin, birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için sıklıkla bir araya gelen bir lider ve üye için, lider-üye ilişkisi içerisinde duygulanım boyutu oldukça önemli bir yere sahip olabilir (Dienesch ve Liden, 1986:625).

**Profesyonel Saygı:** Profesyonel saygı lider ve üyenin çalışma alanlarındaki üstünlükleri ile ilgili örgüt içi ve örgüt dışında sahip oldukları şöhretlerine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Bu algı bireyle daha önce yaşanan bir deneyim, özgeçmiş, ödüller ya da diğer profesyonel başarılar gibi kişiyle ilgili bir takım tarihi verilere dayandırılabilir. Dolayısıyla, lider ve üyenin profesyonel saygıya dair algılamaları birbirleri ile çalışmalarından hatta birbirleri ile karşılaşmalarından çok daha önce oluşabilir. Genel olarak bir etkileşimi ilişkisi yukarıda açıklanan boyutlardan birisinin ya da hepsinin üzerine temellendirilebilir. Sonuçta, sayılan bu boyutların her birinin ikili ilişkiler içerisindeki derecelerinin kişilerin davranışlarını farklı şekillerde etkileyeceği söylenebilir (Dienesch ve Liden, 1986: 624-625). Buna bağlı olarak, lider-üye etkileşimini genel olarak değerlendiren bir ölçek yerine çok-boyutlu bir ölçeğin kullanılması kavramın boyutlarının birbirinden farklı etkilerini incelemede daha yararlı olabilir (Masyln ve Uhl-Bien, 2001:703). Bu nedenlere bağlı olarak, bu çalışmada, lider üye etkileşiminin farklı boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla Liden ve Masyln (1998) tarafından geliştirilen çok boyutlu ölçek kullanılacaktır. Lider-üye etkileşimi kavramı hakkında genel bir bilgi verildikten sonra, sıradaki bölümde lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar üzerinde durulacaktır.

## **2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ**

### **2.1. Örgütler Açısından Örgüt Kültürünün Önemi**

Örgüt kurucularının idealleri, değerleri ve inançları, örgüt kültürünün oluşmasında en önemli etkidir. Örgüt kültürünün örgütü oluşturan bireyler tarafından sağlıklı bir yapıyla benimsenmesi örgüt açısından oldukça önemli sonuçlar yaratmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri örgüt kültürünün üretkenliği ve kaliteyi artırarak çalışanların motivasyonunu sağlamasıdır. Bu da rekabet avantajı sağlayarak örgütlere finansal başarı getirmektedir (Varoğlu, 2013:89).

Örgütlerin başarılı ve uzun ömürlü olabilmelerinde örgüt kültürünün ayrı bir önemi vardır. Çünkü örgütler için sadece yatırım kârlılığı değil onu destekleyen insan faktörü de büyük öneme sahiptir. Güçlü bir örgüt oluşturmak ancak çalışanları da önemsemekle mümkün olabilmektedir. Örgüt kimliği ve aidiyet duygusu ancak bu şekilde gelişebilmektedir. Böylece örgütsel kimlik, örgütün kültürü ile şekillenecektir. Örgüt kültürü bu anlamda içindeki bireylerin algı, tutum ve davranışlarını da etkileyecektir. İşte bu etkinin hangi yönde olacağını belirlemesi açısından örgüt kültürü büyük önem taşımaktadır (Terzi, 2000: 104).

Örgüt kültürü, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir birliktelik ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü örgüte rekabet avantajı ve finansal başarı sağlamanın ve örgütün amaçlarına ulaşmasının yanında, üretkenlik ve kalite düzeyini de yükseltecektir. Örgüt kültürü ayrıca örgütün yenilikçilik anlayışı ve potansiyeli üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel uyum ve etkili liderlik açılarından da örgüt kültürünün oldukça önemli bir rol üstlendiği de göz ardı edilmemelidir. Örgüt kültürü, çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştiribilmelerine fırsat veren ve onların inanış, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü biçimde çalışmalarını teşvik etmesi yönüyle de önemlidir (Terzi, 2000: 104).

## **2.2. Liderliğin Örgütler Açısından Önemi**

Yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri, sahip oldukları liderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir. Her yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemez. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine sahip olunması gereği kuskusuzdur (Önal, 2000:108).

