



T.C.
NIĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE
ÖNEMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Dhafer Abdulwahhab Hameed AL GBURI

NIĞDE
Eylül-2021

T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Dhafer Abdulwahhab Hameed AL GBURI

Danışman	: Doç. Dr. Özge DEMİRAL
Üye	: Doç. Dr. İbrahim YALÇIN
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

NİĞDE
Eylül-2021

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürünün Gelişiminde Liderliğin Rolü ve Önemi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım

Dhafer Abdulwahhab Hameed AL GBURI



ÖN SÖZ

Bu çalışma, liderin örgütün kültürünü oluşturma ve geliştirmedeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Liderin kullandığı lider ve liderlik tarzının, örgütün kültürünün gelişimini farklı bir şekilde etkilediği yerlerde nasıl etkilediği temel esasında, Irak'ta telekomünikasyon sektöründe izlenen liderlik tarzını ve örgütün kültürünü geliştirmede liderin rolünü ve liderlik tarzını göstermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, kuruluşlar için bir rehber olabilir.

Kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum değerli danışman hocam Doç. Dr. Özge DEMİRAL'a, çalışmanın bütün aşamalarında benden desteklerini esirgemeyip tecrübelerinden yararlanma imkânı vermesi ve iş yoğunluğuna rağmen bana zaman ayırması sebebiyle kendilerine teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın bütününe yönelik değerli vakitlerini ayıran, görüş ve önerileri ile bana yol gösteren değerli jüri üyesi hocalarım Doç. Dr. İbrahim YALÇIN ve Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimi tamamlayabilmem adına çalışma azmimi yükselterek beni motive eden ve desteklerini esirgemeyen Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin değerli öğretim üyelerine ve bu çalışmaya katkısı olan ismini zikredemeyeceğim birçok arkadaşına teşekkür ederim. İyi bir eğitim almam hususunda daima arkamda duran, maddi ve manevi gücüm olan aileme, çalışma yoğunluğu sebebiyle kendilerine pek vakit ayıramadığım kıymetli eşim ve çocuklarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

AL GBURI, Dhafer Abdulwahhab Hameed
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Özge DEMİRAL
2021 Eylül, 148 sayfa

Bu çalışma örgüt düzeyinde liderliğin örgüt kültürü oluşumundaki ve sürdürmedeki rolünün ve öneminin belirlenmesini incelemektedir. Çalışma kapsamında; örgüt kültürü ayrıntılı olarak açıklanmış, liderlik ve liderlik türlerine yer verilmiş, son olarak, örgüt kültürünün oluşturulmasında liderliğin rolü ve önemi ve örgüt kültürünü korumanın yolları ortaya konulmuştur.

Çalışma sonucunda işletmelerde örgüt kültürünün, örgüt yaşamının sürekliliğini sağlamanın örgütün hedeflerine ulaşma özelliklerini taşıdığı ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan bu çalışma, liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ve örgüt kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde, liderin rolünü ve önemini göstermektedir.

Çalışma sonucunda, Irak telekomünikasyon sektöründe hakim olan örgüt kültürü ile liderlik tarzı belirlenmiş, Irak'taki iletişim sektörü için örgütün kültürünü geliştirebilecek en iyi liderlik tarzı ortaya konulmuştur.

Anahtar kelimeler: Kültür, örgüt, liderlik

**ABSTRACT
MASTER THESIS**

**ROLE AND IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF
ORGANIZATIONAL CULTURE**

AL GBURI, Dhafer Abdulwahhab Hameed
Business Sdministration
Advisor: Assoc. Prof. Özge DEMİRAL
September 2021, 148 Pages

This study examines the role and importance of leadership in the formation and maintenance of organizational culture at the organizational level.

Within the scope of the study, the organizational culture is described in detail, explaining the types of leadership and leadership. Finally, the role and importance of leadership is explained in the establishment of organizational culture and ways to preserve the culture of the company.

As a study of this research, it was revealed that organizational culture has the characteristics of achieving organizational goals and ensuring organizational life. On the other hand, the work shows the relationship between leadership and organizational culture, and the role and importance of the leader in establishing and sustaining organizational culture.

As a result of the study, the dominant organizational culture and leadership style in the Iraq telecommunication sector were determined, and the best leadership style that could improve the culture of the organization for the communication sector in Iraq was revealed.

Key words: Culture, organization, leadership.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI	2
1.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	2
1.4. ÇALIŞMANIN PLANI	3

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜR	4
2.2. ÖRGÜT	6
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI	6
2.3.1. Örgüt Kültürü Tanımları	8
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	9
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	10
2.5.1. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	10
2.5.2. Peter ve Waterman Modeli	11
2.5.3. Hofstede Modeli	13
2.5.4 Ouchi W.G. Modeli	14
2.5.6. Deal ve Kennedy Modeli	17

2.5.7. Miles ve Snow Modeli	18
2.5.8. Quinn ve Cameron Modeli	19
2.5.9. Wallace Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	19
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ.....	20
2.6.1. Değerler, İnançlar ve Normlar	22
2.6.3. Dil ve Semboller.....	24
2.7. ÖRGÜTLER İÇİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	25
2.8. LİDER İÇİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.....	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK

3.1. LİDERLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	28
3.2. LİDERLİĞİN KAPSAMI VE TANIMI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER.....	31
3.3. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	33
3.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	34
3.4.1. Özellikler Teorisi.....	35
3.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	36
3.4.2.1. Ohio State Üniversitesi'nin Çalışmalarındaki Liderlik Davranışları	37
3.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	38
3.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	39
3.4.2.4. Likert Sistem Yaklaşımı	41
3.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri	43
3.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	43
3.4.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı.....	44
3.4.3.3. Vroom, Yetton ve Jago Normatif Karar Modeli.....	45
3.5. LİDERLİK TARZLARI	46
3.5.1. Demokratik ve Katılımcı Liderlik Tarzı.....	47

3.5.2. Dönüştürücü Liderlik	48
3.5.3. Etkileşimci Liderlik.....	50
3.6. LİDER ÖZELLİKLERİ.....	52
3.6.1. Zihinsel ve Duygusal Özellikler.....	53
3.7. Örgüt İçin Liderinin Önemi	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	56
4.2. LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE İLGİLİ FELSEFİ VE SOSYOLOJİK GÖRÜŞLER	58
4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	61
4.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda İç Çevre Faktörleri	63
4.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Dış Çevre Faktörleri.....	64
4.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA LİDERİN ROLÜ.....	64
4.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİ	68
4.5.1. Örgüt Kültürünün Gelişimini Etkileyen Faktörler	70
4.6. LİDERLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEDEKİ ROLÜ	70
4.6.1. Örgüt Kültürünü Geliştirmede Otokratik Liderin Rolü.....	72
4.6.2. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesinde Demokratik Liderin Rolü.....	72
4.6.3. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü	73
4.6.4. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesinde Etkileşimci Liderliğin Rolü.....	74

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞTİRİLMESİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ BİR ARAŞTIRMA

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	76
5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	76
5.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	77

5.4. ARAŞTIRMA SORULARI.....	77
5.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	77
5.5.1. Örneklem Yöntemi	77
5.5.2 Veri Toplama Yöntemi.....	78
5.5.3. Anket Aracı Oluşturma	78
5.5.3.1. Anket Bölümleri	78
5.5.3.2. Anketin Güvenilirliği (Reliability):	79
5.5.3.3. İstatistiksel Yöntemler	84
5.6. BULGULAR.....	85
5.6.1. Cinsiyete Göre Dağılım.....	85
5.6.2. Medeni Durumlarına Göre Dağılım	85
5.6.3. Yaş Gruplarına Göre Dağılım	85
5.6.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	86
5.6.5. İş şirketi Göre Dağılım.....	86
5.6.6. Yıllarca süren çalışma Göre Dağılım	86
5.7. ÖRGÜT KÜLTÜR	88
5.7.1. Bürokratik Kültür	88
5.7.2. Destekleyici Kültür	92
5.7.3. Yaratıcı Kültür.....	96
5.8. LİDERLİK	100
5.8.1. Katılımcı liderlik	100
5.8.2.Dönüşümcü Liderlik.....	104
5.8.3.Etkileşimci liderlik.....	108
5.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ.....	112
5.9.1. Örgüt kültürünün gelişiminde katılımcı liderliğin rolü ve önemi	112
5.9.2. Örgüt kültürünün gelişiminde dönüşümcü liderliğin rolü ve önemi	116

5.9.3. Örgüt kültürünün gelişiminde Etkileşimci liderliğin rolü ve önemi	120
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
KAYNAKÇA.....	131
EKLER.....	145



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Hofstede'in Beş Kültür Boyutu	13
Tablo 2: Ouchi'nin Z Tipi Örgütü.....	14
Tablo 3: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürleri	17
Tablo 4: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi.....	31
Tablo 5: Likert 'in Sistem Yaklaşımı.....	42
Tablo 6: Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı	44
Tablo 7: Etkileşimci ve Dönüştürücü Lider Arasındaki Farklar	52
Tablo 8: Anketin İç Tutarlılığı.....	79
Tablo 9: Kararlılık Katsayıları	83
Tablo 10: Cinsiyete Göre Dağılım	85
Tablo 11: Medeni Durumlarına Göre Dağılım.....	85
Tablo 12: Yaş Gruplarına Göre Dağılım	85
Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Dağılım	86
Tablo 14: İş şirketi Göre Dağılım	86
Tablo 15: Yıllarca süren çalışma Göre Dağılım.....	86
Tablo 16: Çalışma Pozisyonuna Göre Dağılım	87
Tablo 17: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Bürokratik Kültür	88
Tablo 18: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Destekleyici Kültür	92
Tablo 19: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Yaratıcı Kültür	96
Tablo 20: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe katılımcı liderlik.....	100
Tablo 21: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Dönüşümcü Liderlik.....	104
Tablo 22: Irak'ta telekomünikasyon sektöründe Etkileşimce liderlik	108
Tablo 23: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Örgüt Kültürünün Gelişiminde Katılımcı Liderliğin Rolü ve Önemi	112
Tablo 24: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Örgüt Kültürünün Gelişiminde Dönüşümcü Liderliğin Rolü ve Önemi.....	116

Tablo 25: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Örgüt Kültürünün Gelişiminde Etkileşimci Liderliğin Rolü ve Önemi.	120
Tablo 26: Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler.	123
Tablo 27: Liderlik ve Demografik Değişkenler.	124
Tablo 28: Örgüt Kültürü, Liderlik ve Demografik Değişkenler.	126



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Schein Üç Katmanlı Örgüt Kültürü Modeli	11
Şekil 2: Çeşitli Lider Davranışları	38
Şekil 3: Yönetim Tarzı Matriksi	40
Şekil 4: Örgüt Kültürünün Oluşum ve Yaşatılma Süreci.	67



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Örgüt kültürü kavramının yönetim alan yazınındaki geçmişi son çeyrek yüzyıla dayanmaktadır. Örgüt kültürünün son çeyrek yüzyılda giderek önem kazanmasının psikolojik, sosyolojik ve antropolojik olmak üzere pek çok nedeni bulunmaktadır. Ayrıca günümüzde örgütlerin tatbik, irtibat, hedef, amaç çatı, süreç ve verimliliği gibi olgularının üzerinde etki olduğu gerçeği de örgüt kültürünün önemini arttıran nedenlerdendir (Yener, 2017: 3). Tüm araştırmalar, iyi bir örgüt kültürünün, örgüt başarısına ve hedeflere hızlı erişime yol açtığını belirlemiştir.

Her konuda olduğu gibi liderlik, örgüt kültürü söz konusu olduğunda da en önemli kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler, örgütsel amaç ve hedefe ulaşmak için örgüt kültürünü iyi bir şekilde yönetecek karaktere ve yetkinliğe sahip olmalıdır. Bunun için gerekli olan en önemli noktalar çalışanlarla iletişim, iş birliği ve güvendir.

Liderin en önemli görevlerinden biri iyi bir örgüt kültürü oluşturma, yönetme ve başarıya ulaşmak için gerekli olan adımları atmadır. Örgütsel değişimi gerçekleştiren ve örgüt kültürü oluşturan oluşturun iyi bir lider olmadığı sürece, örgüt başarıya ulaşamayacaktır. Bu anlamda liderin çalışanların ve örgütün faaliyetlerinden etkilenen diğer ilişkili grupların desteğini almış olması ve değişime karşı pozitif bir karakter sergiliyor olması gerekmektedir. Değişimin sürekli ve karşı konulamaz yapısı göz önünde bulundurulduğunda, başarılı bir liderin örgütünü sürekli değişime adapte eden ve bunun için çalışanları ile birlikte stratejiler geliştiren lider olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu anlamda liderler örgüt içi iletişimi geliştirerek sürekli değişime çalışanlarını adapte etmeli ve değişime bağlı olarak oluşan bilgi eksikliklerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratmalıdır. Aynı zamanda değişimin çalışanlara neler kazandıracağı, değişimlerden kimlerin nasıl bir şekilde etkileneceği, değişimin sonucunda örgütün neler kazanacağı ve değişimin gereklilikleri konularında lider çalışanlarını bilgilendirmelidir. Bu durum çalışanların güveninin kazanılmasında, daha iyi performans göstermelerinde ve en önemlisi değişime olan direnişlerini kırmalarına yardımcı olacaktır. Gerçekten de birçoklarına göre çalışanlar ile olan ilişkiler, değişimin en önemli olgusudur ve bu anlamda örgütlerin değişim

sürecinde başarılı olup olmamaları buna bağlıdır. Bu noktadan hareketle özellikle de çalışanları etkileyecek değişimlerde liderin rolü tartışılmaz derecede önemlidir.

Bu konunun seçilmesindeki en önemli nedenler sırasıyla şöyle izah edilebilir:

a) 2006 yılından bu yana uzmanlık alanı olarak benimsediğim örgüt kültürü ve liderlik konusuna yönelik kişisel eğilimim b) Irak Devleti'nde özel ve kamu kurumlarında örgütsel kültürün gelişmesini konu edinen eserlerin ve araştırmaların hâlihazırda eksik olması c) Var olan kısıtlı ve sayılı olan çalışma ve araştırmalarda liderin örgüt kültürünün gelişmesindeki rolü ve etkisini ile birlikte ne tür liderlik türünün etkinliğinden bahsedilmemesi.

1.2. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın bilimsel önemi, kurumun sadakatini ve aidiyet faktörlerini destekleyen ve performansın artırılmasına ve verimliliğin artırılmasına katkıda bulunan, kültürünün esnek ve farklı bir kuruluşunun temellerini ve ilkelerini oluşturmak için liderliğin tüm kalıplarında istekli olduğu konunun (örgütün kültürünün geliştirilmesinde liderliğin rolü ve önemi) tartışmasından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmanın, liderlik konusuna ve örgüt kültürünü geliştirmedeki rolüne ve istenen örgüt kültürünü geliştirmek için etkili ve daha iyi bir liderlik tarzı oluşturma gerekliliklerine ışık tutan yeni çalışmaların geliştirilmesine katkıda bulunması beklenmektedir.

Çalışmanın pratik önemi, liderliğin rolünü ve kurumlarda kullanılan liderlik tarzını ve genel olarak kurumun kültürünü, özellikle de Irak'taki iletişim sektörünü oluşturma ve geliştirmedeki rolünü vurgulamaktan kaynaklanmaktadır.

Genel olarak liderlik, örgütün örgüt kültürünü oluşturma ve geliştirme sürecinde önemli bir rol oynar ve ayrıca örgütün kültürünün, üst yönetimin örgüt kültürünü ve liderlik tarzını oluşturduğu örgütün kültürünü oluşturduğu liderlik tarafından yaratıldığı ve böylece liderliğin örgütü ayırt eden örgütün kültürünü oluşturduğu söylenebilir.

1.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde liderliğin rolünü ve önemini belirlemek amacıyla hazırlanan bu çalışmanın birinci, ikinci, üçüncü ve

dördüncü bölümleri teorik, beşinci bölüm ise uygulamalı araştırma bölümü olmak üzere toplamda beş bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın teorik bölümünde örgüt kültürü, teorileri, tanımları ve türleri ile liderlik, tanımları, onunla ilgili en önemli kalıpları ve teorileri ile örgüt kültürüne etkisine değinilmiştir.

Teorik kısımda araştırmacı, Türkçe, İngilizce ve Arapça kitap, çalışma ve makalelere dayanmış, ardından Bağdat'taki özel telekomünikasyon sektörü şirketlerinde uygulamalı araştırma yapmış ve bu şirketlerde uygulamalı araştırma için çalışanlara form dağıtmıştır. Firmalardan formlar daha sonra toplanmış ve çalışmada belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

1.4. ÇALIŞMANIN PLANI

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölüm olan giriş bölümünde, çalışmanın amacı, önemi, çalışmanın yöntemi, çalışmanın planı ve çalışmanın yer almaktadır.

İkinci bölüm, örgüt kültürü, kavramı, tanımı, en önemli türleri, özellikleri ve en önemli modelleri tanımlanmıştır.

Üçüncü bölümde, liderliğin tanımı, kavramı, en önemli liderlik türleri ve örgüt için önemi

Dördüncü bölümde, bir örgütün kültürünü geliştirmede liderliğin rolü ve önemi açıklanır

Beşinci bölümde, bu bölümde Bağdat'ta bulunan özel sektör telekomünikasyon şirketlerinde anket çalışması yapılmış, ardından toplanan veriler doğrultusunda değerlendirme yapılarak sonuçlara ulaşılmıştır.

Sonuç ve önerilerin yer aldığı son bölümde, özel sektör telekomünikasyon sektöründeki işçiler yönelik yapılan bu araştırmanın teorik bölümlerine ve araştırma bölümü yönelik tespitler ve sonuçlar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜR

Kültür kavramı, geniş manasıyla insanoğlunun doğada değişkenlik göstererek ortaya koyduğu, bütün fiziksel ve zihinsel birikimi içine almaktadır. Bu yönü ile insanın günlük tecrübesiyle ortaya çıkardığı her türlü soyut ve somut kazanımı, kültür kavramının içinde değerlendirilmektedir (Dal ve Ceviz, 2010: 37).

Türk Dil Kurumunun tanımına göre: “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütününe, kültür denir” (Türk Dil Kurumu, 2007). Diğer bir tanıma göre ise kültür, “Bir toplumun ferdi olan insanoğlunun edindiği bilgi, ahlak, sanat, gelenek ve bunlara benzer diğer alışkanlık ve yetenekleri içine alan karmaşık bütündür” (Şişman, 2002: 2).

Kültür, doğanın oluşturduklarına karşılık insanoğlunun ihtiyaçlarını gidermek için ortaya koyduğu her şeydir. Bir başka ifadeyle kültür, insanoğlunun bir toplumun ferdi olarak edindiği gelenek, görenek, sanat, bilgi, yetenek ve alışkanlıkları içinde toplayan bir bütün olarak bir toplumun yaşam şeklidir (Güney, 2004:154).

