

LİDERLİK TARZININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Sebahattin YILDIZ, Yrd. Doç. Dr.
yildizs@marmara.edu.tr, Kafkas Üniversitesi.

Rüya GÜL
ruya.sahin@turktelekom.com.tr, Türk Telekom.

Özet: Bir örgütteki liderin liderlik tarzı örgüt kültürünün oluşturulmasında ve korunmasında önemli rol oynamaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, Türk Silahlı Kuvvetlerindeki liderlerin liderlik tarzlarını belirlemek ve liderlik tarzlarının örgüt kültürü tipolojilerine etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın yöntemi neden sonuç ilişkisine dayalı ve hipotez içeren niteliktedir. Veri toplama aracı ise anketlerdir. Bulgulara göre, silahlı kuvvetlerdeki liderlerin liderlik tarzlarından işlemsel liderlik tarzı ön plana çıkmış iken, örgüt kültürü tipolojilerinden hiyerarşi kültürü ön plana çıkmıştır. İşlemsel liderlik tarzının klan ve adhokasi kültürünü etkilemediği, pazar ve hiyerarşi kültürünü ise pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik tarzının ise, klan ve adhokasi kültürünü pozitif yönde etkilerken, pazar ve hiyerarşi kültürünü negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca doğu ve batı bölgelerindeki illerde görev yapan komutanların algıladıkları kültür boyutlarında farklılıklar gözlenmiştir. Ayrıca doğu ve batı bölgelerindeki illerde görev yapan komutanlara göre daha fazla adhokasi kültürü algılamışlardır. Batı bölgesinde görev yapan komutanlar doğu bölgesinde görev yapan komutanlara göre daha fazla pazar ve hiyerarşi kültürünü algılamışlardır. Sonuçta, liderlerin liderlik tarzının örgüt kültürünü şekillendirdiği ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgüt kültürü, Silahlı kuvvetler

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON THE ORGANIZATIONAL CULTURE: A RESEARCH IN THE TURKISH ARMED FORCES

Abstract: The leadership-style of a organization leader plays an important role in forming and maintaining organizational culture. The main objective of this study is to determine the leadership styles of leaders in armed forces and reveal the effects of leadership styles on the typologies of the organizational culture. The study had an explanatory method and the data collection tool was a questionnaire. According to the results, while the transactional leadership style was brought to forefront from the leadership styles of leaders in armed forces, the hierarchy culture was brought to forefront from the typologies of the organizational culture. It was determined that while the transactional leadership style did not affect the clan and adhocracy culture, it positively affected the market and hierarchy culture. Furthermore, the transformational leadership style positively affected the clan and adhocracy culture, whereas it negatively affected the market and hierarchy culture. Besides, some differences were observed on cultural dimensions perceived by commanders performing a duty in provinces in eastern and western regions. Commanders performing a duty in the eastern region perceived greater adhocracy culture compared to commanders performing a duty in the western region. Commanders serving in the western region perceived greater market and hierarchy culture than commanders serving in the eastern region. As a consequence, it could be asserted that the leadership style of leaders shape the organizational culture.

Keywords: Leadership, Organizational culture, Armed forces

1. GİRİŞ

Bir örgütteki liderin liderlik tarzı örgüt kültürünün oluşturulmasında ve korunmasında önemli rol oynamaktadır (Akıncı, 2003; Çetin, 2004) ve bir örgütte kültür liderin öngörüsüne göre belirlenmekte ve çalışanlar bu kültüre uyum sağlamaktadırlar (Bass ve Avolio, 1994). Yapılan farklı çalışmalarda (Buble, 2012; Zahari ve Shurbagi, 2012; Gül ve Aykanat, 2012; Tsai, 2011; Bakan, 2009; Erdem ve Dikici, 2009) liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi incelenmiştir. Fakat Silahlı Kuvvetler örneklemini üzerinde bu konuda yapılmış çalışmalar çok yetersiz düzeydedir.

Bu araştırmanın temel amacı, Türk Silahlı Kuvvetlerindeki liderlerin liderlik tarzlarını belirlemek ve liderlik tarzlarının örgüt kültürü boyutları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır.