Artık modern yönetim anlayışında liderlik, yöneticilerin temel işlevlerinden biridir. Örgütlerde, liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticiler, yönetimde etkili ve başarılıdır (Peker ve Arıtürk, 2000:47-48). Yönetici eğer liderlik özelliklerine sahip değilse bu durum örgütün performansının düşmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, örgüt bürokratik özellikler sergileyeceği için ihtiyaca cevap vermekte zorlanabilir; etkinliği ve verimliliği de azalabilir (Nicholls, 1993:1). Liderlik; çalışanları örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalarını sağlar. Yönetici ancak, kendisine bağlı insanlar; düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirse onların lideri olabilir. Yönetici, onların düşünce, tutum ve davranışlarını etkilerken bundan zevk almıyorsa, bir liderin değil, ancak bir yöneticinin varlığından söz edilebilir. İdeal olanı, yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Liderlik ve yöneticilik, başarı madalyonunun birbirini tamamlayan iki yüzüdür (Genç, 1995:30).

Maddi kaynakların ve zamanın etkin kullanımı, insan kaynaklarının verimli kullanımına bağlıdır. Bir örgütün performansının gelişmesinde en önemli belirleyici faktör ise insandır (Özgür, 2004:97). İşte bu nedenle, liderlik niteliğine sahip bir yöneticinin maddi kaynakları, iş görenlerin ve örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçirebilmesi gerekmektedir. Örgütte güdülenme, moral, tatmin konularında duyarlı olan lider yönetici, iş görenleri isteklendirme, heyecanlandırma ve kendilerini tam bir coşkuyla örgüte adama,

duygularını canlı tutmaya yönelik çaba içinde olabilir ve sonuçta örgüte zaman, para ve enerjiyi en ekonomik biçimde kazandırabilir (Korkut, 1992:159). Özellikle büyük liderler iş görenleri harekete geçirir, tutkulu ve inisiyatif kullanmaya eğilimli bireyler için bir rol modeli işlevi görebilmektedir.

Lider ve üye arasında geliştirilen dil, örgüt kültürünün belirleyici unsurlarından biri olacaktır. Fazla sert ve otoriter bir liderlik anlayışı, örgüt kültürünü zedelerken, adil, yapıcı, fırsat tanıyıcı ve yol gösterici bir liderlik anlayışı, işletmedeki örgüt kültürünü de olumlu yönde etkileyecektir. Liderin çalışanlarla etkileşiminde kullandığı dilin şekli kadar o dili kullanma biçimi de örgüt kültürünü etkileyecektir. Örneğin liderin direktiflerini hiyerarşik bir düzene göre vermesi (konunun muhatabı yerine kendi astına) o işletmede hiyerarşik bir örgüt kültürü oluşmasına neden olacaktır. Lider-üye etkileşiminin sağlıklı ve uyumlu olması örgüt kültürünün tüm öğelerini etkileyecektir. Çalışanların, örgütün temel inanç ve normlarını, geçmiş öykülerini ve ritüellerini öğrenerek benimseyebilmeleri bu uyuma bağlıdır. Bu nedenle lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki araştırmacıların üzerinde durması gereken konulardan biridir.

### **3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDER ÜYE İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA AİLE ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi ilişkisini ortaya koymaktır. Aile şirketlerinde lider/üye etkileşimi ve örgüt kültürünün ilişkisini, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon, bu pozisyonda çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süreci, kaçınıcı iş yeri olduğu ve toplam çalışma hayatı gibi demografik özelliklerle incelenmiştir. Ayrıca aile şirketlerinde lider/üye etkileşimi ve örgüt kültürünün ilişkisi, şirketlerin özelliklerine göre ele alınmıştır.

#### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Örgüt üyelerinin birbirleriyle iletişimi örgüt kültürünün en önemli içeriklerinden biridir. Lider-üye etkileşimi ise, örgüt içinde lider ve onu takip edenler arasında kurulan ilişkiye açıklık getiren teorilerden biridir. Geleneksel liderlik teorileri, liderin izleyenlerinin tümüne karşı tek ve ortalama bir liderlik tarzı kullandığını savunurken, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, liderin izleyenlerine gösterdiği davranışlar arasında farklılıklar bulunduğunu vurgulamaktadır.