Kültür, bir toplumun yıllardan bu yana oluşturduğu ortak hedeflerin, beklentilerin, duygu ve düşüncelerin, inanç ve değerlerin, ortak davranış biçimlerinin muhafaza edildiği toplumsal bir hafızadır (Doğan, 2013: 3). Esasında birçok bilim dalının ortak ve birbirine örtüşen konusu olan *kültür*, tanımlanması ve anlaşılması zor bir kavramdır. Bunun için ilgili bilim dalları incelenip ele alındığında, kültür kavramına/terimine dair azımsanmayacak oranda tanıma denk gelmek mümkündür. Nitekim 1952 yılında Amerikalı iki antropolog, kültür kavramı üzerine özel anlamı itibariyle yapılan tanımları toplamışlar ve bunun sonucunda 164 tane farklı tanıma ulaşmışlardır (Önder, 2016: 14). Bunca farklı tanım yapılmasının nedeni yani kültürü tanımlarken yaşanan zorluk ve güçlük, bu kavramın tarihsel süreçte uğradığı anlam farklılaşmasının yanı sıra ilgili kavramı tanımlayanların da disiplinlerce farklı olmaları ve olaya kendi uzmanlıkları açısından yaklaşımlarıdır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 15).

Dilsel kökeni itibariyle kültür terimi, Latince'deki "Cultra" sözcüğüne dayandığı aktarılır. "Cultra" sözcüğü ise Latince'deki "colere" fiili yahut "cultus" isminden ortaya çıkan bir terimdir. 18. yüzyıldan öncelerinde "cultra" sözcüğü ekip biçmek, hasat etmek gibi tarım faaliyetlerine ilişkin kullanılıyordu. 18. yüzyıl sonrası ise bu kullanım, kendisine yüklenen anlamın zaman içinde farklılaşmasıyla insanların yaşam biçimleri ve tarihleriyle bağlantılı bir terim haline gelmiştir (Erdoğan, 1993: 112).

Türkçe Sözlük bu kelimeye "ekin" karşılığını vermiştir (Türk Dil Kurumu, 2007). Ancak kültür kelimesini güncel kullanım ve anlam itibariyle ilk kez kullanıldığı bilinen Voltaire'dir. Voltaire'ye göre "culture" insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ile birlikte yüceltilmesi manasındadır. "Culture" kelimesi Almanya'ya geçmiştir. 1973 tarihli bir Alman sözcülüğünde "cultur" olarak kullanılmıştır. Daha sonra da bu sözcük, diğer milletlerin dillerinde de kullanır hâle gelerek son şekli olan "kültür" hâline gelmiştir (Üçok, 1989: 308).

Taylor'a göre (1971) kültür, "Toplumsal etrafıyla mücadele ve beraber yaşamaya dayalı olarak ortaya çıkan problemlerin çözümü esnasında öğrenilmiş işlevselliği sebebiyle yeni katılan üyelere aktararak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların bütünüdür" (Unutkan, 1995: 6).

Hofstede'ye göre (1984) ise kültür kavramı, daha farklı bir anlam içeriğine sahiptir. Ona göre kültür kelimesi genelde antropolojide kabileler ve topluluklar için kullanılırken, siyasal bilimler, sosyoloji ve işletmede uluslar anlamında, sosyoloji ve işletme biliminde de organizasyonlar için kullanılmaktadır. Kültür kavramının nispeten henüz keşfedilmekte olan bir kullanım alanı ise meslekî kültürdür. Mühendislik, muhasebecilik ya da farklı dallardan akademisyenlere yönelik bu kavram kullanılabilir (Hofstede, 1984: 92).

Gökalp'e göre kültür, "Bir toplum yahut cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o toplum yahut cemiyetin kültürünü meydana getirir." Gökalp'in bu tanımdan da anlaşılacağı üzere kültür, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak tanımlamıştır. (Gökalp, 2007: 25).

Bu ifadeler kültür kavramının çok geniş kapsamlı bir kavram olduğunu göstermektedir. Kültür kavramı insanların toplumsal ilişkileri, gelişim özellikleri ve tarihsel geçmişleriyle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle kültür bir toplumun yaşama biçimini ifade eder. Farklı toplumlarda farklı yaşam biçimlerinin görülmesi, benzer şekilde farklı kültürel özelliklerin de ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kültür toplumsal bir ürün olarak görülebilir ve her toplumun kendisine özgü kültürel özellikleri bulunur. Biyolojik bir biçimde doğuştan gelen özelliklere sahip olmayan kültür zamanla toplumsal deneyimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kültürün ortaya çıkması, gelişmesi ve öğrenilmesinde toplum içerisindeki bireylerin birbirleriyle olan etkileşimleri belirleyici olur (Tere,1999/2000:13).

2.2. ÖRGÜT

Türk Dil Kurumu'na göre örgüt; “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş örgütlerin veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilatlar” olarak tanımlanır (Türk Dil Kurumu, 2007). Güney'e göre ise örgüt, “beşerî ve fizikî kaynakların koordineli bir şekilde bir araya getirildiği açık bir sistem” olarak tanımlanmıştır (Güney 2004: 184). Başka bir tanıma göre, belirledikleri ortak amaçlara ulaşma yolunda, iki ya da daha fazla bireyin hem kendi çabalarını hem de amaçlara ulaşmak için gerekli araç ve gereçlerini düzenleyerek meydana getirdikleri yapıya örgüt adı verilir (Aşkun ve Tokat, 2003: 115). Örgüt; maddi kaynaklar, insan ve işleyiş sisteminin sürekli güncel tutularak insanların ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlayan bir düzendir. Bu düzende, örgütün bütün hedefleri ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin dengelenmesi de söz konusudur (Hasanoğlu, 2004: 44).

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

“Örgüt kültürü” terimi de kültür kavramında olduğu gibi tanımlanması meşakketli tanımlardan birisidir. “Örgüt kültürü”nün birden fazla tanımlanması vardır. Bu terim yahut tanımın içeriğinde bir takım farklar olmakla birlikte belirli paydaş özellikler de kendini göstermektedir (Yanar, 2019: 10).

İlk dikkat çeken ortak özellik, örgüt içerisinde bireylerin paylaştığı değerlerdir. Başka bir ifadeyle, iş görenlerin kötü ve iyi ne olduğunu, istenen yahut istenmeyen tutum ve davranışların neler olmasına ilişkin ortak değerleri bulunmaktadır. İkinci ortak özellik ise, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin benzer şekilde kabul görülmesidir. Yani bu değerlerin iş görenlerin bizzat kendileri tarafından ortaya

koyduğu düşünce ve inançlardan meydana gelmesidir. Başka bir ortak bir özellik ise bu değerlerin iş görenler açısından ifade eden sembolik ifadelerdir. Bu ifadeler de, geneli itibarıyla örgüt içinde iş görenlerin birbirleriyle sağladıkları etkileşim ve iletişim ile bilinebilir. Bu üç ana özellik ve değer dikkate alınacak olursa örgüt kültürü şöyle tanımlanabilecektir: “Bazı değerlerden meydana gelmiş ve bunların olduğu şekliyle kabul gördüğü ve örgüt bünyesinde iş görenlerce savunulan bir terimdir” (Özkalp ve Kirel, 2001: 97-98).

Örgüt kültürü, terim olarak literatürde değişkenlik gösteren kesin tanımlarla kes en çok kullanılan klişelerden biridir. Örgüt kültürü, bir örgütü mensuplarının ortak paydaşa bulunduğu daha derin temel değerler, tutumlar, inançlar ve varsayımlar düzeyi olarak tanımlanmaktadır. İşte bütün bunlar, örgütsel bir kültür içinde yansıtılmaktadır. Esasen, bir örgüt içinde yer alan logolar, törenler, kullanılan dil, ritüeller, rutinler, semboller, anlatılan öyküler, efsaneler ve eserler gibi birçok yolla tezahür ettirilirler. Bu nedenle, bir örgüt kültürünün örgüt içindeki insanların tutum ve davranışlarını belirleyen ortak bir yasanın olduğu söylenebilir. Temel düzeyde, kültür “işleri yapma şeklimiz” veya “buradaki şeyler hakkında düşünme şeklimiz” olarak tanımlanabilir. Temel özellik, kültürün yeni mensuplara nasıl davranacağını doğru yolu olarak öğretilmesi ve böylelikle örgütsel sürekliliğinin devam etmesini sağlamaktır. Bu özelliği içeren yaygın olarak kabul gören Schein’in kültür tanımı: “Belirli bir grubun, dış uyum ve iç entegrasyon problemleriyle başa çıkmayı öğrenmede, keşfettiği veya geliştirdiği ve geçerli olarak kabul edilebilecek kadar iyi çalıştığı ve dolayısıyla yeni olarak öğretilmesi için temel varsayımların modelidir. Üyeler bu problemlerle ilgili olarak algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak görüyorlar” (Irani, Beskese ve Love, 2004: 643, 650).

Örgüt kültürü kavramından ilk kez 1979 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde dile getirilmiştir. “Administrative Science Quarterly” dergisinde Pettigrew tarafından yayınlanan “On Studying Organizational Cultures” makalesinde yer alan bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma İngiliz yatılı okulunda yapılan deneysel araştırma çalışmalarıyla ilgili olup, elde edilen verilere göre yapısal değişikliğin yatılı okulda varlığını sürdüren çokça kültürel yapının da değişmesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü terimi, 1982’de Peters ve Waterman tarafından kaleme alınan “In Search of Excellence” isimli eserin basılmasından itibaren, üniversiteler gibi pek çok kurum, kendi kültürlerini anlamak

adına emek sarf etmeye başlayarak daha geniş kitlelere ulaşmıştır (Çalışkan, 2009: 2-3).

2.3.1. Örgüt Kültürü Tanımları

Örgüt kültürü üzerine yapılan tanımlar ele alındığında, hepsinin ortak özelliği “bir insan grubu ve onu diğer gruplardan ayıran ortak davranışsal nitelikler” ile “grupların kaynak kültürünü meydana getiren etkenler” olarak tespit edilebilecektir (Baytok, 2006: 14).

- Edgar Schein örgütsel kültür kavramını şöyle tanımlar; “Bir grup içerisinde, içsel ve dışsal adaptasyon sorunlarına yönelik devraldığı bulup geliştirdiği esas kavrayış kalıpları” (Schiein, 1992: 17). Schein açısından bu kavram, “örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi esnasında karşılaştığı ve iyi bir netice aldığından geçerli gördüğü, bu sebeple de bunları algılamada, hissetmede ve düşünmede en doğru yöntem olarak yeni üyelere aktarılması gereken ana varsayımlar modeli olarak görülmektedir” (Sırkıntıoğlu, 2011: 30).
- Bir diğer örgüt kültürü tanımı ise şöyledir; “Bir örgüt ya da bir şirket üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul gördükleri, onların tutumlarını şekillendiren ve örgütü karakterize eden, geleneksel hale gelmiş, hissetme, düşünme, tepki verme yöntemleri sonucunda gelişen alışkanlıklar, değerler, inançlar, normlardan ve tutumlar meydana gelen temel semboller ve uygulamaların tümüdür. Ayrıca örgütün devamlılığını ve büyümesini sağlar ve başarısının bilinmeyen sırlarını kapsamaktadır” (Kurt, 2010: 14).
- Başka bir tanım ise şöyledir; “Kolektif anlamlandırmalar, zihnin ortak programlanması, örgüt çalışanlarına gösterdiği inançlarla ilgili mitler, törenler ve değer ve semboller bütünü, ‘İşler burada böyle yürür’ biçiminde ifade edilen yargılar” (Van den Berg, Wilderom, 2004: 570-582).
- Diğer bir tanım ise; “Kahramanlar mitler, Sloganlar ve öyküler gibi sembolik ifadeleri kapsayan baskın ve iç tutarlılığı bulunan, paylaşılan ve birbiriyle değerler bütünüdür”. (T.J.Peters-R.H. Waterman :1982), (Yahyagil, 2004: 53-76).
- Diğer bir tanım ise; “Güçlü, önemli ölçüde paylaşılan temel değerler (core values) bir örgüt üyelerince paylaşılan değerler sistemidir.” (O’Reilly, Chatman.& Caldwell, 1991), (Spender, 1983), (Yahyagil, 2004: 53-76).

- En son vereceğimiz tanım ise şudur; “Kurumun iş hayatında oluşturulan, sürekli ve semboller vasıtası ile aktarılan değerler ve inançlardır” (Kouzes & Posner, 1995), (Yahyagil, 2004: 53-76).

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürünün tanımının yanında bu kavramın sahip olduğu özelliklerden de bahsetmek gerekir. Bu konuda araştırmacılar çeşitli listeler oluşturmuşlardır. Genel olarak değerlendirmek gerekirse öncelikle örgüt kültürü örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerinde ortak bir dil kullanmalarını sağlar. Diğer bir ifadeyle örgüt içerisindeki iletişimin ne şekilde olacağı örgüt kültürünün bir özelliği olmaktadır. Örgüt kültürünün bir diğer önemli özelliği, örgüt içerisinde sergilenen davranışlar için bazı standartlar oluşturuyor olmasıdır. Hangi işin, ne zaman, nasıl ve ne standartta yapılacağının belirlenmesinde örgüt kültürü belirleyici bir niteliktedir. Ayrıca örgüt kültürü benimsenmesi gereken değerleri de ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biri de ortak bir hava oluşturmasıdır. Örgüt kültürünün şekillendirdiği hava örgüt içerisinde hissedilir ve etkileşimler bu havaya uygun bir biçimde gerçekleştirilir (Minaslı, 2012: 38).

Özdeveci ve Akın (2013) göre örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Özdeveci ve Akın, 2013:112-131):

- Örgüt kültürü ortak bir çaba sonucunda oluşur.
- Örgüt kültürü değişebilir.
- Kültür bireylere kimlik kazandırır.
- Eğitici bir rol oynar.
- Ödül sistemini destekleyici rol oynar.
- Birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır.
- Örgüt kültürü çalışan davranışlarına disiplin sağlar.
- Yazılı bir kural değildir.
- Örgüt ikliminin anlaşılmasını mümkün kılar.
- Örgüt kültürü kuralları ve değerleri belirler.
- Örgüt kültürü gereksinimleri giderir.

- Örgüt kültürü tüm üyeler arasında paylaşılır.
- Örgüt kültürü yönetim felsefesi ortaya koyar.
- Örgütte yapılabilecek ve yapılamayacak davranışların neler olduğuna açıklık getirir.

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürüne doğru ilginin çoğalmaya başladığı 1980 ve 1990'lı yıllarda, psikoloji, antropoloji, iletişim, yönetim, sosyoloji vb. gibi farklı farklı disiplinlerden bilim adamları, örgüt kültürü terimine dair çokça tanım ve açıklamalar yapmışlardır. Bu kavramın neleri kapsayıp kapsamadığına, hangi bilim dalında sınıflandırılması gerektiğine, nasıl yorumlanacağına ve nasıl kullanılacağına dair farklı görüşler ileri sürmüşlerdir (Gizir, 2008: 185).

Örgüt kültürü konusuna dair yapılan bilimsel çalışmalar ele alındığında, bazılarının örgüt kültürünün boyutlarını tespit etmek üzerine olduğu ve örgütlerin kültürel kimlik ve profillerini incelediği, bazılarının ise örgüt kültürü için ölçüm teknikleri üretip geliştirmeyi ve iyileştirmeyi konu edindiğini görmek mümkündür. Örneğin, Edgar Schein (1985) yapmış olduğu çalışmasında örgüt kültürüne ait birçok öğelerini tanımlamıştır. Hofstede (1980, 1991) ve Trompenaars (1985, 1993) gibi araştırmacılar ise, farklı ülkelerde yaşayan çalışanlar üzerinde yapmış oldukları inceleme ve araştırmalarda, ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların, çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmış ve örgüt kültürü boyutlarını tespit etmişlerdir.

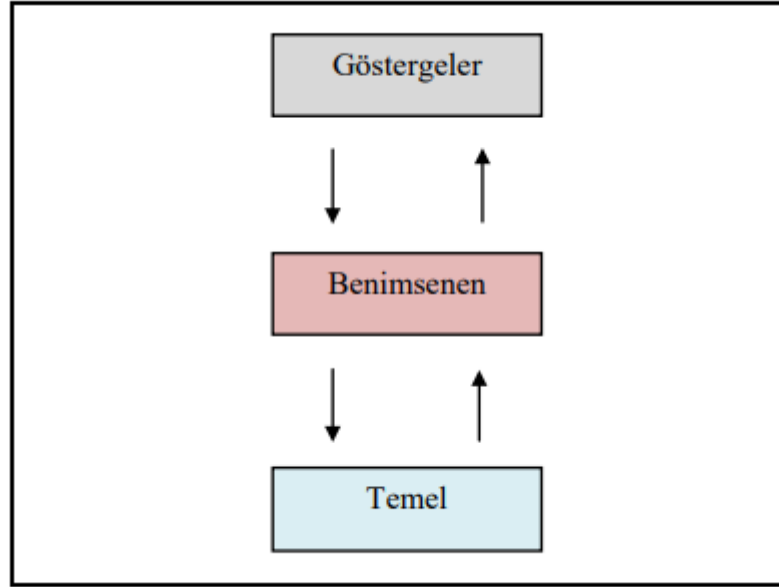
Bu çalışmada araştırmacılar arasında daha fazla dikkat çeken en önemli sınıflandırma, model ve yaklaşımlardan izleyen başlıklarda bahsedilmektedir.

2.5.1. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt içi iletişim, misyon ve vizyon yaygınlaştırma ve başarı üzerinde oldukça önemli bir görevi olan örgüt kültürü, yönetim yazını alanında değerini hiç yitirmemiştir. Hâlen üzerinde devam eden çok sayıda çalışmalar, kitaplar ve araştırma yapılmaktadır. Bu konuda literatürde en çok kabul gören ve kökleşmiş model şüphesiz Edgar Schein'in tavsiye ettiği model olsa gerektir (Schein, 2009: 21).

Schein, temelde örgüt kültürünün üç düzeyde araştırılabileceğine dikkat çeker. Bütünü oluşturan örgüt kültürü düzeyler aşağıdaki gibidir:

- a) Usuller: Örgüt kültürünün gözle görülebilen düzeyidir.
- b) Paylaşılan Değerler: Örgüt kültürünün yarı görünür düzeyidir.
- c) Temel Varsayımlar: Bilinçaltı dünyası, temel kabuller ve duygular ile inançlardır.



Şekil 1: Edgar Schein Üç Katmanlı Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Edgar Schein, 2009: 21.

Edgar Schein tarafından tasarlanan Şekil 1’deki model, örgütsel kültürün ana öğelerini belirlemiş ve bu öğelerin ana boyutlarını ortaya koymuştur. Bu ana boyutlar arasında karşılıklı ve kalitatif bir ilişki olduğu ilk başta görülebilecektir. Önemli yapısal değişimlere ulaşmak için, değişimleri değişimin temel varsayımlar düzeyinde olması gerekmektedir (Erkmen, 2010: 74).