Ayrıca TSK'daki liderlerin liderlik tarzlarını ve örgüt kültürünü diğer örgütlerdeki liderlik tarzları ve örgüt kültürü ile karşılaştırmak araştırmanın diğer amacıdır. Yine Türkiye'de batı ve doğuda görev yapan liderlerin liderlik tarzı ve örgüt kültüründeki farklılıklar da analiz edilmiştir.

Bu araştırmanın yanıt vereceği soru, silahlı kuvvetlerde çalışan komutanların liderlik tarzı ile takipçilerinin algıladığı örgüt kültürünü ortaya koymak ve liderlerin oluşturduğu kültürü ortaya çıkarmaktır. Çalışma, bu konularda silahlı kuvvetlerde yapılan ilk çalışmalardan olması nedeniyle, temel bir katkı sağlayabilecektir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Tarzı

Liderlik bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplamaya ve bu hedeflere ulaşmak üzere harekete geçirmeye yönelik bilgi, tecrübe ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 2001). Brodbeck vd. (2000)'ne göre liderlik bireyleri etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkililiğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyetidir. Liderlik kuramları özellikler, davranışsal ve durumsallık şeklinde sınıflandırılmakla birlikte son yıllarda karizmatik, paternalist, işlemsel, dönüştürücü, paylaşılmış, gelecek odaklı, etik, kültürel, hizmetkâr, ruhsal vb liderlik tarzları vardır (Karadağ, 2009; Koçel, 2003). Burns (1978)'un liderlik adlı kitabında ilk kez politik liderlik işe yönelik ve dönüştürücü şeklinde ikiye ayrılmıştır (Özalp ve Öcal, 2000).

İşlemsel (etkileşimci) liderler, rol ve görev gerekliliklerini açıklayarak belirlenen hedefler doğrultusunda izleyicilere rehberlik ederler. İşlemsel liderler hedefleri belirler, performans ve ödüller arasındaki bağlantıyı açıklar ve izleyicileri iş üzerinde tutmak için olumlu geri bildiri sağlarlar (Öztop, 2008). İşe yönelik liderler, kendi amaç ve isteklerini gerçekleştirmeleri durumunda takipçilerinin kişisel amaçlarına ulaşabileceklerini ifade eder. İşlemsel liderlik temel olarak koşullu ödüllendirme, istisnalarla aktif ve pasif yönetim, bırakınız yapsınlar liderliği boyutlarından oluşmaktadır (Jogulu ve Ferkins, 2012).

Dönüştürücü liderler, gelecekle ilgili vizyonunu astlarıyla paylaşan, onları entelektüel olarak teşvik eden ve bireysel farklılıklarına büyük önem veren liderler olarak tanımlanabilmektedir (Yammarino ve Bass, 1990). Dönüştürücü liderler, şirketin amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek için takipçilerin ihtiyaç ve değerlerinin değişimine önem verirler (Özalp ve Öcal, 2000). Dönüştürücü liderliğin özellikleri veya alt boyutları karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel teşvik, izleyiciler üzerinde kişileştirilmiş ilgi şeklindedir (Jogulu ve Ferkins, 2012; Acar, 2013).

Yazında işlemsel ve dönüştürücü liderlik tarzının kullanıldığı bazı çalışmalar ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir. Acar (2013)'ün lojistik işletmelerinde yaptığı araştırmada işletmelerdeki liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik boyutları (sırasıyla karizma, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, ilham kaynağı olma) işlemsel liderlik boyutlarına (koşullu ödüllendirme, istisnalarla aktif yönetim, istisnalarla pasif yönetim) göre daha ön planda ortaya çıkmıştır.

Jogulu ve Ferkins (2012)'in Malezyadaki şirket yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada dönüştürücü liderliğin işlemsel liderliğe göre ön planda olduğu ortaya çıkmıştır.

Öztop (2008) Gebze'deki üretim yönelimli firma çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada öncelikli liderlik tarzının dönüş- türücü liderlikten ziyade işlemsel liderlik olduğu ortaya çıkmıştır.

II.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar ve davranışlar seti olarak tanımlanabilir (Yıldız ve Acuner, 2005). Schein (1992)'e göre örgüt kültürü dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının üstesinden gelebilmek amacıyla bir grup tarafından yaratılan ve yeni gelenlere sorunları algılama, düşünme ve hissetme konusunda öğretilen temel varsayımlardır. George ve Jones (2002)'a göre örgüt kültürü örgüt içerisindeki grupların ve bireylerin birbirleriyle ve örgüt dışındaki insanlarla nasıl etkileşim kuracağını kontrol eden informal değer, norm ve inançlardır. Gordon (2002)'ye göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin faaliyetlerine yön veren ve örgüt üyelerinin paylaştığı varsayımlar, değerler ve inançlar setini kapsayan içsel çevrenin bir parçasıdır.