Bu teoriye göre, lider ve onu izleyenler arasındaki ilişki, ikili ilişkilere odaklı bir şekilde gerçekleşmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Çalışmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren 60 aile şirketi oluşturmaktadır. Bu 60 aile şirketine çalışan 209 kişi ise çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmanın kapsamı belirlenen bu şirketler ve çalışanları ile sınırlı olup, farklı iller ve/veya farklı şirketleri kapsamamaktadır.

Araştırmada demografik değişkenlere ait frekans dağılımlarının akabinde araştırmanın değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakılarak değişkenlere ilişkin ortalama değerler ve standart sapma değerleri belirlenmiştir.

Araştırma için 1 ana hipotez ve 4 alt hipotez olmak üzere toplam 5 hipotez belirlenmiştir. Araştırmanın ana hipotezi;

H<sub>0</sub>: “lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın alt hipotezleri ise demografik değişkenlere göre belirlenmiştir.

H<sub>1</sub>: Lider-üye etkileşimi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Örgüt kültürü ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: Lider-üye etkileşimi ile eğitim düzeyi değişkenine arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: Örgüt kültürü ile eğitim düzeyi değişkenine arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### **3.4. Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama Yöntemi**

Yapılan araştırmada, temel olarak çalışanların örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma belirli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu haliyle araştırmanın modelini değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamak amacıyla gerçekleştirilen tanımlayıcı araştırma olarak nitelendirmek mümkündür.

Araştırma orta ve büyük ölçekli işletmelerde, farklı iş kollarında çalışanların örgüt kültürü ve lider üye etkileşimleri arasındaki ilişkiyi göstermesi ile ilgili birey düzeyinde veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki veriler, her bir işletmede bir veya birkaç yönetici ve onların astlarından toplanmış, araştırmanın gerçekleştirilmesinde belirli bir görev veya departman ayırımına gidilmemiştir.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya başlamadan önce yapılan literatür çalışması sonucunda araştırmada kullanılacak anketlere kaynak teşkil etmesi amacıyla iki ölçek belirlenmiştir. Anketlerin geliştirilmesi, danışman öğretim üyesinin geri bildirimleri ve diğer öğretim üyelerinin görüşleri çerçevesinde son halini almıştır.

Çalışmada bireylerin lider-üye etkileşimi davranışını ölçebilmek amacıyla Scandura, T. A. & Graen, G (1984) “Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention” adlı çalışmasında yararlanılan “Lider-Üye Etkileşimi (LMX)” ölçeğinden yararlanılmış, orijinal ölçek araştırmaya uyarlanırken önce İngilizceden dilimize, akabinde Türkçeden İngilizceye ve sonra tekrar İngilizceden Türkçeye çevrilerek anlam kaybının olmamasına dikkat edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirliği  $\alpha=0,85$  olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Yine çalışmamızda bireylerin örgüt kültürü algılarını ölçebilmek amacıyla Keskin’ in (2014) “Kilmann ve Quinn ve Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu tezinde kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliği  $\alpha=0,984$  olarak yüksek derece güvenilir bulunmuştur.

Bu çalışmada temel amaç örgüt kültürü ile işgören tatmini arasında olumlu/olumsuz bir ilişkin olup olmadığını araştırmak olmuştur. Gelecekteki çalışmalarda ise örgüt kültürünün işgören tatmininin ve bunun neticesinde örgütsel performansın artırılması sürecindeki önemini ortaya çıkarılması açısından önem taşımaktadır. Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmada, örgüt içerisindeki işgörenlerin tatmin elde etme süreciyle, örgüt kültürünü algılama sürecinin arasındaki ilişki sorgulanmıştır. “Örgüt kültürü ile işgören tatmini arasında ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmış ve yapılan çalışma sonucunda örgüt kültürünün iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada çalışanların grup içinde gösterdikleri lider-üye etkileşimi davranışını ortaya koyabilmek amacıyla uygulanan lider-üye etkileşimi ölçeğinde çalışanların yöneticileri ile ilgili ifadeler katılımlarını belirlemek için 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum- 5: Kesinlikle Katılıyorum). Benzer olarak, çalışanların örgüt kültürü algılarını ölçmek amacıyla çalışanlar tarafından doldurulması istenen örgüt kültürü ölçeğinde de ifadeler katılımlar 5’li Likert Ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum- 5: Kesinlikle Katılıyorum) ile belirlenmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın hipotezlerini analiz etmek amacıyla T-Testi ve Anova testlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 1: Lider-Üye Etkileşimi İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki**