2.5.2. Peter ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman’ın ortak yazarlı kitabı olan “Mükemmeli Arayış” isimli ilk baskısı 1982’de Amerika Birleşik Devletleri’nde yayınlanan bu eserlerinde Ouchi’den daha da ayrıntılı bir şekilde örgüt kültürü ile başarı arasındaki münasebeti ele almışlardır (Özkalp ve Kirel 2001:191). Peters ve Waterman’ın, Amerika’daki başarılı ve etkili örgütlerine dair yapmış oldukları incelemelerin sonuçlarına göre, başarının kültürel değer ve davranışları aşağıdaki gibidir (Özkalp ve Kirel 2001:192):

- 1- Peşin bir hükümle eylemden yana tavır tutmak: Yönetici, karar almada süratli olmalıdır. Kararlar ertelendiğinde sonuçlar olumsuz ve tehlikeli olabilecektir. Zira herhangi birisi bu kararı daha evvel uygulamış olabilir.
- 2- Müşterilerle sıkı ilişki olması: Müşteriyi ikna etme örgüt kültürünün temellerinden biridir. Zira müşteri, ürünlere ait kararlarda en iyi kaynağın kendisidir. Bu sebeple başarılı olmak isteyen kuruluşlar müşteri merkezli hareket etmelidir.
- 3- Özgür fikir, girişimcilik ve yaratıcılığı destekleme: Peters ve Waterman açısından başarıyı yakalayan örgütler, yaratıcılığı desteklemeli ve bürokrasiyi azaltmalıdır. Bunu uygularken örgütü küçük gruplara ayırarak minimize etmeli, bağımsızlığı kuvvetlendirmeli, yaratıcılığı, fikir hürriyetini ve riske girme eğilimlerinin arkasında durmalıdır.
- 4- İnsan etkenini en iyi kullanarak üretimi çoğaltmak: Çalışanlar örgütün en önemli ana faktörüdür. İnsan unsurunu en iyi ve en doğru biçimde kullanmak örgütün başarısı için en etkili ve önemli koşuldur.
- 5- Sadece en iyi yapılan işe yönelip, onunla meşgul olmak: Burada kastedilen uzmanlaşmanın kendisidir. Kişi kendisi için en iyi işi bulmalı ve bu işte başarılı olmanın yollarını aramalıdır.
- 6- Yöneticilerin işin yapılışına ve tüm bölümlerine hâkim olmalı: Birçok yönetici örgütün sadece ekonomik yönüyle alakadardır. Başarılı yöneticiler ise her bölümle ilgili bilgiye sahip olmalı ve her bölümde yapılan işten bilgiye sahip olmalıdır.
- 7- Az kurmay, yalın biçim: Az karar organı olan yani daha sade örgüt biçimine sahip olan örgütler diğerlerine oranla daha başarılı olmaktadır. İşlerde ne kadar pratiklik varsa, başarı oranı o kadar yüksektir.
- 8- Uyumlu, gevşek ve iş birlik içinde birbirine bağlı bir örgüt: Burada bağlılıktan maksat, çalışanların örgüte olan bağlılığıdır. Çalışanlar birbirlerine güvenerek örgütsel değerlerde uzlaşmalıdır. Diğer bir yandan da bürokrasinin azaltılması, kuralların az ve kolay sayıda olması diğer önemli bir faktördür. Gevşek bir yapıdan kastedilen ise kuralların çok sıkı şekilde olmamasıdır.

2.5.3. Hofstede Modeli

Birçok araştırmacının ortaya koyduğu ideal örgüt kültürü tipine cevap verecek fazlaca çalışma ve araştırma vardır. Bu çalışma ve araştırmalar içinde en çok atıf yapılan çalışmalardan birisi de şüphesiz Hofstede'in analizidir (Lim, 1995: 17).

Tablo 1:Hofstede'in Beş Kültür Boyutu

Kültürel Boyutlar	Ölçek Boyutları
Güç Mesafesi: Gücün toplum içinde dağılımının uygunluğuna yönelik inanç	Düşük Güç Mesafesi: Baskın liderlerin çalışanlarına yönelik gereğinden fazla güce sahip olmasının gerekli olmadığına yönelik inanç. Örnekler: Danimarka, Avusturya, İsveç, İrlanda, Norveç. Yüksek Güç Mesafesi: Liderin çalışanlarıyla kıyaslandığında önemli oranda güce sahip olması gerekliliğine yönelik inanç. Örnekler: Malezya, Meksika, Suudi Arabistan
Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlik seviyesinin, hoş görülebilirliği ve bu seviyenin normlar oluşturmaya etkisi	Düşük Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlik için hoşgörü, belirsizliği sınırlamak için mevcut kurallara az ihtiyaç duyulması. Örnekler: İngiltere, Danimarka, Singapur, Jamaika ve İsveç. Yüksek Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizliğe karşı hoşgörüsüzlük, belirsizliği sınırlamak için çok fazla kurala ihtiyaç duyulmakta. Örnekler: Japonya, Fransa, Yunanistan, Portekiz, Uruguay ve İspanya.
Kolektivizm ve Bireycilik: Bireysel ve grup çıkarlarının göreceli önemi.	Kolektivizm: Grup çıkarları geneli itibarıyla bireysel menfaatlere göre öncelikli olması. Örnekler: Pakistan, Japonya, Kore, Latin Amerika. Bireycilik: Bireysel menfaatlerin genelde grup menfaatlerinin önünde olması. Örnekler: Amerika, Avustralya, İngiltere, Hollanda, İtalya, İskandinav Ülkeleri.
Dişillik-Erillik: Yaşam kalitesi ve mal varlığı, gibi konularda atılganlık ve edilginliğin karşı karşıya gelmesi.	Dişillik: Güçlü sosyal ilişkilerin, yaşam kalitesinin ve diğerlerinin zenginliğinin değer görmesi. Örnekler: Kostarika, İsveç, Norveç ve Hollanda. Erillik: Mal varlığı, para ve kişisel amaçların değer vermesi. Örnekler: İtalya, Japonya, Avusturya, İsviçre Meksika.
Kısa Dönem-Uzun Dönem Yönelimi: ilişkilere, iş, yaşam ve bakış açısı	Kısa Dönem Yönelimi: Geçmiş ve şimdiki zaman yönelimi. Gelenekler ve toplumsal zorunluluklar değer görme. Örnekler: Rusya, Nijerya, Pakistan, Filipinler. Uzun Dönem Yönelimi: Gelecek yönelimidir. Kendini adama, çalışkanlık ve tasarruf değer görme. Örnekler: Kore, Japonya, Brezilya, Çin.

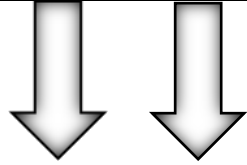
Kaynak: Steers, Sanchez, Nardon, 2010: 413

2.5.4 Ouchi W.G. Modeli

Ouchi William, “Z” kültürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Amerikan yönetim şeklini Japon modeli ile bir arada değerlendirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Günümüzde pek çok Amerikan örgütleri, işletmelerinde bazı yapısal değişikliklere gitmiş ve Japon örgütlerinin birtakım kültür özelliklerini kendilerine uygulamaya çalışmaktadır. Bunu yapmalarının temel amacı, şüphesiz Japon örgütlerinin, Amerikan örgütlerine nispeten bireylerden daha fazla verim alabilmeleri şeklinde düşünülebilir. “Z” kültürü modelinde, Japon kültürü örneğinde olduğu şekliyle uzun dönemli istihdama özen gösterilmektedir. Kararlar alınması hususunda katılımcılık da yine bu kültürde ön plana çıkan hususlarından birisidir. Amerikan tarzına adapte edilen “Z” kültürü tipinde, biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Yine bu kültürde, dikey ve yatay rotasyon sistemleri uygulanmıştır. Fakat uygulanan bu sistem, Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arası ilişkilerde değil, sadece teknik veyahut idari departmanlar içinde olmaktadır. Bu modelde ise personel ile ailesi ikisi bir arada değerlendirilmektedir. Böylece çalışanlarının örgüte olan katkı oranı ve bağlılıkları arttırılmaktadır. Aşağıda verilen Tablo 2’de üç kültürün değerleri kıyaslanarak gösterilmiştir (Eren, 2008: 160).

Tablo 2: Ouchi’nin Z Tipi Örgütü

A tipi örgüt	J tipi örgüt
1- Kısa dönem istihdam.	1- Hayat boyu istihdam
2- Kişisel kararlar verme.	2- Kolektif kararlar verme.
3-Kişisel sorumluluk.	3- Kolektif sorumluluk.
4- Kısa dönem değerlendirme ve terfi.	4- Yavaş yavaş değerlendirme ve terfi.
5-Bilimsel bilinen kontrol mekanizmaları	5- Belirlenmeyen kontrol mekanizmaları
6- Belirlenmiş meslek.	6- Belirlenmemiş meslek.



Ouchi’nin(Z) Tipi Örgütü
1-Uzun dönem istihdam.
2-Kolektif kararlar verme.
3-Kolektif sorumluluk.
4-Yavaş yavaş değerlendirme ve terfi.
5- Belirlenmeyen biçimsel kontrol fakat belirli biçimsel aralıklarla
6- Orta derecede belirlenmiş meslek.

Kaynak: Hatipoğlu, 1986:146.

2.5.5. Harrison ve Handy Sınıflandırması

Örgüt kültürünün sınıflara ayrılmasına dair ilk önemli araştırmalardan bir diğeri de 1978 yılında Handy tarafından yapılmıştır. Onun tarafından ortaya konulan çalışmalar, 1972 yıllarındaki Yunan Mitolojisinden faydalanan Amerikalı sosyal psikolog Harrison'un yapmış olduğu araştırmalara dayandığı düşünülmektedir (Unutkan, 1995: 57). Handy örgüt kültürünü, örgüt çalışma şekillerini, örgüt üyelerinin davranışlarını ve düşüncelerini belirleyen kurallar sistemi olarak değerlendirmektedir. Harrison ve Handy, örgüt kültürünü merkezileşme ve formalizasyon derecelerine göre incelemektedir.

- **Güç Kültürü:** Güç kültüründe güç, ya tek bir kişinin elinde ya da onun güvenini kazanan çevresinde bulunmaktadır. Güç, bilinçli bir şekilde gücün gerçek sahibi/sahiplerince işin uzmanlarına paylaştırılmakta, nerdeyse bütün kararlar Üstün gücü elinde bulunduranlarca alınmakta, diğerlerinin fikirlerine neredeyse hiç önem verilmemektedir. Üst düzey yöneticilerin güvenini kazanan kimseler, karar almaları esnasında ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler. Bu tarz kültür modelinde “merkezileşme” çok fazla, formalizasyon ise düşüktür. Çok az rol modeli, bürokrasi ve prosedürel işler bulunmaktadır. Denetimler ise merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen yetkililer aracılığıyla gerçekleştirilir. Örgüt içi mükafatlandırmanın yetkisi gücün ana kaynağı tarafından belirlenmektedir (Şişman, 2004: 142).

Handy, bu tarz kültür modelindeki lideri, örümcek ağının ortasında bulunan ve bu ağın asıl sahibi olan örümceğe benzetmektedir. Önemli olan unsur, etkiyi ve gücü simgeleyen örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir. Güç kültürünün baskın olduğu bu tarz örgütlerin, hızlı hareket etme ve tehlikeyi hızlıca savuşturma özelliklerine sahiptir. Az bürokratik, hızlı rekabet etme özellikli ve tümüyle merkezi güce riayet eder, ancak örgüt büyüdükçe yönetimde zorlukların arttığı bir yapıları bulunmaktadır. Güç kültürüne özellikle küçük örgütlerde ve askeri birliklerde rastlanmaktadır. Bu tarz kültürün baskın olduğu örgütlerde, orta seviyede bulunan yöneticiler içerisinde iş değiştirme oranı gereğinde fazladır. Zira orta seviye yöneticiler tarafından uygulanan faaliyetler, onları tatmin edecek seviyede değildir (Handy, 1996: 15 – 16).

- **Rol Kültürü:** Rol kültüründe, işçilerin sorumlulukları bütün ayrıntıları ile belirlenmektedir. Bu nedenle formülleşmenin çok fazla olduğu ve merkezî olarak idare edilen bürokratik bir kültür olarak değerlendirilmektedir. Ayrıntılı iş tanımları, hiyerarşik düzenlemeler, katı bir şekilde belirlenmiş örgütsel roller, uzmanlaşma, zaman ve hareket etütleriyle bilimsel yönetim bu kültürün özellikleridir. Otorite, bürokrasi ve hiyerarşi ilişkileri belirleyen unsurlardır. Yetki yöneticilerde ve kısmen de uzmanlıklarda bulunmaktadır. Bu kültürde rol ve iş tanımlaması, o işi yapan bireylerden daha önemli görülmektedir. Kişisel güç ve beceriler hoş görülmemekte ancak uzmanlık ve deneyim gücüne sadece gerektiğinde önem verilmektedir. Değişimlere çok yavaş uyum sağlandığından ve üyeler güvenliği değişime tercih ettiklerinden dolayı, değişimin az olduğu monopol veya oligopol piyasalarda uygun sonuçlar alınmaktadır. Bu kültürün etkinliği, iş görenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır (Handy, 1996: 17-18).
- **Görev Kültürü:** Bu model, örgütsel hedeflerin önem arz ettiği görev ve iş odaklı örgütlerdir. Örgütte önem olan ise, örgütsel amaçların ifası ve işlerin yapılmasıdır. Gücün çıkış noktası ise uzmanlıktır. Kolye bir örgüt modeli ve yetki aktarımları bulunmaktadır. Belirli amaçlarla gruplar, görev güçleri yaratılabilir veya proje takımları, tekrar yapılabilir, dağıtılabilir. Bu nedenle böyle bir kültür, esneklik gereksiniminin fazla olduğu kesimlerde etkinlikte bulunan işletmeler için uygundur. Fakat bu kültürde kontrol güçtür. Statü ve kıdem yerine yetenekler ön planda bulunmaktadır (Yıldırım, 2012: 37).
- **Birey Kültürü:** Uzman bireylerin taleplerini yerine getirmek için yerleştirildikleri örgütlerde uygulanmaktadır. Bireyleri beraber tutan unsur ortak saygıdır. Amaç ve sevgi de buna dahil edilebilir. Böyle bir kültürde en önemli olan husus ise, örgüt üyeleri tatmin olması ile bu üyelerin ihtiyaçlarının giderilmesidir. Diğer kültürlerin aksine bireysel kültürün odak noktası olarak bireydir. Örgüt içinde çalışanlar kendi planlarını kendileri yapacak kadar serbestiye sahip bulunmaktadırlar. Yöneticiler işten terfi, çıkarma ve seçim gibi konularda etkin değillerdir. Bu görevler, çalışanların oluşturduğu gruplar tarafından yürütülmektedir (Handy, 1996: 25-26).

2.5.6. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy, çevrenin müphemliği ile herhangi bir kararın başarısına dair çevreden geri besleme alma hızı arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak dört farklı kültür modeli ortaya koymuştur. Buna göre, ortaya çıkan ve Tablo 3’de gösterilen kültür modelleri izah edilecektir (Eren, 2008: 152).

Tablo 3: Deal ve Kennedy’nin ve Örgüt Kültürleri modeli

	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	Sert erkek, film, maço kültür yapı, reklam sektörleri, kozmetik.	Örgütünü üzerine iddiaya gir kültürü sermaye yoğun projeler yenilik projeleri, araştırma, uzay, geliştirme, havacılık.
Düşük risk kararları	Çok çalış, sert oyna kültürü moda, pazarlama, elektronik sektörler tüketici ürünleri.	Süreç kültürü hükümet, kamu hizmetleri, finansal hizmetler, sigorta.

Kaynak : Özcan, 2011: 34

Yüksek Risk / Hızlı Geri Besleme Kültürü (Sert Adam/Maço Kültürü):

Daha fazla spor ile ilgili örgütler, emniyet örgütlerinde ve askeri örgütlerde görülür. Bu tarz kültür modeli, yüksek risk alan ve çabuk geri besleme ve kararları yerine getiren çalışanlarca alınan kararların doğruluğu konusunda fazla düşünme vakti bulunmayan yapılarda görülmektedir (Uzunçarşılı, 2001: 30).

Düşük Risk / Hızlı Geri Besleme (Çok Çalış/ İyi Oyna):

Bu kültür modelinin nitelikleri, hızlı geri besleme ve düşük riskli kararlardır. En önemle değeri, müşteriler ve müşterilerin talepleridir. Mesela: Bir lokanta işletmecisi, çok az bir yatırım ile işletmeyi kurmakta ve kısa bir sürede yaptığı işin ve ortaya koyduğu yeniliklerin sonuçlarını bilmektedir (Uzunçarşılı, 2001: 31).

Yüksek Risk / Yavaş Geri Besleme (Kurumun İçin İddia Et):

Geri bildirim hızı düşük ve çevresel riski yüksek olan kültür modelidir. Bazı örgütler, büyük yatırımlarla gerektiren çevrelerde iş birliğinde bulunurlar. Bu modelde, yatırımın başarılı mı başarısız mı olduğunu öğrenmek için uzun yıllar beklemek gerekir. Petrol ile uzay endüstrisi buna örnek teşkil eder (Eren, 2008: 135). Bu kültürlerde, alınan kararların uygulaması uzun vakittir. Başarı elde etmek için ise riske katlanmayı göze almak gerekir. Sabırlı, teknik ve bilimsel zekâya sahip, yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, ekip çalışması yapabilen iddialı yöneticiler ve çalışanlar

gerekir. Belirli bir çalışma sistemi bulunmamaktadır. İnsanlar her an işyerinde çalışabilirler. Bürokratik prensipler ve örgüt için sıkı yükümlülükler ve kurallar ve bağılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle, meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir (Eren, 2008: 135).

Düşük Risk /Yavaş Geri Besleme (Süreç Kültürü): Çevresel müphemlik riski az olan ve kararlar için çevreden geri beslemenin yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Çalışma sonuçlarının ölçme ve değerlendirmesi oldukça zahmetlidir. Bu sebepten çalışanlar işin uygulanmasına ve kararların alınmasında neyin etkili olduğuna odaklanırlar. Burada iş verenin yahut idarenin başında bulunanın, işin nasıl uygulanacağına dair verdiği talimatlara büyük önem verilir ve bu talimatlar izlenir. Bu tür kültüre sahip örgütler örnek olarak, sigorta şirketleri, bankalar, kamu işletmeleri ve finansal hizmet işletmeleri verilebilir. Bu kültür modelinde ayrıntıya ve kâğıt çalışmalarına oldukça dikkat edilir. Bütüncüllük, rutin, uygunluk, standartlar önemlidir. Buna tarz kültüre, bürokrasi kültürü de denir (Eren, 2008: 155).