Robbins (1994)'e göre örgüt kültürünün temelini oluşturan yedi özellik vardır. Bunlar: Kişisel özerklik (sorumluluk), yapı (kurallar), destek (yönetici yardımı), kimlik (özdeşleşme derecesi), performans-ödüller derecesi (ödüllerin dağıtımı), çatışma toleransı (farklılıklara açıklık) ve risk toleransı (risk almaya teşvik)'dir.

Örgüt kültürünün farlı türleri vardır. Bunlar (Yıldız, 2004): Harrison'un sınıflaması (güç, rol, görev, birey), Handy'nin sınıflaması (güç, bürokratik, iş, birey), Deal ve Kennedy'nin sınıflaması (atılgan, aktivite, yetki, hiyerarşi), Quinn ve McGarth'in sınıflaması (rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı, hiyerarşi), Parson'un sınıflaması (uyum, amaca ulaşma, bütünleşme, yasallık- kısaca AGIL).

Diğer bir sınıflama ise Cameron ve Quinn (1999) tarafından yapılan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa kültürü şeklindedir. Esneklik ve inisiyatif kullanmaya (dinamizme) yakın olan kültürler klan ve adhokrasi kültürü iken, kontrol ve durağanlığa yakın olan kültürler hiyerarşi ve pazar merkezli kültürlerdir. Bu dört kültür tipini aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Quinn ve Rohrbaugh, 1983; Öcal ve Ağca, 2010; Gürdoğan ve Yavuz, 2013; Acar, 2013).

Klan (clan) kültürü; insan odaklıdır ve uyumu, bağlılığı, katılımı ve takım çalışmasını ifade eder. Liderlik stili ebeveyn ve kolaylaştırıcı iken bağlılık aracı sadakat ve bireyler arası uyumdur. Örgüt, çalışanların birçok şeyi paylaştıkları bir aileye benzer, bağlılık ve karşılıklı güven, örgütsel başarının temelidir. Bu kültür örgüt içi odaklılık ve esneklik/dinamizm boyutları arasında şekillenir.

Girişim (ad hoc) kültürü; yenilik odaklıdır ve girişimcilik, yaratıcılık ve adaptasyonu ifade etmektedir. Liderlik stili girişimci ve yenilikçi iken, bağlılık aracı esneklik ve risktir. Örgüt risk almaya istekli ve dinamik girişimcilerin olduğu bir yerdir. Yeni ürün ve yöntemlere sahip olmak örgütsel başarının temelidir. Bu kültür, dışa odaklı ve dinamik yapıyla girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı ortamların yer aldığı bir örgüt kültürünü ifade eder.

Hiyerarşi (hierarchy) / bürokrasi kültürü; verimlilik ve denge odaklıdır ve emirler, kurallar ve düzenlemelerle tanımlanır. Liderlik biçimi uyumlaştırıcı ve yönetici iken, bağlılık aracı kurallar, politika ve prosedürlerdir. Örgüt bürokratik kuralların olduğu bir yerdir, örgütsel başarı etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Bu kültür örgüt içi odaklılık ile durağanlık/kontrol boyutları arasında yer alır.

Pazar (market) kültürü; rekabet odaklıdır ve rekabetçiliği ve amaçlara yönelikliği ifade etmektedir. Liderlik stili katı ve başarı odaklı iken, bağlılık aracı amaca yönelik olma ve rekabettir. Örgüt genellikle sonuç odaklıdır ve mücadele etmek ve kazanmak ortak temadır. Bu kültür dış odaklılığa rağmen durağanlık ve kontrol durumunda ortaya çıkan bir örgüt kültürüdür.

Yazında Cameron ve Quinn'in kültür boyutlarının kullanıldığı bazı çalışmalar ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir. Acar (2013)'ün lojistik işletmelerinde yaptığı araştırmada işletmelerde en çok görülen örgüt kültürü tipinin pazar kültürü olduğu ve onu sırasıyla adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürlerinin takip ettiği görülmüştür.