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Lider-Üye Ortalama Kadın	88	4,0222	0,85971	0,09165
Erkek	121	4,2704	0,7949	0,07226

	Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
Eşit Sapmalar	0,98	0,323	-2,153	207	0,032	-0,24816	0,11527	-0,47541	-0,02091
Eşit Varyanslar			-2,126	178,726	0,035	-0,24816	0,11671	-0,47847	-0,01786

Tablo 1'e göre  $p < 0,050$  ( $0,032 < 0,050$ ) olduğuna göre cinsiyet değişkeni ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. T-testinin grup istatistikleri tablosuna bakıldığında örgüt kültürü algısının erkeklerde daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Örgüt Kültürü İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki**

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Örgüt Kültürü Ortalama Kadın	88	3,6616	0,78448	0,08363
Erkek	121	3,9274	0,82257	0,07478

	Varyansların Eşitliği Levene Testi		Araçların Eşitliği T-Testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Sapma Farkı	% 95 Güven Aralığı	
								En Düşük	En Yüksek
Eşit Sapmalar	0,005	0,945	-2,351	207	0,02	-0,26575	0,11303	-0,48859	-0,04291



Eşit Varyanslar			-2,369	192,517	0,019	-0,26575	0,11218	-0,48702	-0,04448
-----------------	--	--	--------	---------	-------	----------	---------	----------	----------

Tablo 2'ye göre  $p < 0,050$  ( $0,02 < 0,050$ ) olduğuna göre cinsiyet değişkeni ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. T-testinin grup istatistikleri tablosuna bakıldığında örgüt kültürü algısının erkeklerde daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Lider-Üye Etkileşimi İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişki**

Descriptives								
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	14	4,2798	1,07497	0,2873	3,6591	4,9004	1	5
Lise	46	4,3701	0,61446	0,0906	4,1876	4,5525	2,67	5
Lisans	130	4,0818	0,86164	0,07557	3,9323	4,2313	1	5
Lisans Ustu	18	4,1166	0,83034	0,19571	3,7037	4,5295	2,18	5
Toplam	208	4,1619	0,82989	0,05754	4,0484	4,2753	1	5

Varyans Homojenliği Testi			
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
0,909	3	204	0,438

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arasında	3,059	3	1,02	1,491	0,218
Gruplar İçinde	139,506	204	0,684		
Toplam	142,565	207			

Tablo 3'e göre  $p > 0,050$  ( $0,218 > 0,050$ ) olduğuna göre lider-üye etkileşimi, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4: Örgüt Kültürü İle Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişki**

Descriptives
--------------

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ORTALAMA								
	N	Mean	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	14	3,645	1,06016	0,28334	3,0328	4,2571	1	5
Lise	46	4,0916	0,64312	0,09482	3,9006	4,2825	2,33	5
Lisans	130	3,7614	0,81526	0,0715	3,6199	3,9028	1	5
Lisans Ustu	18	3,5679	0,85994	0,20269	3,1403	3,9955	1,78	4,89
Toplam	208	3,8098	0,81331	0,05639	3,6986	3,921	1	5

Varyans Homojenliği Testi			
Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
1,66	3	204	0,177

ANOVA					
	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Gruplar Arasında	5,391	3	1,797	2,787	0,042
Gruplar İçinde	131,534	204	0,645		
Toplam	136,924	207			

Tablo 4'e göre  $p < 0,050$  ( $0,042 < 0,050$ ) olduğuna göre örgüt kültürü algısı katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre Anova testinin tanımlayıcı istatistikler tablosunda da görüldüğü gibi, lise mezunlarında örgüt kültürü algısı daha yüksek (4,0916) bulunmuştur.

**Tablo 5:Lider-Üye Etkileşimi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki**

Correlations		Liderüye_Ortalama	Örgüt_Ortalama
Liderüye_Ortalama	Pearson Correlation	1	,696(**)
	Sig. (2-tailed)		0
	N	209	209
Örgüt_Ortalama	Pearson Correlation	,696(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	209	209

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 5’deki korelasyon analizine göre, lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında 0,696’lık pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, lider-üye etkileşimi arttıkça örgüt kültürü de artmaktadır diyebiliriz. Bir diğer değişle lider-üye etkileşimindeki herhangi bir değişim örgüt kültürünü de etkileyecektir.