2.5.7. Miles ve Snow Modeli

Örgütler yıllar boyunca süre gelen yapıları ve değerleri ile bir geleneğe ve alışkanlığa sahip olurlar. Snow ve Miles örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarından oluşan bu özelliklerini farklı dört kültür grubunda sınıflamaktadır (Eren, 2008: 104-105):

Bu dört farklı kültür tipi şu şekilde sıralanabilir (Büte, 2018: 65):

- **Koruyucu Kültür Tipi:** Örgüt, inançlara ve muhafazakâr değerlere sahiptir. Bu nedenle, en az düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler daimî olarak güvenli pazarlarda faaliyet yapmaya dikkat etmektedir.
- **Geliştirici Kültür Tipi:** Bu tipi örgütler, gelenekselci değil yenilikçidir. Bu kültür modelinin çizgisini sahip örgütlerin yöneticileri, daima yeni ürünler üretmeye ve yeni piyasalara dahil olmaya meyillidir ve riske girmekten asla kaçınmazlar.
- **Analizci Kültür:** Bu tarz örgütlerde denge ve değişim bir aradadır. Bu stratejilerde denge daha ön plandadır. Bu sebeple yöneticilerde geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutumun yanı sıra faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim de öngörülmektedir.

- **Tepki Verici Kültür Tipi:** Bu tarz örgütlerde değişim baskıları çevreden ve rakiplerden gelmektedir. Yöneticilerin etkili biçimde cevap verebilme yetisi neredeyse bulunmamaktadır.

2.5.8. Quinn ve Cameron Modeli

Rekabetçi değerlerden hareket ederek klan tipi kültür, pazar, hiyerarşi ve adokrasi olmak üzere, toplamda dört ayrı kültür tipi şeklinde tanımlanmıştır (İşcan ve Timuroğlu 2007:123):

- **Klan Kültürü:** Pazar kültürü değerlerin aksine değerleri bulunan kültür modelidir. Bu tarz kültürdeki örgütün özellikleri sadakat, çalışma tarzı, aile bilinci ve liderlik vb.dir. Bu değerler, kazançlar veya pazar payından daha da önem arz eder. Bu kültürün baskın olduğu örgütler, geniş ve büyük bir aile gibidir. Ortak değerlerin bölüşülmesi, çalışanların dahli, takım çalışması, birlik hissiyatı, iş yükümlülüğüne sahip olanları örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri özendirilir ve tavsiye edilir.
- **Hiyerarşi Kültürü:** Bu tarz kültürde, düzen ve kurallar en öncelikli olandır. Bütün faaliyetlerde, gözetim, yönlendirme, değerlendirme vardır. Önderleri koordine edendir. Ve bu önderin diğer bir özelliği geleneksel yönetici özelliklerine sahip olmasıdır.
- **Adokrasi Kültürü:** Bu tarz kültür modelinde ise örgüt özelliği yaratıcılığa, girişimciliğe ve uyum sağlamaya dair bir niteliği haizdir. Başarı için devamlı yeni arayışları ve hedefleri bulunmaktadır. Amaç ise kaynak bulmadır, büyüme ise diğer bir hedeftir. Önderleri ise girişimci olmayı sever, risk almaktan kaçınmaz.
- **Pazar Kültürü:** Bu tarz kültürde, en üst hedefleri başararak rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışılır. Liderler, tamamen başarı ve karar merkezlidir. Amaç pazarda diğer rakipleri bırakmak, tekeli elinde tutmaktır.

2.5.9. Wallace Örgüt Kültürü Sınıflaması

Wallach (1983), örgüt kültürünü yenilikçi kültür, bürokratik kültür ve destekleyici kültür olmak üzere üç alt başlıkta incelemiştir:

Yenilikçi Kültür: Bu tarz bir kültürde, heyecan, değişim, girişimcilik ve dinamizm gibi değerler bulunmaktadır. Yenilikçi kültür modelini benimseyen

örgütlerin yöneticileri, yeni pazarlara yönelik girişimcilik tarafları vardır. Aynı zamanda bu liderler yeni ürünler ortaya koymadan hoşlanırlar ve risk almaktan kaçınmazlar. “Bu örgütlerde (adem-i) merkeziyetçi yapı görülür” (Wallach, E. 1983: 35). Bu örgütler, yeniliklere açıktır ve yöneticiler sürekli yeni fırsatlar peşinde koşmayı yeğler. Böylelikle strateji ve yapılarında değişim yaratmayı amaçlamaktadırlar (Vural, 1998: 93; Eren, 2008: 157). Arzulu ve girişimci bireyler, bu tarz ortamlarda gelişirler (Wallach, 1983: 32).

Bürokratik Kültür: Bu tarz kültürde, kontrol, güç, sorumluluk ve otorite belirtilmekte ve sistematik bir yapı ve formalite çevrevesinde konumlandırılmaktadır. Rol kültürü mantık ve rasyonellikle çalışan, bürokratik örgütün bir diğer adıdır. “Klasik bürokrasi” olarak nitelendirilen rol kültürüne sahip örgütlerde rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur (Sönmez, 2006: 87). Bu kültür modeli, istikrarlı pazarda bulunan örgütler için birebirdir. Ayrıca bu kültür modelinde, yaratıcı bireyleri kendi içinde çalıştırmaktan kaçınır (Wallach, 1983: 32).

Bürokratik kültür, anlayış kariyeri açısından “kapalı kariyer” modelini benimser. Örgütte yeri boşalan yerlere ancak örgüt içinde bulunan üyeler atanabilir. Ve yine bununla paralel olarak dışarıdan çalışanların bu örgüte alınmasına pek az olanak sağlanır. Çalışanların örgütte kademe atlamaları, işteki başarılarından ziyade çalışma kariyerlerindeki kıdemleri sebebiyledir (Eren, 2008:231).

Destekleyici Kültür: Bu tarz kültür modelinde, geniş ve büyük bir aileyle uyumlu irtibatların olması ve insani değerlerin öne çıkması odak noktasıdır. Bu bağlamda “destekleyici kültürler, çalışanların birbirlerinden öğrenebilecekleri sıcak bir aile çevresine sahip olmaları, işbirlikçi ve ilişki yönelimli olmaları ile karakterize edilir” (Wallach, 1983: 33). Destekleyici kültürlerde özellikle çalışanın ve örgüt liderlerinin diğerlerine güvendiği, çalışanların işlerine ve birbirlerine dair nerede olduklarını bildiği ve bunun sonucunda da endişe ve merak çabalarını harcamadıkları, yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek adına kendilerinin sorumlu olduğunu düşündüğü bir örgüt ortamıdır (Leibowitz, Farren ve Kaye, 1986: 48).

Çalışmanın araştırma bölümünde bu sınıflandırma benimsenmiştir.

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Örgüt kültürü, birbiriyle ilişkisi olan birçok öğeden meydana gelmektedir ve bu öğeler bir araya gelerek karmaşık bir bütün olan kültürü oluşturur. Bu nedenle tüm

bu öğelere çalışmada değinilmeyecek sadece temel kabul edilen öğelerden bahsedilecektir.

Thomas Kuhn, “The Structure of Scientific Revolutions” adlı eserinin arapça baskısında örgütlere kültürlerini anlamak için bir model sunmaktadır (Kuhn, 1996: 126):

- Bir topluluk hangi sembolik genellemelere ve varsayımlara sahiptir,
- Çalışanlar hangi modele inanmaktadır, kabul edilebilir problemler, çözümler ve açıklamalar nelerdir ve çeşitli problemler ne kadar önemlidir, hangi analogiler ve metaforlar kullanılmaktadır,
- Bireysel ve grup farklılıkları olmasına rağmen topluluğun paylaştığı ortak değerler nelerdir,
- Bu örgütte nasıl çalışıldığını anlatmak için kullanılan örnekler, anlatılan hikâyeler nelerdir, bu toplulukta bilgi nerede gizlidir.

Bu kendini değerlendirme modeli, örgütler için görünmez olanı görünür yapmaktadır.

Schein örgüt kültürü öğelerinin neler olduğunu ortaya çıkarmak için örgüt çalışanlarına, örgüt kültürünün öğelerinin neler olduğuyla ilgili sorular yöneltilmiş ve şu cevapları almıştır (Schein, 1992: 8):

- İnsanların etkileşimde bulunurken gözlemlenebilen olağan davranışları; kullandıkları dil, geliştirdikleri gelenekler, birçok durumda kullandıkları ritüeller.
- Grup normları; çalışan bir grupta oluşan içsel standartlar ve değerler.
- İlham alınan değerler; “ürün kalitesi” ya da “fiyatta liderlik” gibi grubun başarmaya çalıştığı, vurgulanan, herkese iletilmiş prensipler ve değerler.
- Resmi felsefesi; grubun ortaklara, çalışanlara, tüketicilere karşı eylemlerine rehberlik eden geniş politikalar ve ideolojik prensiplerdir. Örneğin: Hewlett-Packard’ ın “HP Way” i gibi.
- Oyunun kuralları; örgüte yeni katılanların, kabul edilmiş bir örgüt üyesi olmak için öğrenmesi gereken içsel kurallar.

- İklim; fiziksel çevre tarafından gruba aktarılan duygu ve örgüt üyelerinin birbirleriyle, tüketicilerle ve diğerleri ile ilişki kurma yolu.
- Gizli kalmış vasıflar; grup üyelerinin belirli bir görevi yerine getirirken gösterdiği özel yetkinlikler, yazılı olarak vurgulanmaksızın nesilden nesile belli şeyleri aktarma yeteneği.
- Düşünme alışkanlıkları, zihni modeller ve/ veya dilsel paradigmlar; grup tarafından kullanılan, algılara, düşüncelere ve dile rehberlik eden ortak paylaşılan bilişsel çerçeveler. Bunlar yeni üyelere erken sosyalleşme sürecinde öğretilir.
- Paylaşılan anlamlar; grup üyelerinin karşılıklı ilişkileri sonucunda yaratılan, ortaya çıkmış anlamalar.
- “Kök metaforlar” ya da entegre edilmiş semboller; grup tarafından bilinçli veya bilinçsiz olarak anlamlandırılmış fakat yapı, ofis tasarımı ve diğer materyallerde gizli olarak var olan, grubun kendisini karakterize etmek için geliştirdiği düşünceler, duygular ve imajlardır.

Yukarıda belirtilen tüm öğeler örgüt kültürünün bir yönünü açıklamaktadır, fakat bu yönüyle örgüt kültürü öğelerini ortaya koymada yetersiz kalmaktadır. Kültürel unsurlar, daha önce denenmiş ve içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunları karşısında iyi çalışmış ve başarılı sonuçların elde edildiği faktörlerden oluşur.

Çalışmamızın bundan sonraki kısmında örgüt kültürü öğeleri ilgili başlıklara ayrılarak daha detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

2.6.1. Değerler, İnançlar ve Normlar

Değerler, “belirli bir insan grubunun varoluşunu devam ettirebilmek için, bu grubun üyelerince doğruluğundan şüphe duyulmayan ve grup üyelerinin maneviyatını yansıtan inanışlar ve temel alınan ilkelerdir” (Demirci ve Aydemir, 2006: 312).

Örgüt lideri, örgütün mihenk taşını oluşturan değerleri çalışanlarına bildirir. Bu bildirim örgütün felsefesi, temel ilkeleri yahut örgüt vizyonu olarak isimlendirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52). Öte yandan bu değerler sadece prensip ile felsefe olarak değil, bazen de örgütün sembollerinde ve logolarına da işlenebilir (Erkmen, 2010: 49).

Değerler örgütlerde neyin önemli olup olmadığını belirlerken, örgütün ulaşmayı amaçladığı standartlara ve noktaya işaret eder. Ameri Birleşik Devletlerin’de seksen kadar şirketin örgüt kültürünü inceleyen bir bilim adamı, başarılı kabul edilebilecek örgütlerin değerlere verdiği önemin, bu şirketlerin ortak özelliği olduğunu tespit etmiştir (Kozlu ,1988, 61).

İş yapış şeklini kendisine şüphe götürmeyen bir biçimde ortaya koyan bir felsefesi ve temel ilkeleri vardır. Üst yönetim kadrosu, örgüt değerlerini çalışanların tamamına bildirmeye özen gösterirken, aynı şekilde zaman zaman değişen ekonomik ve politik kurallara uygun biçimde bu değerleri gerektiğinde yenilemekten kaçınmaz. Örgütün en üstünden en altına değin, çalışanların tamamı bu değerleri bilip paylaşmaktadırlar.

Normlar, çalışanların ne tür davranışlarının kabul görüp ve ne tür davranışların da kabul edilmeyeceğine dair genel bir izlenim vermektedir. Yani normlar şu şekilde tanımlanabilir: Örgüt içinde uyulması gereken kurallar bütünü (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 318). Mesela “öğle yemeği arasına çıktığında 1 saatten daha fazla zaman geçirme” veya “aylık raporları atarken mutlaka CEO’yu e-posta akışına ekle” gibi ortaya çıkan ve konuşulan normlar, şirketin genel kuralları ile ilgili herkese ipucu verir. İnsanların kişisel özellikleri ile daha kapsamlı olan kültürel değerlerin bir bireşim diyebileceğimiz inançlar, insanların hayatı veya örgüt içindeki olayları nasıl algıladığını anlatır (Berberoğlu, 1990: 153).

2.6.2. Kahramanlar, Hikâyeler ve Adetler

Tüm örgütlerde kendisi örnek kabul edilen kahramanlar mevcuttur. Genelde bu kahramanlar örgüt üst yönetimi tarafından belirlenir. Yönetimin amacı, kahraman hâline getirdikleri bu kişileri, örgüt üyelerine örnek olmasını istemeleridir. Bu kahramanların özellikleri genelde çalışkan, örgütün vizyonuna uygun hareket eden ve örgütün vizyonunu temsil eden kişiler olmasıdır. Kahramanlar, örgütün soyut olan değerlerini somutlaştırır, aynı şekilde onlar örgütün üyeleri için birer rol modelidir. Örgüt içindekiler kahramanın çalışma şeklini kendine prensip edinip, ona benzemeyi amaçlarlar. Ayrıca bu kahramana kolaylıkla da ulaşma imkanları vardır. (Özkalp ve Kırel, 2001: 171). Mesela, teknoloji örgütü olan Apple’ın kahramanı Steve Jobs’tur. Jobs, çalışkan bir kişiye, yenilikçi, inatçı ve en iyiye ulaşma, icat etme vb.

yöntemleriyle örnek teşkil eder. Ayrıca, Samsung'un kurucusu olan Ho Byung Chul Lee de buna örnek gösterilebilir (Swedan, 2016:4).

Bir örgütün uzun soluklu hayatta kalabilmesi, hikâyelere bağlıdır. Zira hikâyelerin özelliklerinden biri, örgütün değerlerinin bir sonraki nesile aktarılmasıdır. Hikâyelerin gerçekte olan ilişkisi bir önemi yoktur (Erkmen, 2010: 67). Önemli olan şey, bir sonraki nesile aktarılan örgütün temel değerlerinin ne kadar iş gördüğü meselesidir. Örgüt çalışanları, önceden kendilerine aktarılan hikâyeler ile örgütün kültürel değerlerini bilir. Bu tarz hikâyeler farklı türlerde olabilir; mesela, örgütün kurulma, işten çıkarılma, bir kriz anında örgütün bu duruma verdiği reaksiyonun ihlal eden bir kural sonucunda çalışanın başına gelenin neler olduğu hikayesi. Çalışanlar bu tarz hikâyeleri konuşup üzerine düşündükçe, hikâye çıkarımlarından olan norm ve temel değerleri daha iyi bilirler. Böylece bilinmesi gereken öğelerin zihinlerde daimi şekilde kalıcı olması sağlanır (Özkalp, Kirel, 2001: 170).

Adetler ise genelde yazılı olmamalarına rağmen örgüt içinde sürekli tekrarlanan ve çalışanlarını işlerin nasıl yapıldığına veya temel değerlere dair açıklamalar getiren eylemlerdir. Mesela “Bazı örgütlerin günün belirli bir vaktinde vermiş oldukları kahve molası gibi bir âdet. Bazen ise kahvenin sıralı olarak pişirilmesi ve iş arkadaşlarına götürmesi gibi adetler de olabilir” (Acarol, 2018: 13). İşte bu tarz âdetler, çalışanların ekip ruhunu ve iş yerine olan aidiyetlerini kuvvetlendirir. Bunun dışında örgüt üyelerinin doğum günü kutlamaları ile düzenli olarak halı sahaya gitme vb. sportif faaliyetleri de bu tarz adetlere güzel birer örnektir. Örgüt bu tür faaliyetler ile değerlerini ve yöntemlerini bir âdet hâline getirir ve örgütün üyeleri buna dair davranmaya başlar (Acarol, 2018: 13).

2.6.3. Dil ve Semboller

Dil, kültürün ve toplum içi sembollerin en önemli parçalarından birisidir. Her memleketin nasıl bir dili varsa, aynı şekilde her örgütün de birer dili vardır. Bu dili en iyi anlayabilenler ve kullanabilenler, yine bu örgütün üyeleridir. Örgüt üyelerinin bu dili öğrenmesi, bu kültürü kabul ettiklerinin bir göstergesidir. Böylece onlar, kültürün korunmasına da yardımcı olmaktadır. Örgüt üyeleri arasında paylaşılan bu ortak dil, grup kimliği kazandırır ve iş görenlere bir topluluk oldukları hissini verir.

Örgütler, dil kültürün desteklenmesine yardım eder. Nitekim bunu alt birimlerinin işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için yaparlar. Kendilerine ait

örgütsel ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan dil, ortak bir faktör olarak hizmet eder (Terzi, 2000: 56).

Örgütte kullanılan bu dil, kültürü yansıtan sözel sembollerin toplamıdır (Erkmen, 2010: 69). Mesela bir örgütün bütün çalışanlarının erkekler olduğunu düşünülürse, erkeklere has birtakım terimlerin bu örgütte hâkim dil olacağı görülecektir.

Örgüt tarafınca kullanılan dille beraber semboller, örgüt kültürü pekiştirmeye yarar. Liderlerin nasıl giyindiği, örgüt binasının şekli, örgütün logosu, kullanılan mobilyalar ve diğer birçok şey bu sembollere örnek olarak gösterilebilir. Bu semboller, örgüt çalışanları açısından neyin ve kimin önemli olduğunu belirtir (Taş, 1999: 22). “Bazen örgüte yeni katılan üst düzey bir yöneticiye özel ve diğerlerinden farklı bir odanın verilmesi, diğer çalışanlar arasında bir karşılık bulur ve o yöneticinin özel olduğu izlenimi uyandırır. Aslında bakılırsa, işe yeni katılan kişiye, özel odanın verilmesi o sırada o odanın müsait olmasından kaynaklanabilir” (Thomset, 1996: 37). Bu sebeple liderler, ilk bakışta önemli görünmeyen ancak sembolik bir karşılığı olan kararlar verirken, bu kararların diğer örgüt çalışanlarınca daha farklı düşünülebileceği gözden kaçırılmamalıdır.