Giritli vd (2013), Türk inşaat sektöründeki firmaların yönetici personeli üzerinde yaptığı araştırmada örgütlerin kültürleri sırasıyla hiyerarşi, klan, adhokrazi ve pazardır. Zahari ve Shurbagi (2012)'nin Libya petrol sektöründe yaptığı araştırmada, örgütlerin kültürleri sırasıyla hiyerarşi, pazar, klan ve adhokrazi kültürü olarak ortaya çıkmıştır. Aydınhan ve Göksel (2012), Ankara ve Edirne'deki hastanelerin örgüt kültürü tipolojilerini ortaya çıkardığı çalışmada sağlık personeli üzerinde Cameron-Freeman-Quinn'in modelinin test etmiştir ve genel hizmet hastanelerinde hiyerarşi kültürünün, ihtisas hastanelerinde ise adhokrazi kültürünün ön planda olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Öcal ve Ağca (2010), İstanbul sanayi odasına kayıtlı ilk ve ikinci 500 firma içerisinde 152 yönetici üzerinde yaptığı çalışmada örgütlerin kültürleri sırasıyla klan, pazar, hiyerarşi ve girşim kültürü olarak ortaya çıkmıştır. Öetop (2008) Gebze'deki üretim yönelimli firma çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, benimsenen örgüt kültürü tipolojilerinin sırasıyla pazar, hiyerarşi, adhokrazi ve klan kültürü olduğu ortaya çıkmıştır.

II.3. Liderlik Tarzının Örgüt Kültürüne Etkisi

Örgüt kültürü ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiler iki yönlü olabilmektedir. Bir açıdan liderlerin veya örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları örgüt kültüründe etkilenmekte iken (Korte ve Chermack, 2006) diğer taraftan liderin kültürü yaratma konusunda etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Bass ve Avolio, 1994; Schein, 1992). Örgüt kültürünün ortaya çıkması, iyileştirilmesi ve yerleşik hale getirilmesinde örgüt liderlerinin önemli bir rolü olduğu (Jung, 2001; Schein, 1992) görüşü bu çalışmada dikkate alınmıştır. Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki fonksiyonel, atfetme ve durumsallık olmak üzere üç yaklaşımla ifade edilebilir (Bakan, 2009).

Yazında liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin incelendiği bazı çalışmalar ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Yücel vd (2013)'nin Uşak ilindeki öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada hem insana hem de işe yönelik liderlik davranışının klan ve adhokrazi kültürü ile pozitif, hiyerarşi kültürü ile negatif ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Gürdoğan ve Yavuz (2013), Muğla ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ve havayolu işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada, örgüt kültürünün %57,7'lik kısmının liderlik davranışları tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu itibarla, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgüt kültürleri üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Acar (2013)'ün lojistik işletmelerinde yaptığı araştırmada işlemsel liderlik boyutlarının (koşullu ödüllendirme, aktif işisnalarla yönetim) adhokrazi kültürü üzerinde etkisinin olmadığı, hiyerarşi kültürünü olumlu yönde etkilediği, klan (koşullu ödül) ve pazar (istisnalarla aktif yönetim) kültürünü kısmen etkilediği ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderlik boyutlarından karizma, ilham kaynağı ve bireysel ilginin klan kültürü üzerinde pozitif yönde etkisi varken, karizma ve ilham kaynağı boyutlarının hiyerarşi ve adhokrazi kültürü üzerinde pozitif etkisi vardır. Pazar kültürü üzerinde ise sadece karizma boyutunun olumlu etkisi vardır.

Zahari ve Shurbagi (2012)'nin Libya'daki ulusal petrol şirketi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, dönüştürücü liderlik beş boyutta (entelektüel uyarım, idealize edilmiş davranış etkisi, idealize edilmiş tutum etkisi, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi) ölçülmüşken örgüt kültürü dört boyutta (klan, adhokrazi, pazar, hiyerarşi) ölçülmüştür ve dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde güçlü ilişki ortaya çıkmıştır.

Gül ve Aykanat (2012)'in Ardahan Valiliğine bağlı kurum çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada karizmatik liderlik vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme boyutlarıyla ele alınmışken örgüt kültürü tek boyutta ele alınmıştır. Sonuçta, liderlerin çevresel duyarlılık, kişisel risk üstlenme ve statükoyu sürdürmeme özelliklerinin örgüt kültürünü pozitif olarak etkilediği ortaya çıkmıştır.