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Örgüt kültürü kavramı, son çeyrek yüzyılda işletmeler için giderek önem kazanmaya başlamış ve paralelinde birçok araştırmacının araştırma konusu haline gelmiştir. İşletmeler için başta verimlilik olmak üzere pek çok konuda önem taşıyan örgüt kültürünün en önemli belirleyicileri arasında liderler yer almaktadır. Örgüt içinde lider ve onu takip edenler arasında kurulan ilişkiye açıklık getiren teorilerden biri Lider-Üye Etkileşimi Teorisidir. Geleneksel liderlik teorileri, liderin izleyenlerinin tümüne karşı tek ve ortalama bir liderlik tarzı kullandığını savunurken, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi’ne göre lider ve onu izleyenlerle arasındaki ilişki, ikili ilişkilerine odaklı olarak gerçekleşmekte ve diğerlerine göre farklılaşabilmektedir. Yani lider konumundaki kişi, alt pozisyonunda çalışan her bir kişi ile farklı ilişkiler geliştirebilmektedir.

Bu çalışma örgüt kültürü ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma için 60 aile şirketinde çalışan 209 çalışanla anket yöntemi ile görüşülmüştür. Çalışma için 1 ana hipotez ve 4 alt hipotez olmak üzere 5 hipotez oluşturulmuştur.

Çalışmanın ana hipotezi olan “lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi doğrulanmıştır. Araştırma bulgularına göre lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi arttıkça örgüt kültürü algısının geliştiği görülmüştür.

Çalışanların demografik özellikleri ile lider-üye etkileşimini incelediğimizde sonuç olarak; lider-üye etkileşiminin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı hipotezi doğrulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, lider-üye etkileşiminin erkeklerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Erkek liderlerin kendi hemcinsleriyle daha yüksek bir etkileşim içinde olmaları olağan bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında lider-üye etkileşimi ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların demografik özellikleri ile örgüt kültürünü incelediğimizde sonuç olarak; örgüt kültürü cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü algısının erkeklerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin erkeklerde daha yüksek çıkmış olması ve ana hipotezimizin “lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” doğrulanmış olması, örgüt kültürü algısının erkeklerde daha yüksek çıkmasıyla örtüşmektedir. Lider-üye etkileşimi yüksek olan erkeklerde örgüt kültürü algısının yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Araştırma bulgularının sonuçlarına göre; örgüt kültürü, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü algısı lise mezunlarında daha yüksek bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında karşılaşılan çeşitli zorluklar nedeniyle çalışma, bazı sınırlılıkları barındırmaktadır. Öncelikle çalışmanın evreni İstanbul ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca çalışmada kamu sektörüne yer verilmeyerek özel sektörle sınırlandırılmıştır. Çalışma için görüşme talebinde bulunulan örneklem grubunda 209 kişiden yanıt alınabilmiştir. Lider-üye etkileşimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla farklı evren ve örneklem grupları ile (özellikle kamu sektörü) çalışmalar yaparak İnsan Kaynakları Yönetiminin bu iki önemli unsurunun ilişkisini incelemek gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- ADAIR, J. 2012, **Lider**, 2. Baskı, Çev. Ali Çavuşoğlu, Ufuk Yayınları, İstanbul.
- AĞLARGÖZ, O. 2013, **Örgütlerde Kültür Kimlik ve İmaj Yönetim Bilimi**” II (Ed. Sözen, S.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2970 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1924
- BARLI, Ö. 2008, **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum.
- BAŞARAN, İ.E. 2008, **Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü**, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- BAUER, T. N., ve GREEN, S. G. 1996, “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”. *Academy of Management Journal*, 39 (6)
- BULUT, Y. ve UYGUN, S.V. 2010, “*Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama*”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı:13.
- BURSALIOĞLU, Z. 2012, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**” (17. Basım). Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara
- CAN, H., AŞAN Ö. ve AYDIN, E.M. 2006, **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- ÇELİK, V., 2002, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- ÇELİK, M. 2007, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama** Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Erzurum.
- DELUGA, R. J. 1998, **Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings** The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity. *Group & Organization Management*, 23 (2)
- DİNÇER, Müjde Ker, Selin BİTİRİM (2007). “*Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak*” **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**
- DIENESCH, R. M., & LIDEN, R. C. 1986, **Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development**, *Academy of Management Review*, 11 (3),
- DUCHON, D., GREEN, S. G., & TABER, T. D. 1986, “*Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures and Consequences*”. **Journal of Applied Psychology**, 71 (1)
- GENÇ, Nurullah, 1995, **Zirveye Götüren Yol**, Yönetim Başarı Dizisi 4, Timaş Yayınları, İstanbul.