Örgüt kültürü ile semboller arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Semboller kültürün sağlamlaşmasına etki eden, örgüt üyelerince bir anlamı olan nesneler ile olaylar bütünüdür. Şauet örgüt içindeki temel değerler, çalışanlar tarafınca kabul görüyorsa, kültüre dair semboller çalışanlarda heyecan ve ilgi oluşturur. Semboller de örgüt üyelerinin birbirlerini tanımalarına ve ilişkilerini güçlendirmeye katkı sağlar (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000: 31).

2.7. ÖRGÜTLER İÇİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

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 arttırarak çalışanların motivasyonunu sağlamasıdır. Bu da rekabet avantajı sağlayarak örgütlere finansal başarı getirmektedir (Varoğlu, 2013: 100).

Örgütlerin başarılı, seçkin ve uzun ömürlü olabilmelerinde örgüt kültürünün ayrı bir önem vardır. Çünkü örgütler için sadece kar değil onu destekleyen insan

faktörü de çok büyük öneme sahiptir. Güçlü bir örgüt meydana getirmek sadece çalışanlara değer vermekle mümkün olabilecektir. Örgüt aidiyet hissi ve örgüt aidiyet kimliği bu şekilde gelişebilecektir. Böylece örgütsel kimlik, örgütün kültürü ile birlikte şekillenebilecektir. Böylelikle örgüt kültürü, içindeki bireylerin tutum, algı ve davranışlarını da etkileyecektir. (Terze, 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 ve finansal başarı sağlamasının ve rekabet avantajı ve daha kolye örgütün amaçlarına ulaşmasının yanında, kalite düzeyini ve üretkenlik de yükseltecektir. Örgüt kültürü ayrıca örgütün potansiyeli ve yenilikçilik anlayışı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Etkili liderlik ve Örgütsel uyum açılarından da örgüt kültürünün oldukça önemli bir rol üstlendiği de göz ardı edilmemelidir. “Örgüt kültürü, çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanış, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü biçimde çalışmalarını teşvik etmesi yönüyle de önemlidir” (Terzi, 2000: 104).

2.8. LİDER İÇİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgütler ancak iyi bir yönetim ve iyi liderle amaçlarını gerçekleştirebilir. Bunun doğal bir sonucu olarak örgütlerde liderlik kavramı çıkmaya başlamıştır. Örgütte güçlü liderlik tarzı ile karşılaşan çalışanı onun kişiliğini örnekleme yoluna gider. Bu durumda, örgütte liderlik figürünü modelleme yoluyla benimseme şeklinde ortaya çıkar ve kültürün oluşumuna çok önemli katkı sağlar. Örnekleme yoluyla kazanılan davranış tarzları diğer örgüt çalışanları için de model oluşturur. Örgütlerde önemli olan örgüt kültürünü çalışanlarına doğru ve kolay bir şekilde iletip benimsetebilmektir. Örgüt kültürünün oluşturulması, korunması ve personele benimsetilmesinde lidere önemli görevler düşmekte. Çünkü lider örgüt kültürünü ileri veya geriye götürebilirler. Lider örgütte kendi varsayımlarını yerleştirmeye çalışabilirler. Ancak bu kültürel varsayımlar yalnızca liderin varsayımlarını değildir, tüm örgüt bireylerinin değerlerini, inanç, tutum ve davranışlarını yani kültürünü yansıtmalıdır (Şahinyan, 2011: 66).

Bir liderin tarzı genellikle örgüt kültürünün etkisi altında şekillenir Örgütün içinde bulunduğu koşullara göre liderlik tarzının dönüştürücü, katılımcı ya da serbest

olması gerekebilmektedir. Bir örgütte başarılı olan lider, diğer koşullar ve diğer örgü altında da başarılı olur şeklinde bir formül geliştirilemez. Toplum kültürüyle kişilik belirleyicisi olduğu gibi, örgütler de kültürleriyle liderlik tarzının ve kişilik belirleyicisi konumundadırlar. Liderlerin koruma ve kurum değerlerine bakış açısının örgüt kültürü üzerinde etkide bulunduğu gibi, örgüt kültürü de liderin kararlarına etkide bulunur. Yani örgütün misyonu, vizyonu stratejisi liderlik tarzının belirlenmesinde etkilidir. Örgüt tarafından benimsenen örgüt üyelerince paylaşılan veya temel değerler ve herkesin içinde hareket ettiği ortak anlayış ve temel inanç sistemi olarak tanımlanabilen örgüt kültürü, liderin yaklaşımına ve davranış yön verir. Örneğin: ilişkilerinin esnek olduğu bir örgütte askeri liderlik tarzı bir yaklaşımla başarılı olmak mümkün değildir. Aynı şekilde askeri örgütte, bir şirket şefinin uyguladığı liderlik tarzı da başarısızlıkla sonuçlanabilir. Zamanın çok ve görevin tehlike motifli olmadığı durumlarda ise demokratik tarzın daha iyi olduğu, Zamanın kısıtlı ve görevin tehlike motifli olduğu durumlarda otokratik liderlik tarzının daha başarılı olduğu, çalışmalar ve araştırmalar tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütlerin iş alanlarının liderlik tarzına doğrudan etkide bulunduğu söylenebilir (Erdem ve dikici, 2009: 210).

Liderlik çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri, işin gerekleri ve olayların meydana geldiği çevre ile liderin bireysel tutumları arasında iyi bir uyumun sağlanmasıyla ilgili. Örgütte liderlik ile ilgili dört türlü kültürden söz edilmektedir. Bu kültürler daha önce belirttiğimiz güç, rol, görev ve bireysel kültürlerdir. Liderin kullandığı gücün çeşidi ve uygulamaları bu kültürlerin biri ya da birkaçıyla doğrudan ilişkilidir. Herhangi bir örgütte tüm liderler aynı stili paylaşmazlar. Grubun ve örgütün yapısı, mevcut otoritenin derecesi, işin gereksinimleri ve liderin bireysel özellikleri liderlik kültürlerinin oluşması ve seçilmesinde temel bir rol oynamaktadır (Şahinyan, 2011: 67).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK

3.1. LİDERLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanın tarihi ile başlayan bir olgu da liderliktir. İnsanların karşılıklı yaşamları sebebiyle onları yönlendiren ve onlar üzerinde belirli bir etkiye sahip olan kimseler her zaman mevcut olmuştur. Tarihinde başında insan, özellikle fiziksel gereksinimlerini ve diğer ihtiyaçlarını gidermek için gruplar halinde hareket etmeleri gerekiyordu. İnsanlar, ihtiyaçlarını giderebilmek, kendilerine güvenli ve iyi bir ortam oluşturabilmek adına güçlü ve birtakım özellikleri ile diğerlerine fark atan kişilerin izleyicisi olmuşlardır. Başkalarını yönlendiren, etkileyen ve harekete geçiren bu kimseler, lider olarak tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalar ele alındığında araştırmacılar, yaşadıkları dönemlere göre liderliğin tanımlarını, kavramlarını ve liderin niteliklerini farklı farklı boyutlarda incelemişlerdir (İlknur, 2018: 29).

Liderliğin gelişim serüveni ele alındığında, ilk uygarlıkların bulunduğu Mezopotamya'da filozofların liderlik ve liderliğin gelişiminde etkili olan fikirleri, ilk bulguları teşkil eder. Sümerlerin ve Babillerin, M.Ö. 3000 yıllarında bu bölgelerde hayatını sürdürenler için yönetici görevlendirdikleri ve Babillilerin yönetici ve ruhban yetiştirmek için tapınaklar kurdukları malumdur (Bakir, 1990: 17).

2000 yıl önce Mezopotamya bölgelerini yöneten Kral Hammurabi tarafından ülkeye merkezi bir sistem tarafından hükmedilmiştir. Resmi yazışmalar yürürlüktedir. Ayrıca, ülkesinde ilk posta örgütü, polis ve ilk belediye sistemi kendi yetkisi altında kurulmuştur. Polis, kentin iç güvenliğini sağlamış ve bir devrim ya da suç olursa derhal müdahale edip suçluları tutuklamıştır. Bu suçlular, mevcut mahkemelerde 282 maddeden oluşan Hammurabi Yasası uyarınca cezalandırıldı (Bakir, 1990: 17).

Liderliğe dair Platon ve Aristo'nun görüşlerine 500 yıllık Mısır Hiyeroglifi yazıtlarında denk gelinebilir (Aslan, 2013: 23). Eski Mısır uygarlığında liderliğe ilişkin en eski kaynakların 4500 yıllık Mısır Hiyeroglifi yazıtlarında olduğu, yönetilenler ile yöneticiler arasında belirli sınıf farklılığının olduğu ve liderlik anlayışının tanrı-kral anlayışı ile neredeyse birebir olduğu tespit edilebilecektir (Yıldız ve Aykanat, 2016: 206). Mısır'daki piramitler, insanların ortak bir hedefe yönelik beraber çalışmasının bir parametresi olarak değerlendirilmektedir (Fındıkcı, 2009: 94).

Antik dönem, özellikle insan düşünce serüveninin gelişimi esnasında insanların beraber yaşaması da liderlik konusunda önemli başlangıçların tarihi olmuştur. Bu dönemde liderlik, toplumların tesiri altında kaldığı üstün ve yüce nitelikleri bulunan mitolojik tanrılarla özdeşleştirilmiştir. Mesela, Sokrates'in diyaloglarını barındıran *Devlet* isimli kitabında, devletin kuruluşu, yönetimi ilkeleri ve uyulması gereken kurallar, insanın temel nitelikleri vb. konuları ele aldığı görülmektedir (Fındıkçı, 2009: 98).

Liderliğe dair yazılan ilk kitabın Ksenophon'un *Cyropaedia* adlı kitap olduğu genel bir kabuldür. Ksenophon'un diğer önemli eseri olan *Anabasis (Onbinlerin Dönüşü)* kitabında da, etik ve etkin liderlik konularına dair bilgiler bulunmaktadır (Şahne ve Şar, 2015:111).

Liderliğin resmi tarihi ise, lider kelimesinin ortaya çıktığı kabul edilen 14. yüzyıla kadar uzanmaktadır (Polat ve Arabac, 2015: 209). Her ne kadar lider kelimesinin ortaya çıkışı M.S. 1300'lü yıllara kadar uzansa da, 19. yüzyılın başlarında liderlik kavramı İngiliz parlamentosunun politik etkisi ve kontrolü konusundaki yazılarında kullanıldığı görülmektedir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 130).

Liderliğin gelişim sürecinde Konfüçyus, Sun Tzu, Aristoteles, Platon, Niccolo Machiavelli, Pareto, Thomas Hobbes, Mary Parker, Bertrand Russel gibi birçok düşünürün devlet idaresinde, siyaset ve askeri yönetimlerde büyük katkıları olmuştur. Sanayi devriminden sonra işletme yönetiminde ise Frederick Winslow Taylor, Elton Mayo, Max Weber, Kurt Lewin, Rensis Likert, McGregor's James, MacGregor Burns, Bernard Bass, Robert Greenleaf gibi modern araştırmacıların çalışmaları, liderliğin gelişimine büyük katkılar sunmuştur (Yıldız ve Aykanat, 2016: 207).

Makyavelli'nin *Prens* isimli eserinde yeni bir düzen inşası, inşa edilen bu düzeni idare etmeden kaynaklı riskler, insanları yönetmenin zorlukları vb. hususlar liderlik kavramına farklı bir bakış açısı sunmuştur. Makiavelli'in bu kitabı halihazırda etkin liderlik araştırmalarında alıntı yapılan en önemli eserlerden bir tanesidir (Ercan, 2010: 12).

20. yüzyılın başlarında, bilimsel yöntemle ele alınan ilk incelemelerden birisi de liderlik özellikler kuramıdır. Sanayi devrimi sonrası örgüt yönetim sahasında ortaya çıkan problemler, Taylor ile Fayol tarafından klasik ve yeni-klasik kuramını

ortaya koyan araştırmaların yapılmasına sebep olmuştur (Erdem ve Dikici, 2009: 199).

1930 yıllardan itibaren liderlerin nitelikleri ile ilgili araştırmalar çoğalmıştır. Fakat liderliğin üzerinde yapılan bu araştırmalar, liderliği anlamak ve niteliklerini belirlemek açısından pek yeterli gelmediği söylenebilir. 1941–1944 yılları arasında Kort Lawin tarafından küçük gruplar üzerinde yapılan çalışmalar ve araştırmalar, liderlik meselesinin daha iyi bir şekilde anlaşılmasına katkı sunmuştur (Güney,2000:499). Daha sonraki yıllardaki yapılan çalışma ve araştırmalar, liderin kişilik niteliklerinden bağımsız bir şekilde liderlik davranışlarının onemini daha da vurgulanmıştır (Alparslan ve Ekşili, 2016: 275).

Liderliğin eski tarihlerden günümüze değin gelişim evreleri ele alınıp incelendiğinde, liderlik çalışmalarının yapıldığı dönemlerdeki siyasi, sosyal, din ve ekonomik gibi birçok etkenden etkilendiği ifade edilebilir. 1980 yılı ve sonraki yıllarda liderliğin ortaya çıkmasına dair uygun durumun ve uygun ortamların gerektiğinin daha iyi anlaşılması ile modern liderlik kuramları kabul edilmiştir (Acar, 2013: 7).

1990’lı senelerden sonra ortaya çıkan “toplam kalite yönetimi” düşüncesiyle liderlik daha da farklı bir kavram açısı kazanmıştır (Erdem ve Dikici, 2009: 199). Bu senelerde dünyada oluşan ekonomik ve finansal değişiklikler, iş dünyasını oldukça etkisi altına almıştır. Bu mevcut değişim, insanların hayatında ve özellikle toplumda farklılıklar meydana getirmiş, sonuç itibariyle örgütlerin yapısında önemli değişimlerin oluşmasına sebebiyet vermiştir. Örgütler bu farklılıklara ve gelişmelere adapte olabilmek için örgüt yapılarında ve yönetim düşüncelerinde ağdaş dünyanın gereklerine uygun düzenlemeler ve gelişmeler yapmak zorunda kalmıştır (İbicioğlu, zmen ve Taş, 2009: 5). Bunun bir sonucu olarak, liderlik davranış ve modellerinde farklı yönelimlere ve yeni yaklaşımlara meyil artmıştır. Liderliğin yapısını inceleyen farklı yönelimler ve kavranmaları değerlendirmek için liderliğin gelişim süreçleri ve liderliğin tarihini araştırmak gerekmektedir (Polat ve Arabacı, 2015: 208). Turner ve Muller’in altı grupta ele aldığı liderlik yaklaşımı Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Liderlik Yaklaşımlarının ve Kavramların Tarihsel Gelişimi

Teori	Tarih	Düşünce	Liderlik tarzları
Kişisel özellikler	1030-1940	Liderler üstün özellikler ile doğarlar.	Tanımlı değildir.
Davranışsal	1940-1960	Liderlik özellikler kazanılabilir bir şeydir.	Serbest bırakıcı Otokratik Bürokratik Demokratik
Durumsal	1960	Farklı liderlik modellerinde farklı durumların geçerliliği bulunmaktadır.	Destekleyici Katılımcı
Karizmatik ve Vizyoner	1980-1990	Liderlik tarzları sürecin durumuna ve ilişkilere göre tanımlanır.	İşlemsel Dönüşümsel Serbest bırakıcı
Duygusal	1990'ların sonları	Liderlerin duygusal zekâsı, astların performansını daha çok etkileyebilir.	Demokratik Vizyoner Koçluk Yakınlık
Tam kapsamlı bir liderlik modeli	2000	Lider olarak kişisel özellikleri, nitelikleri ve becerileri içeren tüm kuramların karışımıdır.	Hedef Odaklı Merak uyandıran Kapsamlı

Kaynak: Jiang, 2014: 52

3.2. LİDERLİĞİN KAPSAMI VE TANIMI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER

Liderlik kelimesi dil bakımından dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen, sadece son iki yüzyıldır fazlaca kullanılmaktadır (Zel, 2001: 90). Liderlik kelime olarak İngilizce'deki "to lead" kelimesinden türemektedir. "To lead" kelimesi "birlikte veya onların önünde giderek insanları bir yere götürmek veya onlara yol göstermek" anlamına gelmektedir. Lider, "bir gruba, takıma veya örgüte yol gösteren, yönlendiren kişi olarak, liderlik ise "liderin sahip olduğu pozisyon" olarak tanımlanmaktadır (Longman Sözlük).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü'nde "lider" kelimesi, batı kökenli kelimeler içerisinde gösterilmiş ve "önder, şef" olarak tanımlanmış, "liderlik" ise "liderin görevi, önderlik" şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil kurumu, 2007).

Cüceloğlu'na göre lider, “biz” bilinci içinde liderlik görevini üstlenen kişidir. Lider; girişimci ve riske girmekten çekinmeyen, kimseyi taklide yeltenmeyen kimsedir. Şahsına münhasırdır. Kendi fikirleri ve kendi düşünce dünyası olan bir birey, yardımsever ve sabırlı olan bir şahsiyet, grupta “biz” olgusunu yaratmak için mücadele eden azimli ve vizyon sahibi kimsedir. Vizyon onun için soyut değildir. Lider, insanların hayatlarının bir parçası olur ve yaşamlarındaki acı, hüznüleri ve sevinçleri onlarla birlikte yaşar. Sürekli gelişim içindedir ve bu gelişim dinamizmini muhafaza eder. Hizmet etmeye çok özen gösterir. İnsanlara oldukça güvenir ve başarabileceklerine daima inanır (Cüceloğlu 2011: 221-224).

Kavram açısından literatürde liderlikle ilgili birçok tanım olmasına rağmen, yaygın olarak kabul edilen tek bir tanımdan söz etmek mümkün değildir. Bir tanıma göre liderlik “amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci” (Can, 1992: 261) olarak tanımlanırken, bir başka tanımda da “grup üyelerinin faaliyetlerini amaçları gerçekleştirecek biçimde zorlamak yönlendirmek ve koordine etmek” şeklinde tanımlanmıştır (Ergeneli, 2017: 215). Diğer bir görüşe göre ise liderlik, “bir grup insanı belirtilmiş amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onlara ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” şeklindedir (Erdoğan, 1994: 330). Dönmezer göre ise liderlik “sadece bir mevkiin, bir sebeple işgal edilmesinden doğmaz; fark insanları yönetme gücüne dayanır” (Dönmezer, 1999: 272

Liderliği “insanların planları ve kararları eyleme dönüştürebilmelerini sağlama sanatı” olarak tanımlayan Ergun ve Polatoğlu'na göre sosyal bilim yazınında liderlik üç anlamda kullanılmaktadır. Buna göre liderlik, bir kişiyi, bir çalışanı ve son olarak da bir davranış kategorisini simgeleyen olgudur (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 166-169). Öte yandan liderliği, “liderin istediğini yaptırmak için, başkalarını etkileme süreci” şeklinde tanımlayan araştırmacılar da olmuştur. Buna göre lider, zorunlu beklentilere dair belirsizlikleri minimize eden ve performans için problemleri kaldıran kimsedir (Tosi ve Rizzo, 1994: 620- 625).

Liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımlamalarda göze çarpan ortak bir nokta şudur: Amaçlara ulaşmak açısından çalışanların cesaretlendirilmesi, çalışanların gönüllülüğünün sağlanması için güdülenmesi, hedeflere yönlendirilmesi ve çalışanlarının yetenek ve yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve uygulamaya geçilmesi. Etkin liderlikte temel olan örgütün sahip olması gereken misyonu tanımlamak ve

ortaya çıkarmaktır. Böylece liderler; örgüt hedefleri, vizyonunu, öncelikleri ve standartları tespit eder. Bahsi geçen bu şeylere bozulma ilişmemesi için gerekli tedbirleri alır (Drucker, 1998: 130).

Liderlik kavramı, örgütte bir durumu ifade etmekte, lider tanımlamasından farklı bir biçimde bir süreç olarak araştırılmaktadır. Lider, grup içerisinde ortaya gelen çelişkileri belirli bir gayeye yönelik güdüler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek adına onları etkiler. Liderlik, farklı durumlarda, önceden bilinen kişisel ve grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere, tek bir şahsın diğer şahısların yapacaklarını etkilemesi ve onları bu düzlemde yönlendirme sürecinin tamamıdır (Koçel 2007: 625). Diğer bir görüşe göre ise lider, “mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesi için grubu etki altına alan ve grubuna yön veren kişidir” (Dereli, 1981: 225).

Liderin, takipçilerinden diğer niteliklerini vurgulayan başka bir tanımlamaya göre ise lider, büyük planları ilk tasarlayan ve bu planı başlatandır. Bu planların hayata geçirilmesini sağlayan liderin kendisidir. Önderlik ettiği örgütün gücünü en iyi biçimde kullanan kişiler, toplumun yapısına yön verenler çoğunlukta bulunanların aksine liderlerin kendileridir. Liderler toplumda hâli hazırda var olan yetenek ve bilgileri bir arada toplayabilendir (Bursalıoğlu, 2015: 204-208).

Liderliğe dair yapılan tanımlar ele alındığında dikkat çekilen önemli hususların liderliğin niteliklerinden meydana gelen güce dayanma, kararlar verme ve alınan bu kararları uygulama, çalışanlar ortak hedefler yolunda etkileşim içinde olma noktalarına dayandığı görülmektedir. Ayrıca “liderlik tanımlarına göre, liderin bulunduğu grubu etkilemesi, grupla eşgüdümlü hareket etmesi, uygun durumlarda örgütün amacını, yapısını, var olan prosedürlerini farklı durumlara uyarlaması gerekmektedir” (Şişman, 2004: 3).

3.3.LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın birer terim olmasına rağmen içerik olarak birbirinden ayrılmaktadır. Bulunulan pozisyon, görev, yapılan iş ve yetki durumu gibi belirleyici unsurların yanında birbirinden ayıran nitelikler de söz konusudur. Liderler sahip oldukları farklı nitelikleriyle başkalarını etkisi altına alan, belirli hedeflere dayalı misyon ve vizyona sahip bir örgütü kontrol edebilen kişilerdir. Yöneticiler ise, başkalarınca belirli bir pozisyona yerleştirilmiş, onlar adına önceden

belirlenmiş amaçlara dayalı bir biçimde çaba gösteren, uygulayan, işleri planlayarak ve denetleyenlerdir. Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar çeşitli çalışmalar ve bilim adamlarınca değişik biçimlerde sınıflandırılmıştır. Farklılık noktaları olarak, bu sınıflamanın genel olarak vurguladığı hususlar şunlardır (Koçel, 2011: 573-574):

- 1- Yöneticilik bir tür işlev uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkisi altına alma ve onları yönlendirme işidir.
- 2- Yöneticilik formal bir örgüt yapısı içinde meydana gelir, liderlik için ise formal yapı şartlarından birisi değildir.
- 3- Yöneticilik amaçlara ulaştıracak eylemlerin en etkin biçimde yaptırılmasına ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- 4- Yöneticinin etkisi altına alma aracı, bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkı iken, liderin etkileme aracı ise kişisel davranış ve özellikleri, insanlara vermiş olduğu güven hissiyatı, çizdiği vizyon ve verdiği ilhamdır.
- 5- Yöneticinin belirli bir görev tanımı varken, liderin belirlenmiş bir görev tanımı bulunmamaktadır.
- 6- Yöneticilik; eğitim, bilimsel, istatistik, ölçme, hesap kitap, yönetmelik yanı ağır basan bir işken, liderlik ise insanları kendi arzuları ile davranışa yönlendirme, insanlara ileriye yönelik ulaşmayı amaçladıkları hedefler verebilme yani “sanat” yanı ağır basan bir iştir.
- 7- Yönetimin belirlenen amaçlara ulaşma arayışı, liderlik ise değişim, dönüşüm ve gelişim yapabilme işidir.
- 8- Yöneticilik, işletmenin “içyapı ve dinamiklerine”, liderlik ise “işletmenin dış çevrenin yapı ve dinamiklerine” bakabilme işidir.
- 9- Yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işler yapan” kişidir.

Yukarıdaki belirtilen özellikler lider-liderlik ve yönetici-yöneticilik terimlerinin farklı taraflarını ortaya koymaktadır. Bütün liderler yönetici değildir, bütün yöneticiler de lider değildir. Çünkü bir örgütün, yöneticilerine sağladığı mutlak resmi haklar, onların etkili liderlik yapabilmelerinin garantisini ortadan kaldırır.

3.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik yaklaşımlarını izah etmek için farklı teoriler vardır. Bütün teorilerin her biri liderliğin ne olduğunu, liderlerin ne nitelikler taşıdıklarını, nasıl

davrandıklarını, nasıl ortaya çıktıklarını, izleyicileri nasıl etkisi aldıklarını vb. ortaya koymayı amaç edinmiştir.

İlk araştırmalar, liderliğe dair 1930-1950 yılları arasını kapsayan özellik teorisi, 1950-1960 yılları arasını kapsayan davranışsal teorisi ve 1960-1970 yılları arasını kapsayan durumsallık teorisi olmak üzere birbirinden üç farklı teoriden söz etmektedir. Bu teorileri destekleyen ya da eleştirel bir bakış açısıyla inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Bu bölümde araştırmacıların ele aldığı en yaygın ve en önemli olan bu teorilerden bahsedecektir.

3.4.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderliğe dair bilinen en eski teoridir. İsminden de anlaşılacağı gibi bu teori, liderliğin niteliklerle ilgili olduğunu ifade eder. Bu teoriye göre liderde bulunan özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bu teori açısından lider, fiziksel ve kişilik nitelikleri açısından kendisini izleyenlerden farklıdır (Koçel, 2011: 576).

“Büyük adamlar okulu” teorisi birtakım insanların belirli özelliklere sahip olarak dünyaya geldiğini ve bu insanları girdikleri ortamlarda liderlik özellikleriyle yer bulacaklarını iddia etmektedir. Büyük adamlar yaklaşımı, tarih boyunca kendi kişisel özellikleri sebebiyle belli bir başarıyı yakalamış liderlere odaklanmıştır. Özellikle de siyasi, askeri ve sosyal sahalarda yer alan liderlerin taşıdıkları vasıfların doğuştan geldiğini iddia etmektedir (Kamer, 2018: 24-25). Bu teoride liderliğe dair yapılan ilk incelemeler, idari ve askeri yöneticilerin liderlik özelliklerinin ele alınmasıyla başlamıştır. Birinci Dünya Savaşı başladığı zamanlar Amerikan Psikoloji Derneği’nden bir grup psikologu, askeri personel seçimi için Amerika Birleşik Devletleri ordusunda görevlendirmiştir (Işık, 2014: 13-14).

Liderlik vasıfları meselesinde yapılan incelemelerde liderlerin aşağıda sıralanan dört gruba dair vasıflarının olduğu ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 206):

- Fiziksel Özellikler: Yakışıklılık yahut güzellik, güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, etkileme, ırk, aktivite, güzel konuşma vb.
- Düşünsel Özellikler: Zekâ, gerçekçilik, dikkat, inisiyatif, sorumluluk, kararlılık, ileriye görme, bilgi, yetenek, ikna etme vb.

- Duygusal Özellikler: kendini kontrol etme, algılama, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs vb.
- Sosyal Özellikler: Başkalarıyla iyi iletişim kurma, arkadaşlık yeteneği, dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Özellikler teorisine göre bu vasıflara sahip bireylerin lider olma ihtimalleri oldukça yüksektir. Bireyleri lider yapan özellikler, onların fiziksel, düşünsel, sosyal ya da duygusal özellikleridir.

Liderlik sürecini yeknesak olarak lider değişkenini ele alan özellikler teorisi eleştirilere tâbi tutulmuştur. Yapılan çalışmalarda bazen baskın liderlerin aynı vasıfları taşımadığı tespit edilmiş, bazen de grup işçileri arasında “izleyiciler arasında” liderin vasıflarından daha fazlasına sahip olanlar tespit edildiği hâlde, bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu da özellikler teorisinin tam tersi bir durum olarak görünmektedir. Bu sonuçlara göre liderliğin tam olarak anlaşılabilmesi adına başka değişkenlere de bakılmasını gerekli kılmıştır. Liderin sahip olduğu vasıflar yerine çalışanların vasıflarına ve liderin faaliyetlerine ve davranışlarına bakmaya başlamışlardır. Böylece “davranışsal teori” ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011: 577).

Özellikler yaklaşımına karşıt görüşün John Kutter’e ait olduğu bilinmektedir. Kutter’e göre liderlik gizemli bir durum değil ve liderliğin belirli bir karizmaya sahip olmasıyla hiçbir ilişkisi bulunmamaktadır. Özellikler yaklaşımına getirilen eleştirilerden birisi de, durumsal faktörlerin göz ardı edilmesidir (Bektaş, 2016:44). Özellikler yaklaşımında “Lideri lider yapan kişisel özellikleridir.” şeklindeki tutum, 1930’lu yıllarda “Lideri lider yapan temel dayanağı onun davranışlarıdır.” şeklinde eğilime yöneldiği ve bu tarihten itibaren liderlikte davranışsal yaklaşımların doğduğu görülmektedir (Aslan, 2013:118-119).

3.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teoride liderlerin ortaya koydukları davranışlar temel alınmıştır. Bu teorinin genel gayesi ve temel hedefi, liderin belirgin özellikleri ve ne tür benzer davranışlar gösterdiklerini belirlemeye çalışmaktır. Bu yönüyle incelendiğinde davranışın kişinin kişilik özelliklerinin yansması ya da dışa vurulması olduğu söylenebilir. Davranışsal teori açısından lider, örgütün işçilerinin gayretlerini

desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ortaya koymalı ve örgütsel süreçleri açık bir biçimde ortaya koymalıdır.

Davranışsal teorinin ve niteliklerin teorisine kıyasla aşağıda belirtilen üç faydasının olduğu söylenmektedir (Zel, 2001: 125):

- Liderlerin özellikleri yerine davranışları incelenir.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranışsal şekiller ortaya çıkarılırsa, bu davranış biçimlerinin öğrenilmesiyle liderlik özelliği kazanılabilir.
- Liderin davranış şekillerine karşılık grubun diğer çalışanlarının davranışları, lider ile çalışanların davranış ilişkilerini araştırma fırsatı imkânı sunar.

Davranışsal liderlik ile ilgili teorik ve uygulamalı birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar ekseninde liderlerin davranışlarının belirlenmesi hedeflenmiştir.

3.4.2.1. Ohio State Üniversitesi'nin Çalışmalarındaki Liderlik Davranışları

1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi araştırmalarının temel amacı, baskın ve etkin bir liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Araştırmanın başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren çeşitli tanımlar oluşturulmuş ve daha sonra bu tanımlar faktör analizine tâbi tutularak lider davranış ve tutumlarını açıklayan etkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlayan iki temel esas ortaya çıkarılmıştır (Buluç, 2016: 48):

- 1- İlişki yönelimlilik (insan ilişkilerine anlayış gösterme): Liderle ve örgüt işçileri arasında arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı, samimiyet, çift yönlü iletişim, katılımcı yönetim, grup üyelerinin gereksinimiyle ilgilenme vardır.
- 2- İş yönelimlilik (göreve dönüklük): Buna göre lider iş ve görevleri planlar ve örgütler, performans ölçütlerini belirler. İşleyiş hatalarını eleştirir, görevler verir, kurallara uymayı sağlar, çalışmalarını koordine eder, tam kapasite çalışıldığını denetler.

Ohio State Üniversitesi çalışmaları bu iki davranışın birbirinden ne kadar farklı ve bağımsız davranışlar olduğunu belirtmiş ve ortaya koymuştur (Buluç, 2016: 50).

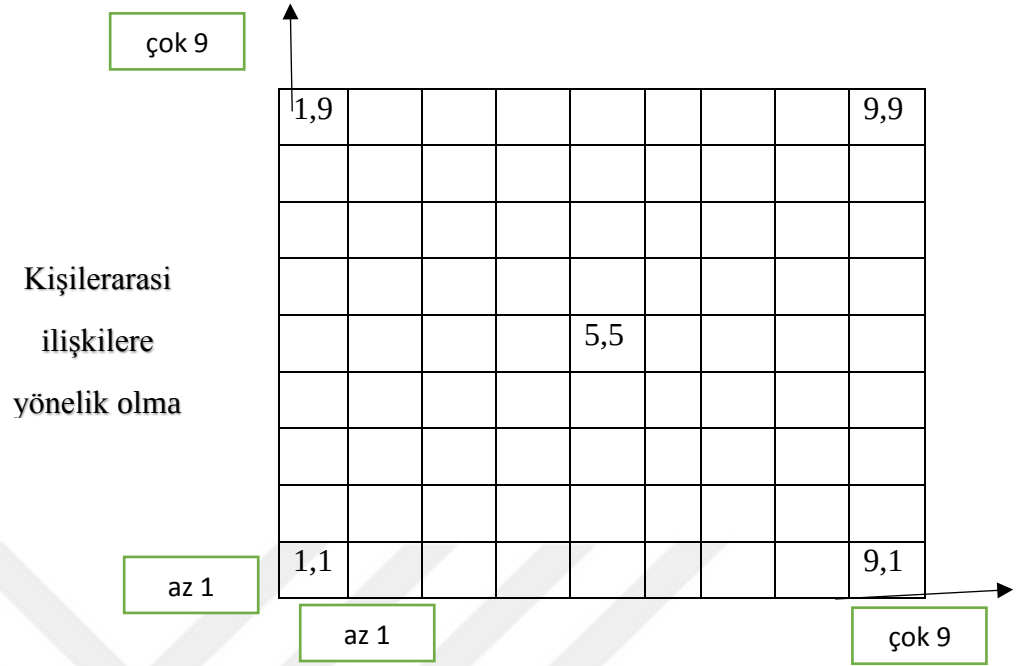
- 3- Amacın Vurgulanması: Örgüt işçilerinin grup hedeflerine ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici tutumlar önemli ve işe yönelik davranışları ölçmekte.
- 4- İş Kolaylığı: Araç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak hedeflere ulaşmada kolaylık sağlayıcı tutumlar önemli ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.

Bu unsurlardan ilk ikisi kişiye dair davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ölçmektedir. Örgüt çalışanların desteklemeye ve karşılıklı tutumlara önem veren liderin kişiye yönelik, hedefe ve işi kolaylaştırmaya önem veren liderin ise işe yönelik lider davranışları göstereceği düşünülmektedir.

3.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton (1964) tarafından oluşturulan liderlik davranışları yaklaşımı, kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma olarak isimlendirilen iki faktörden oluşan bir yönetsel çerçeveye dayanmaktadır. Üretime yönelik olmak şunları kolaylaştırmaya önem verilmesini sağlar; sonuçlar, kalite, düzen, hız ve önem verilme, kişilerarası ilişkilere yönelik olmak, insanların ihtiyaç ve duygularıdır (Kent, Crofts ve Aziz, 2001: 221).

Blake ve Mouton kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma boyutlarını Şekil-3'deki dokuz dereceli bir matris yardımıyla açıklamıştır. Bu iki boyutun farklı farklı gruplar denek olarak incelenmesi beş ayrı çeşit liderlik davranış biçimi belirlenmiştir.



Şekil 3: Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, 2011: 580

Bu liderlerin davranışları aşağıdaki şekilde özetlenir:

- 1.1. Tip Etkili Olmayan Lider: Örgütte devam edebilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde çok az miktarda çaba göstermektedir.
- 1.9. Tip Klüp Lideri: Lider düşünceli, rahat ve dostane ilişkilere özen gösterendir ve göreve ilgisi çok az miktardadır.
- 9.1. Tip Görev Lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır ve insan ilişkilerine değer vermez.
- 5.5. Tip Örgüt Lideri: Yapılacak işin miktarı ile işçilerin moralini dengede tutmaya gayret eden uzlaşmacı tipe sahiptir.
- 9.9. Tip Ekip Lideri: Lider kendini göreve adayan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı en üst derecededir. Tüm işçilerin birbirine bağımlı olduğunun bilincindedir.

Blake ve Mouton'un modeline göre önemli olan verimlilikten ziyade kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Lider öncelikle, çalışanların moralini yükseltip işten doyum

almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, altlarında çalışanların işlerine fazla müdahale etmeden, onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar (Zel, 2001: 134).