Simosi ve Xenikou (2010)'un Yunanistandaki bir hizmet işletmesi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada dönüştürücü liderliğin ve işlemsel koşullu ödüllendirmenin hümanistik, başarı, danışmacı ve kendini gerçekleştirme kültürü üzerinde pozitif etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bakan (2009)'ın Kahramanmaraş'taki işletmelerin yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada liderlik 3 boyutta (katılımcı, destekleyici ve yönlendirici) incelenmişken, örgüt kültürü de 3 boyutta (yenilikçi, rekabetçi, toplumsal) ele alınmış ve boyutlar arasındaki ilişkileri içeren 9 hipotez kabul edilmiştir.

Karadağ (2009)'ın İstanbul'daki ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada, karimatik liderlik performans ve huzur boyutlarından oluşmuştur ve huzur boyutunun (aidiyet ve inanç) örgüt kültürünü yüksek, performans boyutunun (bağlılık, vizyon ve verimlilik) ise örgüt kültürünü orta düzeyde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Öztop (2008), Gebze'deki üretim yönelimli firma çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, işlemsel liderliğin ise adhokrazi, klan kültürünü etkilemediği, hiyerarşi ve pazar kültürünü pozitif yönde etkilediği, dönüştürücü liderliğin ise adhokrazi, klan ve pazar kültürünü pozitif yönde etkilediği, hiyerarşi kültürünü etkilemediği ortaya çıkmıştır.

Pennington vd (2003) farklı liderlik uygulamalarının farklı kültürlerle sonuçlandığını bulduğu çalışmada, dönüştürücü liderliğin klan (destekleyici) ve adhokrazi (yenilikçi) kültürü ile pozitif, hiyerarşi ve pazar kültürleri ile negatif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Ogbonna ve Harris (2000) Birleşik Krallıktaki şirketler üzerinde yaptığı çalışmada, liderliği katılımcı, destekleyici ve enstrümental liderlik olarak 3 boyutta incelemişken, örgüt kültürünü rekabetçi, yenilikçi, bürokratik ve toplumsal olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir. Sonuçta, destekleyici liderliğin rekabetçi kültürü pozitif yönde, işlemsel

(enstrümental) liderliğin yenilikçi ve rekabetçi kültürü negatif yönde, katılımcı liderliğin ise rekabetçi ve yenilikçi kültürü pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Netice itibarıyla, bu çalışmada, ilgili yazın dikkate alınarak liderlik tarzının örgüt kültürüne etkisi ile ilgili aşağıdaki ana hipotez silahlı kuvvetler örnekleminde test edilmiştir.

H1: Liderlerin liderlik tarzları örgüt kültürü boyutlarını olumlu yönde etkiler.

III. YÖNTEM

Araştırma açıklayıcı nitelikte tasarlanmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Türk Silahlı Kuvvetlerinde kara kuvvetleri komutanlığında çalışan takım komutanları oluşturmaktadır. Çalışmada, üst teğmen olan takım komutanları genellikle yüzbaşı olan bölük komutanlarını lider olarak değerlendirmişlerdir. Araştırmada kullanılan ölçekler şunlardır: İşlemsel liderlik için House ve Dessler (1974)'in geliştirdiği ve Öztop (2008)'un uyarladığı 4 soruluk instrumental liderlik ölçeği kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik için Carless vd (2000) geliştirdiği ve Öztop (2008)'in uyarladığı 7 soruluk Global Transformational Leadership ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültürü için Cameron ve Quinn (1999)'in geliştirdiği ve Öcal ve Ağca (2010)'nın uyarladığı klan, girişim, hiyerarşi ve pazar kültürü boyutlarından oluşan 24 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve liderlerin liderlik tarzlarının örgüt kültürü boyutlarına etkisi regresyon analizi ile ölçülmüştür. Veriler SPSS 20 paket programında analiz edilmiştir.

IV. BULGULAR

Araştırmaya katılan 368 komutanın demografik özellikleri şu şekildedir: Her birinin rütbesi üst teğmen iken, her birinin yaşı 28'dir ve unvanları takım komutanıdır. Lider olarak bölük komutanlarını değerlendirmişlerdir. Görev yaptıkları bölgeler ise 196'sı (%53) batı ve 172'si (%47) doğu bölgesindeki illerdir.