GERSTNER, C. R. & Day, D. V. 1997, “*Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory*”: *Correlates and Construct Issues*. **Journal of Applied Psychology**, 82 (6).

GILL, T. G. 2013, **Culture, Complexity, And Informing: How Shared Beliefs Can Enhance Our Search For Fitness**. *Informing Science* , 16, 72-73

KATERBERG, R. & HOM, P. W. 1981, **Effects of Within-Group and Between-Groups Variation in Leadership**. *Journal of Applied Psychology*, 66 (2)

KREITNER, R. ve KINICKI, A. 2008, “**Organizational Behavior**”, 8th. Edition, McGraw Hill International Edition, USA.

KOÇEL, T. 2005, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.

KORKUT, Hüseyin 1992, “*Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1.

LIDEN, R. C ve MASLYN, J. M. 1998. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24, 43-72.

MASLYN, J. M., & UHL-BIEN, M. 2001, “*Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effect of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality*”. **Journal of Applied Psychology**, 86 (4)

NICHOLLS, John 1993, “*The Paradox of Managerial Leadership*”, **Journal of General Management**, Public No. 4, Vol. 18,

ÖNAL, Güngör 2000, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, yayın no: 66, 3. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ÖZGÜR Bünyamin (2004). “*Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı*”, **Maliye Dergisi**, Sayı 145

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. 2005, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

PEKER, Ömer ve AYTÜRK, Nihat, 2000, **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yayın no: 35, Yargı Yayınevi. İstanbul.

SABUNCUOĞLU, E.T. 2008, **Küreselleşme, Liderlik ve Liderlik Teorileri-Liderlik, Değişim ve Yenilik**”, *Liderlik ve Motivasyon*, Der. Serinkan C., Nobel Yayınevi, Ankara.

SINGH, A. K., ve MISHRA, N. 2013, “*Moral Qualification in Business Communication*”. **International Journal of Business and Management**, 8(8), 1–12. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p1>

SCHEIN, E. H. 1991, **What is Culture?**, P. J. Frost, I. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lunberg ve J. Martin (Ed.) *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, Sage.

ŞİMŞEK, M.Ş. 2002, **Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya.

ŞIŞMAN, M. 2002, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayınları, Ankara.

ŞIŞMAN, M. 2007, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayınları, Ankara

ROBBİNS, S.P. ve JUDGE, T.A. 2008, **Essentials of Organizational Behavior**, 9th. Edition, Pearson International Edition, USA.

TERZİ, A. R. 2000, **Örgüt kültürü**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

TİKİCİ, M. 2005, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Nobel Yayın. Ankara.

TURAN, Şerafettin 2002, **Türk Kültür Tarihi Türk Kültüründen Türkiye Kültürünün Evrenselliğine**, Bilgi Yayınları, Ankara.

TUTAR, H. 2003, **Örgütsel iletişim**, Seçkin Yayınları, Ankara

UYGUR, N. 2006, **Kültür Kuramı**, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları

VAROĞLU, A. 2013, **Örgütsel davranış**, (Ed. Kırel, A. Ve Ağlargoç, O.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1804

WILSON, F.M. 2010, **Organizational Behavior and Work**, 3rd. Edition, Oxford University Press, USA,

WOODS, R.H. ve KING, J.Z. 2002, **Leadership and Management in the Hospitality Industry**, 2nd. Edition, Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association Press, USA.

YAĞMURLU, A. 1997, **Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:52, sayı:1, Ankara.

YILMAZ, H. ve KARAHAN, A. 2010, **Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:17, Sayı:2.