3.4.2.4. Likert Sistem Yaklaşımı

Bu model, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Merkezi müdürlerinden Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde “Sistem 4” olarak da isimlendirilen bir modeldir. Likert, liderlerin tutumlarını bir ucunda işe yönelik davranışların diğer ucunda ise kişiye yönelik davranışların bulunduğu bir doğru üzerinde dört boyutta toplamıştır:

- 1- Grup 1 (Otokritik Liderler): Bu modelde lider çelişinler fazla güvenmemektedir; hâliyle lider işle alakalı herhangi bir çelişinler çözümü konusunda astlarının fikirlerine az bir şekilde danışır. Liderlik davranışının niteliği yahut vasfı, kendi başına karar verme ve tüm gücü toplama olarak görülmektedir. Lider işçilerine daha çok baskı, korku, ceza ve tehditle iş gördürür. Yeri geldiğinde verilen ödüller daha çok işçilerin temel gereksinimleri olan fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılamaktadır. Bu sistem modelindeki lider, otoriter, baskın ve güçlü özellikleri taşımaktadır. (Güney, 2000: 530).
- 2- Grup 2 (Yardımsever Otokritik Bir Lider): Lider, işçilerine bir miktar güvenir. Örgütsel amaçların tespit edilmesi ve kararların önemli bir kısmı üst yönetim tarafından yapılır. Bazı kararlar da alt yönetime iletilir. Bu sebeple bu durum, kararlar almanın hız miktarını artırırken, sınırlı kapasiteli çalışanları iş görme eğilimini de arttırabilmektedir. Ayrıca, aşağıdan yukarıya iletişime “özellikle sadece üstlerin duymak istedikleri bilgi ve haberlerin iletilmesi koşuluyla” biraz imkân tanımakta ve cezalandırmanın yanı sıra ekonomik olarak ödüllendirme yoluyla da çalışanlarını motive etmektedir. İşçileri motive etmede hem cezalar hem de ödül önemli bir mekanizmadır. Kontrol süreci üst yönetimin inisiyatifinde olmanın yanı sıra bazı kontrol faaliyetleri sınırlı olsa da alt ve orta kademelere devredilmiştir (Şimşek ve Fidan, 2005: 80).
- 3- Grup 3 (Katılımcı Lider): Lider, kararları katılımcı bir şekilde alır ve yetkiyi paylaşma eğilimindedir. Lider, takipçilerine büyük oranda güvenir. Politikaların düzenlenmesi ve önemli kararların alınması üst yönetim tekelinde

olmasına rağmen, işçilere/çalışanlara orta ve alt kademelerde belirli kararları vermelerine mücadele edilir. İletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru çift yönlüdür. Motivasyon aracı olarak ödüller, çalışanlara sorunlarıyla ilgilenme ve nadir olarak verilen cezalardan meydana gelmektedir (Yeşil,2016: 162).

- 4- Grup 4 (Demokratik Lider): Rensis Likert'in önerdiği en iyi sistem bu olsa gerektir. Yönetimin işçilere güveni tamdır. Bu sistemde lider ile işçiler arasında yatay iletişim mümkündür. Lider ve çalışanların arasındaki etkileşim samimi ve itimada dayalı bir özellik gösterir. Burada tüm çalışanlar işe ilişkin kararların verilmesine ve amaçların belirlenmesi tamamen müdahale edebilirler. Ayrıca bir grup çalışmasına çokça önem verilmektedir. Karar verme örgütsel gruplar aracılığıyla tüm örgütsel kademelere yayılıp, katılımcı lider olgusuna ulaşılabilir (Dinçer ve Fidan, 1996: 156).

Tablo 5.Likert'in Sistem Yaklaşımı

Liderlik Değişken	Grup 1 Otokritik Lider	Grup 2 Yardımsaver Otokritik Lider	Grup 3 Katılımcı Lider	Grup 4 Demokratik Lider
Çalışanlara olan güven	Çalışanlara güvenmez.	Efendi ve hizmetkâr arasındaki güven kavramı	Kısmi güven, karar kontrolü liderde	Tüm konularda tam güven
Çalışanlara duyduğu serbestlik hissi	Çalışanlara iş ile ilgili konuları, üstleri ile görüşmede kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Çalışanlara, kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Çalışanlara, kendilerini yeterince serbest hisseder.	Çalışanlara, kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
Üst-Ast İlişkisi	İş ile ilgili sorunlarda çalışanlara fikrine nadiren başvurulur.	Bazen çalışanlara fikri sorulur.	Genel olarak çalışanlara fikri alınır ve kullanılır.	Her zaman çalışanlara fikri alınır ve kullanılır.

Kaynak: Koçel, 2003: 596

Tablo 5'te görüleceği üzere grup 1 ve grup 2'de daha otokritik lider davranışları mevcuttur. Bu tarz davranış sergileyen liderler, çalışanlara güvenmemekte ve onları kararlar sürecine az miktarda dahil etmektedir. Bu sebeple

bu tarz liderlerle beraber olan çalışanlar, kendilerini mutlak olarak serbest hissetmemektedir. Grup 3 ve grup 4'te ise daha demokratik davranış tutumu gösteren liderlerin vasıfları yer almaktadır. Bu tür niteliklere sahip liderler, genellikle çalışanlara güvenmekte, sürekli olarak onların fikirlerine başvurmakta ve onları kararlar sürecine dahil etmektedir. Bu durum çalışanların kendilerini daha özgür ve rahat hissetmesini sağlamaktadır (Koçel, 2011, 583).

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Ancak grup 4 uygulamasının her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayılması da eleştiri konusu olmuştur (Türkmenoğlu ve Bulduklu, 2013: 7).

3.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Ken Blanchard ve Paul tarafından durumsal liderlik kavramı ilk olarak 70'li yılların ortasında ortaya atılmıştır. Modele göre, genel liderlik bulunmamaktadır. Duruma göre değişen seviyelerde liderlik ve yönetim yaklaşımı gerekmektedir. Ancak önemli olan liderlerin önemli görevleri ve öncelikleri belirlemesidir. Daha sonra liderler, liderlik ettikleri grubun kabiliyet ve isteklerinin ne olduğunu analiz etmelidirler. Bu koşulların farkına varan liderler içinde bulundukları duruma göre liderlik etmelidir (Atkaya, 2015: 112). Durumsal liderlik yaklaşımları başlığı altında: House ve Evans'ın yol ve amaç yaklaşımı, Fred Fiedler'in durumsallık modeli, Vroom ve Yetton ve Jago normatif Karar modeli konuları ele alınacaktır.

3.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

1951 tarihinde Fiedler ve arkadaşları bir araya gelerek "durumsallık yaklaşımı" ismini verdikleri bir lider etkinliği modeli geliştirmişlerdir. Fiedler'in ilk sonuçları lider etkinliğinin, liderin beraber çalıştığı bireylerce algılanması ile ilişkili olduğu yönündedir (Dikmen, 2012: 61).

Fiedler'e ve arkadaşlarını göre tüm durum ve şartlar için geçerli olacak bir liderlik türü bulunması mümkün değildir. İçinde bulunan durumlara göre etkili olacak liderlik modelleri mevcuttur. Mevcut durumu belirleyecek faktörler aşağıdaki şekildedir (Şimşek ve Fidan, 2005: 203):

- Lider ve Çalışanlar İlişkileri: Liderlerin alt kademedekilerce benimsenme derecesidir. Bu ilişkiler düşmanca ve dost, gerilim yüklü ve yumuşak ve destekleyici edici ya da tehdit şekillerde olabilir.
- Görevin Yapısı: Karar, hedef ve sorunlara çözümlerin net bir şekilde belirlenip belirlenmediği.
- Liderin Verdiği Yetki: Liderin elindeki yetki, ödül ve cezalar üstündeki yetkisi.

Üç etmen birleştiğinde liderlerin karşılaşabileceği sekiz durum bulunmaktadır. Bu durumlar liderin çıkarına olabilir veya olmayabilir.

Tablo 6’da belirtildiği gibi lider (1) durumdayken en üst, (8) durumdaysa minimum seviyede etkilidir. Bu liderlik modeli, daha çok akademik nitelik taşıdığı, uygulayıcıların çok da işine yaramadığı biçimde eleştirilere sebebiyet vermiştir (Yaner, 2019: 57).

Tablo 6: Fiedler’in Liderlik Tarzları Diyagramı

Önder Çalışanları İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görevin Yapısı	Açıkça belirlenmiş		Belirsiz		Açıkça belirlenmiş		Belirsiz	
Liderin Yetkisi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az

Kaynak: Şimşek ve Fidan, 2005:204

3.4.3.2. House ve Evans’ın Yol-Amaç Yaklaşımı

Yol-amaç modelinde liderin izleyicileri nasıl etkisi altına aldığı, işe dair hedeflerin nasıl algılandığı ve hedefe ulaşma yöntemlerinin neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu teoriye göre işçileri örgütsel hedeflere yönlendirebilmek adına liderlerin, kişinin yapacağı bir faaliyetin kendisini belirli sonuçlara götürmesine dair beklentisini ve ulaşılacak sonuca verdiği değeri (sonucu arzulama derecesi) dikkate alması gerekir (Belekoğlu, 1992: 51).

Yol-amaç modelinde, liderin grup çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu ve başarı seviyesi üzerindeki etkisi, liderin iki boyutta grup üyelerini etkileme miktarına bağlıdır. Bunlar (Margaret ve Northcraft, 1990/1996:39):

- Liderin çalışanların beklentilerini etkileme derecesi (yol).
- Liderin çalışanların sonuca verdiği değeri etkileme derecesidir (amaç).

Bu etmenleri lider dikkate alarak, işçileri doyum noktasına ulaştıracak yada onlara gelecekte ulaşabilecekleri bir doyum için motivasyon sağlayacak liderlik tutumlarını oluşturmalıdır. Yol-amaç modeline göre lider, dört çeşit liderlik tutumu uygulayarak işçilerin iş doyumunu, başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar şunlardır (Margaret ve Northcraft, 1990/1996: 40):

- 1- Yönlendirici Liderlik Davranışı: İşçilere işe dair bilgi verir, onlardan neler umduğunu ve neleri yapması gerektiğini açıkça izah eder.
- 2- Destekleyici Liderlik Davranışı: İşçilerin gereksinimlerine ve taleplerine özen gösterir ve arkadaşça bir tutum sergiler.
- 3- Katılımcı Liderlik Davranışı: İşe dair konularda işçileriyle görüş alışverişi yapar, onların düşüncelerine önem verir.
- 4- Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı: İddialı hedefler ortaya koyar ve astlarına başarılı olacaklarına dair güven hissiyatı verir. Onlardan daimi olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini talep eder.

3.4.3.3. Vroom, Yetton ve Jago Normatif Karar Modeli

1973 yılında Vroom ve Yetton tarafından ortaya konan bu liderlik modeli, daha sonra Jago tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde tek bir liderin çeşitli liderlik modelleri ortaya koyabileceği düşünülmekte ve lider davranışının sadece bir tarafı olan, kararlar alma sürecinde alt kademedekilerin katılımı üstünde durmaktadır. Bu modelin hedeflediği faktör, kararların özelliği ve kalitesini korurken, işçilerce alınan kararların kabul görmesini sağlamaktır. Vroom ve Yetton'a göre liderlerin karşılaşma durumunda bulunduğu kararlar sürecindeki problemler, topluluk ve kişisel düzeydedir. Vroom ve Yetton, yedi farklı koşullarda yedi farklı kuralda uygulanabilecek beş farklı liderlik tarzından oluşan bir karar ağacı geliştirmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi izah edilebilir (Yıldırım, 2012: 63-64):

- 1- (Otoriter): Lider sadece kendi başına karar verir.
- 2- (Otoriter): Lider astlardan gelen bilgilerden yararlanır, ancak kararları sadece kendisi belirler. Yönetici, karar alma aşamasında astlardan gerekli bilgileri talep eder.
- 3- (Danışmacı): Lider şahsi olarak, ilgili astlara sorunları iletir. Mühim olan bir topluluk olarak bir arada olmasından ziyade, kişisel olarak fikir ve tekliflerin ortaya konulmasıdır. Daha sonra lider tek başına kararları alır.

4- (Danışmacı): Lider bir örgüt toplantısında astlarla sorunları paylaşır. Bu toplantıda astların önerilerini ve fikirlerini öğrenir. Yönetici yalnızca kendisi karar alır ve bu karar astların tesirlerini yansıtabilir veya yansıtmayabilir.

5- (Bir Grup Temelli): Liderlik bir örgüt olarak astları sorunları danışır. Hep birlikte çözümler ortaya koyarlar ve ardından değerlendirmede bulunurlar. Problemlere çözümler arayışını ortak bir görüş çerçevesinde yürütürler. Lider kendi bulduğu çözümleri dayatmak için astları etkilemez ve herhangi bir çözümü kabullenmeye isteklidir ve bütün topluluğa destek çıkar. Katılımcı bir tarzda bir yönetici işlevi ortaya konulur.

Buradan anlaşıldığı üzere, kararlar sürecinin yapısı lider modelleri ile yakından alakalıdır. Liderlerin kararların alınması ya da uygulanması aşamasında işçileri eklemesi ya da onları bu süreç dışına atması, onun danışmacı ya da otokritik yetki devreden lider olduğunu belirleyen en temel göstergelerden birisidir. Otokritik liderler, kararları sadece kendileri alırlar ve bunları uygularlar; danışmacı liderler ise karar alırken işçileriyle fikir alışverişi yaparlar ancak en son kararları yine kendileri verirler. Grup 1 ve grup 2’de liderler işçileriyle birlikte kararlar alırlar, yetki devreden liderlerin ise karar sürecine herhangi bir etkisi bulunmamaktadır, karar alma yetkisini tamamen alt kademeye devrederler, ancak sonuçları mutlaka takip eder ve inceler.

3.5. LİDERLİK TARZLARI

Liderler, işlerini yürütürken içinde bulundukları ortamın şart ve duruma göre değişik davranış tarzları sergileyebilirler. Koşullara uygun bir liderlik modelinin seçimi hem bireysel hem de örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine son derecede katkıda bulunacaktır. Böyle uygulanacak liderlik modelini belirlerken, örgütün eylemsel alanı, izleyicilerin şahsiyetleri, eylem konusu, ülkelerin kültürel modelleri, zaman baskısı, yapısal ve çevresel problemler gibi bazı etkenleri atlanmaması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 210).

Liderlerin liderlik modellerini etkileyen çok etmen olduğundan dolayı hemen hemen her hâlde yerine getirilebilecek daha iyi bir liderlik modeli veya tarzı yoktur. Her liderlik tarzının uygulanabileceği şartlar ve ortamlar değişkendir. En önemli olan liderlik tarzını etkileyen etmenleri tespit etmek, bu etmenleri göz ardı etmeyerek en münasip liderlik şeklini belirlemek ve bunu etkin bir tarzda uygulayabilmektir. Yani

grup işçilerinin moralini yüksek tutacak ve onlardan yüksek performans alınmasını sağlayacak belirli bir liderlik tarzı bulunmamaktadır.

En uygun liderlik modelini tespit ederken dikkate alınması gereken üç önemli husus mevcuttur. Bunlar lider, çalışma ortamı ve grup olarak zikredilebilir (Kirel, 2004:162). Araştırmanın ortamına ve araştırmanın topluluğuna dayanarak, araştırmacı üç liderlik tarzını seçmiştir.

3.5.1. Demokratik ve Katılımcı Liderlik Tarzı

Otokritik liderliğin tam aksinde bulunan demokratik liderlik tarzıdır. Böyle bir liderlik modelini özümseyen lider, hemen hemen her problemde işçilerin fikrine danışmakta ve tüm kararlara katılımı benimsemektedir. Katılımcılığın temel bir esas olduğu bu liderlik modeli, literatürde “katılımcı liderlik tarzı” olarak da isimlendirilmektedir. Demokratik lider, diğerlerine yetki devreden, katılımı teşvik eden ve çalışanlarını etkilemek için uzmanlık gücü ile beğeniye dayanan gücü kullanan liderdir (Daft, 1991: 62). Demokratik liderlik mevzu bahis olduğunda, bir grupta bir arada çalışan ve bir sorunu çözmeye uğraşan kimseler akla gelmelidir. Demokratik lider gruba hizmet eder, grubun kurallarını ve değerlerini bir araya getirerek özetler, grubun olası davranışlarının yönünü önceden kestirip, gruptan önce liderin kendisi hareket eder” (Ergun 1981: 19).

Demokratik bir lider, ortaya çıkan problemi işçileri ile tek grup hâlinde paylaşır. Lider ve çalışanlar, ortaya çıkan problemin çözüm alternatiflerini beraber oluşturur ve değerlendirir. Sonuç itibariyle problemin çözümü için görüş birliğine ulaşılır (Dessler 1999: 341). Demokratik liderlik modeli, yönetimin insan ilişkilerine yöneldiği zamanlarda popüler olan liderlik davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tarzdaki bir liderle çalışanları arasında güven ilişkisinin en iyi derecede olması yani liderin işçilerine güvenmesi, onları örgütsel plan, hedef ve politikaların tespit edilmesi, örgütlenme, iş bölümü yapılması ve karar verme süreçlerine katılımında alt tabakada bulunanları cesaretlendirmektedir (Safaklı, 2005: 134).

Demokratik liderin davranışsal vasıfları kısaca şöyle anlatılabilir: Alınan karar liderin katkısı ile grupça görüş alışverişiyle oluşturulur. Faaliyetlere nelerin dahil olduğu bu görüş alışverişi sırasında tespit edilir ve genel yaklaşımlar ortaya çıkar. İş ve sorumlulukların dağılımı ise genellikle gruba devredilir. Lider işin büyük bir

kısmını üstlenmez fakat bir grup üyesi gibi hareket eder, eleştiri ve övgülerinde genellikle nesnel olmayı yeğler (Yetim, 1996: 86).

Eren (1998: 434)'e göre demokratik liderin vasıfları şöyle sıralanır (Eren, 1998: 434-437). :

- Lider plan, hedeflerin ve politikaların paylaşılmasında, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin oluşturulmasında, iş görenden aldığı tavsiyeler doğrultusunda liderlik davranışını tespit etmeye özen gösterir.
- Lider problemlerin çözülmesi için gerekenleri işçilerle alışveriş yapar.
- Lider kararlar sürecine çalışanları da dahil etmeye teşvik eder.
- Kararların işçilerin görüşlerinden etkilenmesine ve biçimlenmesine olanak sağlar. Lider mutlak olarak cezalandırıcı değil.
- Lider işçilerin onurunu zedelemmez, onlara nazik ve dostça bir tutum sergiler.

3.5.2. Dönüştürücü Liderlik

İlk defa dönüştürücü liderlik kavramını, J. M. Burns, *Liderlik* adlı bir kitap çalışmasında dile getirerek, dönüştürücü liderliğe dair kuramsal temelleri tartışmaya açmıştır. Burns tarafından ortaya konulan bu temeller, Bernard Bass tarafından geliştirmiştir. 1985 senesinde Bass ve Burns'un kavramsallaştırması üzerine dönüştürücü liderlik teorisini, çeşitli ayrıntılarla ve yenilikler ele almıştır. Birinci: Bass, Burns'le, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin tek bir sürekliliğin zıt uçlarını oluşturduğu konusunda aynı fikirde değildir (Judge ve Piccolo, 2004: 755). Bass, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin birbirinden farklı olduğunu ve iyi liderlerin her iki yaklaşımının vasıflarını da taşıdığını söyler. İkinci: Bass, dönüştürücü ve etkileşimci liderliği oluşturan davranış üzerinden fazla durmuştur. Bu teori birkaç değişime rağmen, en son dönüştürücü liderliğin dört boyutunun, etkileşimci liderliğin üç boyutunun ve liderlik dışı bir boyutun olduğunu söylenmiştir (Judge ve Piccolo, 2004: 756).