Araştırmadaki değişkenlerin geçerliliği için yüz ve yapı geçerliliğine (faktör analizi), güvenilirliği için ise iç tutarlılık (Cronbach's Alpha) katsayısına bakılmıştır. Buna göre işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik tek boyutta oluşmuşken örgüt kültürü 4 boyut olarak ortaya çıkmıştır ve güvenilirlikleri sosyal bilimler için istenen seviyededir (Nunnally, 1978). Dönüştürücü liderlik ifadelerinden bir tanesi, örgüt kültürü ifadelerinden iki tanesi güvenilirliği düşürdüğü için atılmıştır. Buna göre Tablo 1'de görüldüğü gibi çalışmada kullanılan değişkenlerin ilgili örneklem için geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir (Tablo 1).

Tablo 1: Araştırma Değişkenlerinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Değişkenler	KMO	Bartlett Ki-Kare	Sig.	Anti Image	Boyut	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik	İfade (32)
1. İşlemsel Liderlik	,725	409,179	,000	,5 altında yok	Tek	60,023	,776	4
2. Dönüştürücü Liderlik	,823	1,142E3	,000	,5 altında yok	Tek	61,896	,875	6
3. Örgüt Kültürü	,842	2,909E3	,000	,5 altında yok	4	51,109	,775	22

Tablo 2'e göre liderlik ile örgüt kültürü arasında düşük düzeyde (.309) ve 0,01 anlamlılık seviyesinde pozitif ilişki varken, işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında düşük düzeyde (.377) ve 0,01 anlamlılık seviyesinde pozitif ilişki vardır. İşlemsel liderlik ve örgüt kültürü arasında düşük düzeyde (.328) ve 0,01 anlamlılık seviyesinde pozitif ilişki varken, dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında orta düzeyde (.400) ve 0,01 anlamlılık seviyesinde pozitif ilişki vardır. Pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü arasında 0,01 anlamlılık seviyesinde yüksek düzeyde (.642) pozitif ilişki vardır.

Ayrıca ortalama değerler dikkate alındığında silahlı kuvvetlerde liderlik tarzlarından işlemsel liderlik tarzı dönüştürücü liderlik tarzına göre ön planda iken, örgüt kültürü türlerinden hiyerarşi kültürü sırasıyla piyasa, klan ve adhokrasi kültürüne göre ön plandadır.

Tablo 2: Korelasyon Analizi

Değişkenler	X	1	2	3	4	5	6	7	8
1. İşlemsel Liderlik	3,556	(0,78) ^a							
2. Dönüştürücü Liderlik	3,252	,377**	(0,88) ^a						
3. Klan	3,308	,106*	,413**	(0,84) ^a					
4. Adhokrasi	2,364	,104*	,355**	,424**	(0,81) ^a				
5. Pazar	3,507	,296**	-,182*	,071	-,179**	(0,74) ^a			
6. Hiyerarşi	3,692	,249**	-,109*	,108*	-,243**	,642**	(0,73) ^a		
7. Liderlik	3,404	,841**	,877**	,367**	,330**	,002	-,068	(,87) ^a	
8. Örgüt Kültürü	3,210	,328**	,400**	,700**	,519**	,516**	,570**	,309**	(,78) ^a

** 0,01 düzeyde anlamlı, * 0,05 düzeyde anlamlı (Çift yönlü), a. Cronbach's Alpha

Tablo 3'de genel regresyon modeli gösterilmiştir ve liderlik tarzının örgüt kültürünü bir bütün olarak pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır ($p < 0,05$).

Tablo 3: Genel Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü		
	B	R ²	F
Liderlik Tarzı	0.190*	0.095	38.421*

* 0,05 düzeyde anlamlı ($p < 0,05$)

Tablo 4'de liderlik alt boyutlarının bir bütün olarak örgüt kültürüne etkisi gösterilmiştir ve işlemsel liderlik tarzının örgüt kültürünü bir bütün olarak etkilemediği ($p > 0,05$), dönüştürücü liderlik tarzının ise örgüt kültürünü bir bütün olarak pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır ($p < 0,05$).

Tablo 4: Liderlik Alt Boyutları Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken:	Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü		
	B	R ²	F
Liderlik Tarzları			
İşlemsel	0.062	0.099	20.000*
Dönüştürücü	0.122*		

* 0,05 düzeyde anlamlı ($p < 0,05$)

Tablo 5'de ise liderlik boyutlarının örgüt kültürü tipolojilerine etkisi gösterilmiştir. Buna göre klan kültürü ve adhokrasi kültürü üzerinde dönüştürücü liderlik tarzının pozitif yönde etkisinin olduğu, işlemsel liderliğin ise etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Pazar (piyasa) kültürü ve hiyerarşi kültürü üzerinde ise işlemsel liderliğin pozitif, dönüştürücü liderliğin negatif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5: Tüm Alt Boyutlar Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgüt Kültürü Boyutları

Bağımsız Değişken:	Klan			Adhokrasi			Pazar			Hiyerarşi		
	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F
Liderlik Tarzları												
İşlemsel Liderlik	0.013	0.170	37.386*	0.048	0.127	26.635*	0.153*	0.031	5.755*	0.113*	0.024	4.566*
Dönüştürücü Liderlik	0.390*			0.316*			-0.128*			-0.131*		

* 0,05 düzeyde anlamlı (p<0,05)

Ayrıca demografik özelliklerden “görev yapılan bölge”ye göre liderlik ve örgüt kültüründeki farklılıklar incelenmiştir. Tablo 6’da görüldüğü gibi, doğu ve batıda görev yapan komutanların algıladıkları örgüt kültürü boyutlarında farklılık gözlemlenmiştir. Buna göre batı bölgesinde görev yapan komutanlar doğu bölgelerinde görev yapan komutanlara göre daha fazla pazar ve hiyerarşi kültürünü algılamışlarken doğu bölgesinde görev yapan komutanlar batı bölgesinde görev yapan komutanlara göre daha fazla adhokrasi kültürü algılamışlardır.

Tablo 6: Farklılık Testleri

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	N	Mean	t value	p value
Adhokrasi kültürü	Batıda görev yapan liderler	196	2,28	-2,358	,019
	Doğuda görev yapan liderler	172	2,46		
Pazar kültürü	Batıda görev yapan liderler	196	3,58	2,471	,014
	Doğuda görev yapan liderler	172	3,42		
Hiyerarşi kültürü	Batıda görev yapan liderler	196	3,76	2,259	,024
	Doğuda görev yapan liderler	172	3,62		

V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Liderlik tarzının örgüt kültürünü şekillendirdiği varsayımına dayanarak tasarlanan bu araştırma Türk Silahlı Kuvvetleri örneğinde ele alınmıştır. Buna göre silahlı kuvvetlerde liderlik tarzlarından *işlemsel liderlik tarzı* ön plana çıkmış iken, örgüt kültürü tipolojilerinden *hiyerarşi kültürü* ön plana çıkmıştır. Liderlik tarzı ile ilgili bu bulgu Öztöp (2008) ile aynı sonuçta iken Acar (2013) ve Jogulu ve Ferkins (2012) ile farklı sonuçta ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili bulgu ise Girilti vd (2013), Zahari ve Shurbagi (2012) ve Aydınlan ve Göksel (2012) ile aynı sonuçta iken Acar (2013), Öcal ve Ağca (2010) ve Öztöp (2008) ile farklı sonuçta ortaya çıkmıştır.

İşlemsel liderlik tarzının klan ve adhokrasi kültürünü etkilemediği fakat pazar ve hiyerarşi kültürünü ise pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik tarzının ise, klan ve adhokrasi kültürünü pozitif yönde etkilerken, pazar ve hiyerarşi kültürünü negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu bulgular Yücel (2013), Acar (2013) ve Öztöp (2008) ile kısmen, Pennington vd. (2003) ile tamamen aynı iken Ogbonna ve Harris (2000) ile farklıdır.

Ayrıca doğu bölgesinde görev yapan komutanlar batı bölgesinde görev yapan komutanlara göre daha fazla adhokrasi kültürü algılamışlarken batı bölgesinde görev yapan komutanlar doğu bölgelerinde görev yapan komutanlara göre daha fazla pazar ve hiyerarşi kültürünü algılamışlardır.

Sonuçta, liderlerin liderlik tarzının örgüt kültürünü oluşturduğu ifade edilebilir. Liderlik tarzı bazı kültürleri olumlu yönde etkilerken bazılarını ise olumsuz yönde etkilemektedir.

İlerleyen çalışmalar için öneri olarak farklı sektörlerde bu bulguların geçerliliği araştırılabilir ya da aynı sektörde farklı komuta kademelerinde bu çalışma örneklem sayısı artırılarak yenilenebilir. Ayrıca işlemsel ve dönüştürücü liderlik tarzları dışındaki diğer liderlik tarzlarının bu çalışmada kullanılan örgüt kültürü boyutlarına etkisi incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akar, A.Z. "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi 5(2), 2013, s. 5-31.
- Altın, Z. B. Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.
- Aydın, B. ve Göksel, A. "Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklaşma Dinamikleri", Nigde Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(2), 2012, s.53-62.
- Bakan, İ. "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", TİSK Akademi, I, 2009; s.138-172.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Sage, Thousand Oaks CA, 1994.
- Bible, M. "Interdependence of Organizational Culture And Leadership Styles in Large Firms", Management, 17 (2), 2012, s. 85-97.
- Brobeck, F. C., Michael F. ve Staffan A. "Cultural Variation Of Leadership Prototypes Across 22 European Countries", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 2000, s. 1-29.
- Cameron, K. ve Quinn, R. E., Diagnosing and Changing Organizational Culture, Prentice Hall Series in Organizational Development, New Jersey, 1999.
- Çetin, M.Ö. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta, İstanbul, 2001.
- Erdem, O. ve Dikici, M. "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (29), 2009, s.198-213.
- George, M.J. ve Jones, G. Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
- Girli, H., Yazıcı, E. Oraz, G. ve Acar, E. "The İnterplay Between Leadership And Organizational Culture İn The Turkish Construction Sector", International Journal of Project Management, 31, 2013, s.228-238.
- Gordon, J. R. Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 2012, s. 17-36.
- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. "Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 24(1), 2013, s. 57 - 69.
- Joğlu, U. ve Ferkins, L. "Leadership And Culture İn Asia: The Case Of Malaysia", Asia Pacific Business Review, 18(4), 2012, s. 531-549.
- Jung, D. "Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups", Creativity Research Journal, 13, 2001, s. 185-195.
- Karadağ, E. "Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 9(3), 2009, s. 1357-1405.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı., Beta, İstanbul, 2003.
- Korte, R. F. ve Chermack, T. J. "Changing Organizational Culture with Scenario Planning", Futures, 2006, s.1-12.
- Nunnally, J. C. Psychometric Theory (2nd ed.). McGraw-Hill, New York, 1978.
- Oğbonna, E. Ve Harris, L. C. "Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From UK Companies", The International Journal of Human Resource Management, 11:4, 2000, s. 766-788.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis", Management Science, 29(3), 1983, s. 363-77.
- Öcal, H. ve Ağca, V. "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", Ege Akademik Bakış, 10 (1), 2010, s.157-182.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4), 2000, s. 207-227.
- Öztop, İ. Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerindeki Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Pennington, P., Townsend, C., Cummins, R. "The Relationship Of Leadership Practices To Culture", Journal of Leadership Education, 2 (1), 2003, s. 27-44.
- Robbins, S.P. Örgütsel Davranış, çev. Sevgi A. Öztürk, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.
- Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- Simosi, M. ve Xenikou, A. "The Role Of Organizational Culture İn The Relationship Between Leadership And Management Commitment: An Empirical Study İn A Greek Organization", The International Journal of Human Resource Management, 21(10), 2010, s. 1598-1616.
- Zahari, İ. B. ve Shurbagi, M.A. "The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya", International Business Research; 5 (9), 2012, s.89-97.
- Yücel, Y. "Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction", BMC Health Services Research, 11(98), 2011; s.1-9.
- Yammarino, F.J. ve Bass, B.M. "Transformational Leadership And Multiple Levels Of Analysis", Human Relations, 43(10), 1990, s. 975-995.
- Yıldız, S. Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2004.
- Yıldız, S. ve Acuner, T. "Örgüt Kültürü Bağlamında Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul, 2005.
- Yücel, C., Karataş, E. Ve Aydın, Y. "The Relationship between the Level of and Organizational Culture", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 93, 2013, s. 415 - 419.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