Bass'ın fikrine göre (1985) dönüştürücü liderlik dört model lider davranışlarını tanımlamak için geliştirilmiştir. “Özellikle dönüştürücü liderler karizmatik davranışlarda bulunduklarından çalışanlarına onlarla özdeşleşme konusunda ilham vermekte”dir (Liu, Siu ve Shi, 2010: 4). Dönüştürücü liderler şu özelliklere sahip bireylerdir: Hayal güçleri, bilgileri ve insanların davranışlarını etkileme yetenekleri,

dönüşümsel düzenlemenin sözde “yumuşak” değişkenlerini dönüştürmek için gerekli koşulları sağlamadır (Simic, 1998: 55).

Bu modelin en dikkat çeken niteliği, onların geleceğe yönelik bakış açıları ve ileri görüşlülükleri ile değişimi etkili bir tarzda idare etmeleridir. Dönüştürücü lider, işçilerin gereksinimlerini değiştirmek ve bunları yerine getirmek ile sahip oldukları değer yargılarını değiştirebilmektedir. Başında bulundukları yerde değişimi yerine getirerek kurumda performans olarak en üst noktaya ulaştıran kişi olarak isimlendirilmektedir (Tetik, 2014: 268). Dönüştürücü liderler bir veya birden fazla biçimde sonuç elde edebilirler. Bu tip liderler çalışanları için karizmatik olmakta ve böylece çalışanlara ilham verebilmektedir. Her bir işçinin duygusal ve psikolojik gereksinimlerini giderebilirler ve bir aydın olarak işçilerini yönlendirebilirler (Bass, 1990: 21).

Dönüştürücü liderlik teorisine göre, liderler, işçilerini işlerini en iyi biçimde yerine getirmeleri için ikna eder. Çalışanlar ise liderlerine güvendikleri için saygı ve hayranlık duyarlar. Lider, onlar için başarılı bir örnek model olduğu için, onu taklit ederek ona benzemeye meyillidirler (Sökmen, 2010: 147). Bu liderlik modelinde değişime ayak uydurabilen önder, güçlüklerle mücadele etme yetisine sahip olduğu için eleştirel düşünme yeteneği bulunduğu için, yenilikçi, bağımsız olarak örgütün faydasına kararlar alabilen, risk almaktan ve hata yapmaktan geri durmayan astlar oluşturma gayesindedir (Tengilimoğlu, 2005: 6). Dönüştürücü liderlerin örgüt bünyesinde sahip oldukları düşünce biçimi itibarıyla, değişim görevini üstlenmeleri beklenmektedir (İntepeler ve Barış, 2018: 98).

Bass (1985) dönüştürücü liderlik kavramının beş alt faktörden meydana geldiğini ifade etmektedir, bunlar şöyle sıralanabilir (Tabak, Sığı, Eroğlu ve Hazır, 2009: 390):

- Başkaları Üzerinde Mükemmel Etki: Liderde bulunan nitelikler sebebiyle işçiler tarafından örnek alınarak güven ve saygı duyulmasıdır.
- Mükemmel Etki Davranışı: Liderin sevgi, dürüstlük, fedakârlık, güven vb. değerleri yaşantısının tamamında içselleştirmesi ile işçilerine örnek teşkil etmesidir.
- İlham Verici Motivasyon: Liderde bulunan vizyon etrafında geleceğe dair ufkunun olması, işçilerinde meydana getirdiği etki ile meydana gelen heyecan

duygusu ve işçilerine yeni imkanlar vermesi noktasında verdiği cesaret bu faktörü kuşatmaktadır. Liderde bulunan geniş vizyon ile işçilerine ilham vererek farklı bir b yakış açıları oluşturabilir.

- Entelektüel ve Kültürel Güçlendirme: Liderin işçilerini yüzleştikleri problemleri yaratıcı bir biçimde çözme teknikleri ile çözmeleri hususunda teşvik etmesi ve bu çözümleri oluştururken mevcut ilkeler ve prosedürleri de sorgulamalarına imkân vermesidir.
- Bireysel İlgi: Liderin işçilerine yeri geldiğinde, koçluk yaparak onların bireysel gelişim ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmalarını ve geliştirmelerini kapsamaktadır.

3.5.3. Etkileşimci Liderlik

Liderler ile çalışanlar yahut işçiler arasındaki ödül tabanlı etkileşimi barındıran sosyal dönüşüm ve değişim sürecine etkileşimci liderlik denilir. Etkileşimci lider, amaçlarını, performans beklentilerini ve bu amaçların başarısını ödülleri ilişkilendiren bir metot takip etmektedir. Lider, işçilerin başarımlarını takip eder, gerektiği zamanda düzeltici tedbirler uygular (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004: 80). Etkileşimci liderlik, liderler ve çalışanlar arasında gerçekleşen değişimlere odaklanmaktadır (Mcleskey, 2014: 120)

Geneli itibariyle etkileşimci liderliğin hedefi, işçilerin yüklü bir tazminat alabilmek için çalışmasını sağlamaktır. Etkileşimci liderler, ödülleri teşvikte bulunarak çalışanların çalışma isteklerini yükseltmektedir. Ancak iş düzgün bir şekilde ilerlemeyip, problemler de meydana gelebilir. Etkileşimci iyi bir lider, amaçları saptar ve performans ile ödülleri arasındaki bağı işçilere açık hale getirir. Bütün işçiler ödül almak adına ne yapacaklarını çok iyi bilirler. Astlara, ilerlemelerinden ya da ödülleri uzak olmalarından dolayı geri bildirim verilir. Eğer işçilerin başarıları, önceleri belirlenmiş seviyelere uygun değil ise ceza da verilebilir. İstenilen netice elde etmek için işçilere açık yönergeler verilmektedir. İşçilerin liderin karar almasını etkilemeleri pek düşük bir seviyedir (Nazim ve Mahmood, 2016: 19). Bu liderlik modelinde işçiler, liderin beklentileri, övgüleri ve umutları ile motive olurlar yahut aksine liderin olumsuz geri dönüşü, azarlaması ve ceza uygulamaları ile doğru davranmaya sevk edilirler (Taslak, 2008: 127). Bu konuda etkileşimci liderlik modeli, uygulamada problem yaşayabilir. Nitekim ödül yahut ceza alan işçi çalışma açısından ilerlemez ve bu süreç verimsiz bir hâl alabilir.

Etkileşimci liderlik, organizasyon, denetim ve grup performansının rolüne odaklanmaktadır. Etkileşimci liderlik bahsi geçtiği üzere liderin ödülleri ve cezaları sebebiyle işçilerin uyumluluğuna yönlendirdiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderler, sapmaları ve yanlışları tespit etmek için çalışanların çalışmalarına dikkat ederler. Bu tarz bir liderlik, acil hâllerde, kriz ve projelerin belirli bir biçimde uygulanması elzem durumlarda etkilidir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358).

Etkileşimci liderlikte değişim ve yenilik mevzu bahis olmaz, tam tersine gelenekçi bir bünye mevcuttur. Geçmişteki iyi ve olumlu gelenekleri devam ettirme ile hâli hazırda mevcut durumu koruma politikası başta gelen nitelikler arasında bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Bass ve Avolio, 1993 yılında yaptıkları araştırmalarda etkileşimci liderliğin, dört farklı boyutunu ortaya koymuştur. Bu boyutlar, beklentilere göre aktif ve pasif yönetim, koşulsal ödüllendirme ve müdahaleci olmayan davranışları içermektedir. Koşulsal ödüllendirmede lider, işçilerine bir görev verir veya talep ettiği bir iş ile ilgili danışmanlık yapar ve motive amaçlı bir ödül koyar. Aktif olumlu yönetimde lider işçisini takip eder ve performansını ölçer, şayet bu takipte yanlışlarını görürse müdahale eder. Pasif yönetimde ise, lider işçilerinin yanlışlarını kendilerinin tespit etmesini bekler ve bu sürece müdahale etmesi pek azdır (Taslak, 2008: 127).

Dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderlik kıyaslandığında birbirlerine zıt olmadıkları tespit edilebilecektir. Esasen dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik üzerinden meydana gelmiştir. Fakat aralarında temel ve önemli nüanslar vardır. Etkileşimci liderlikte lider ile işçiler arasında basit karşılıklı ekonomik, finansal veya politik sebepten kaynaklanan ilişki olarak liderliğe bakılırken, dönüştürücü liderlikte ise, lider ile işçilerin azami seviyede motive etmek ve moral elde etmek için birbirlerini etkileyecekleri bir ilişki olarak liderliğe bakılmaktadır (Şentürk ve diğerleri, 2016: 177).

Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik, iki noktada birbirinden farklılaşır. Birincisi, dönüştürücü liderlerin işçilerini tesir altına aldığı zaman dilimi birbirinden farklılık arz eder. Dönüştürücü liderlik, işçilerinin amaçlarını, değerlerini ve taleplerini kökten değiştirmeyi içermektedir. Böylelikle, ödüllere odaklanmadan işte tutarlılık sergilerler. İkincisi ise, dönüştürücü liderlerin işçilerini etkilediği tutum ve davranışlar da birbirinden ayrışır. Esasen, dönüştürücü liderlerin, bir vizyonu ifade

ederek, uygun bir rol modeli sağlayarak, grup amaçlarının kabulünü destekleyerek, bireysel destek ve entelektüel uyarım sağlayarak ve yüksek performans beklentilerini dile getirerek, beklentilerin üzerinde ve ötesinde performans gösterecek işçileri aldıkları görülmektedir. Sonunda, etkileşimci liderlik davranış biçimleri dönüştürücü liderlik davranış tiplerin farklıdır ve çalıştıkları süreçler de oldukça birbirinden ayrışır (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001: 116). Aşağıdaki Tablo 7’de farklılıklar belirtilmektedir:

Tablo 7: Etkileşimci ve Dönüştürücü Lider Arasındaki Farklar

Etkileşimci Liderlik	Dönüştürücü Liderlik
Liderlik duyarlı	Liderlik proaktif
Örgüt kültürü içinde çalışır.	Yeni fikirler ortaya koyarak örgüt kültürünü değiştirmeye çalışır.
İşçiler lider tarafından belirlenen ödüller ve cezalarla amaçlara ulaşırlar.	İşçiler amaçlara değerler sebebiyle ulaşırlar.
	Öncelikle grup menfaatlerini öne çıkarmalarını destekleyerek işçileri güdüler.
Statükoyu korumak ve gayretli olmamak	İşçileri yönlendirerek ve de isteklendirerek bireysel ve entelektüel oranlarını artırır.

Kaynak: Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 359.

Açıklamadan anlaşılıyor ki etkileşimci veya dönüştürücü liderlikte esas maksat işçilerin örgütüne ve yaptıkları işe tutulmalarını sağlamaktır. Ayrıca işçilerin kendi gelecekleri ile örgütün geleceğine dair ortak kader anlayışı benimsemeleri, örgütten ayrılmaya dair düşünceleri olmamaları, örgütsel menfaatler için sadakat hissiyatına sahip olmaları, bireysel ve örgütsel ve grup menfaatlerini bir arada düşünebilme yetisi kazanmalarını sağlamak da diğer hedeflerden ve amaçlardan biridir (Tutar vd., 2009: 1388).

3.6. LİDER ÖZELLİKLERİ

Liderliğin akademik seviyede araştırılmaya başlandığı zamandan günümüze değin yapılan alan incelemelerinde cevabı bulunmaya çalışılan sorular bulunmaktadır. Bu maksat ile gerçekleştirilen özellikler yaklaşımı teorisi ve sonraki süreçte yapılan çalışmalarda bilim insanları, liderin hangi kişilik nitelikleri ve vasıflarına sahip olması gerektiğine dair direkt bağlantılı tek bir vasıf dahi ortaya koyamamış olsalar da, birtakım tespitler ortaya koymuşlardır. Özellikle iş ve iş görenin yapısındaki değişimler, günümüz iş dünyasının şartlarını, liderin birtakım kişilik nitelik ve

vasıflarına sahip olmasını liderlik rolünü yerine getirebilmesi bakımından zorunlu hale getirmektedir. En önemli vasıflar başlıklarda açıklanmaya çalışılacaktır.

3.6.1. Zihinsel ve Duygusal Özellikler

Liderlerin sahip olması gereken zihinsel, duygusal ve kişisel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilecektir (Gürsoy, 2005: 13-19; Albedewi, 2001: 188; Özkaya, 2000: 190; Baytok, 2006: 59):

- **İrade:** İrade, lideri meşakkat ve zorluklara rağmen devam etmeye iten güdü yahut motivdir. İrade, sonuca ulaşana değin mücadele hissi verir. İyi bir önderin güçlü ve muhkem bir iradesi olmalıdır.
- **İnisiyatif:** Açık bir talimat bulunmadığı, şartlar değiştiğinde ve önceden ayarlanan planlar tutmadığında hareket edebilme, başlatıcı olabilme yetisidir. İnisiyatif sahibi olan bir lider, hareket konsepti uygulanamaz olduğunda veya üstlerinin amaçlarına ters, umulmadık bir hâl ile karşılaştığında bağımsız kararlar başlatabilmelidir.
- **Güven:** Her türlü şartta doğru ve uygun hareket edebileceğinize olan inanç duygusudur. Güven, genellikle tecrübelerden gelir, sıkı çalışma ve kendini adamayı gerekli kılan yeteneklerdeki uzmanlığa dayanır.
- **Zekâ:** Zeki liderler sürekli olarak öğrenir, düşünür ve öğrendiklerini yapmaya çalışır. Zekâ bilgidен farklı bir şeydir. Düşünebilmek ve kitaptan öğrenmek arasında uçurum vardır. İşçilerin bir önderi takip etmelerinin sebeplerinden biri de liderin kendi alanında donanımlı bir birikime sahip olmasıyla ilgilidir.
- **Kültür:** Lider, grubun hedeflerine uyan düşünceleri yaymak ve uzmanlığını, anlayışını ve birikimini artırmak ve örgüt kültürünü işçiler arasında yaymak için gayret etmelidir.
- **Kişisel Kontrol:** Liderler hissiyatlarını, sınırlarını dengede tutmalıdır. Hiç kimse zor şartlar altında dengesini yahut kontrolünü yitiren lider ile bir yola çıkmak istemez. Liderin kişisel kontrolü kaybetmemesi, işçiler arasındaki güveni meydana getirir ve artırır.
- **Kesinlik:** Bir nevi kesin inançlılık ve insanları doğruya sevk etmektedir. Lider eylemin etkinliğini kazandıran ve yönetime dair baskınlığını koruyan kişidir.

Lider, iyi bir dinleyici ve okuyucudur, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmiştir, olgun ve birikim sahibi bir kişidir, ufuk sahibidir bir kişidir.

- Empati: Lider çalışanların özel istek ve tutumlarının farkındadır ve bunları kabul eder. İyi bir lider, kendisinin sadece bir pozisyonun taşıyıcısı olmadığını ve insan olarak altında çalışan insanların, nasıl düşündüklerini bilmesi gerektiğinin farkındadır.
- Cesaret: Lider cesaretli olmalı ve genel olarak grup veya örgütün yaşayabileceği herhangi bir engel veya problemle karşı karşıya olma korkusunun üstesinden gelme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Planlama: Lider, grubun çabalarını koordine etmek ve yönlendirmek için çalışırken grubun ve örgütün gelecekteki hedeflerine ulaşmak için gerçekçi ve ulaşılabilir planlar geliştirmelidir.

3.7. ÖRGÜT İÇİN LİDERİNİN ÖNEMİ

Bir örgütün varlığında, amaçlara ulaşmak gayesi vardır. Örgütün beşerî ve maddi kaynaklarının, örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak yönetilmesinde birinci derecede sorumlu kişi liderdir. Örgütlerin giderek büyümekte, daha karmaşık bir durum almakta oldukları düşünülürse, liderin, örgütler açısından öneminin artacağı kuşkusuzdur. Örgüt açık bir sistem olarak çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Çevrede olan değişimler çoğu kez örgütün kendisini uyarılama hızından daha hızlı olmaktadır. Çevredeki bu hızlı değişim, kimi kez örgütün yaşamını yitirmesine yol açacak boyutlara ulaşır. Bu durumlarda örgütün hayatta kalması lidere bağlıdır (Erdoğan, 1993:356).

Baskın bir liderin olmadığı örgütlerin başarılı olmaları zor görünmektedir. Lider örgütte görev dağılımı, işçilerin tutumları ve çalışmalarına dair çatışan gruplar arasında arabulucu rolü de üstlenmek zorundadır. Kâr, yüksek satış ve üretim kalitesi örgütsel başarıyı belirtmektedir. Örgütün içinde bulunduğu sektör, çevresi ve yapısal niteliklerine göre liderin etkileme gücü farklılaşmaktadır. Liderin yapısal nitelikleri ve işçiler arasındaki davranışları da örgütün başarı etkenlerinin belirlenmesinde önemlidir. Bir işin yapısal niteliği, farklı liderlik tutumlarını zorunlu kılabilir. Örgütün başarısında etkili olan liderlerin esas görevi, işçiler için yön tayin ederek, işçileri amaçlanmış hedeflere sevk etmektedir. Mesela lider, örgütün gelecekte nerede

olmalarına dair bir vizyon ortaya koyacak, örgütün mükemmel bir geleceğe ulaşmasını sağlamayı amaçlar (Bennis, 2001: 18).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde neyin yapıp yapılmayacağı ve hangi yönetim tarzlarının benimsenmesi gerektiği ile ilgili sınırları belirleyen bir kavram olduğu için önemli ölçüde yönetimle alakalı olarak değerlendirilmektedir. Bu sınırlar genellikle net olarak görülememektedir. Yazılı değildir, hatta çoğunlukla açıkça konuşulmamaktadır. Ancak bu sınırlar örgüte geldikleri andan itibaren tüm liderler tarafından hızlı ve kolay bir şekilde öğrenilmektedir. Liderler örgüte değer katılması konusunda da önemli bir etken durumundadır. Değer odaklı liderler yüksek etik standartlara vurgu yaparak bu standartların tüm çalışanlar arasında yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Günlük davranışlar, ritüeller, kutlamalar, semboller ve örgütsel politikalar aracılığıyla etik değerleri ve örgütün kültürünü sürekli olarak geliştirme kapasitesine sahiptirler (Daft, 2015/2016:106).

Değişimle her an karşı karşıya olan günümüz işletmelerinde örgüt kültürünü yönetmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak liderlerin önemli bir görevidir. Liderler örgüt kültürünü benimsetmek için törenler ve semboller gibi yapay olguları ustalıkla kullanmak ve örgütsel değerlerin iletilmesini sağlamak durumundadır. Liderler kişisel iradeleriyle örgüt kültürünü işçilere ileten model kişilerdir ve örnek davranışlarıyla diğer işçilerin izleyecekleri değerleri oluşturmaktadır. Değerlerin çeşitlendirilmesi, işçilere yönelik örgütsel desteğin güçlendirilmesi ve etik davranışların teşvik edilmesi ile liderler, örgüt kültürünün geliştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Liderler rol model olma, öğretme ve yönlendirme ile örgüt kültürünü destekleyen değerleri güçlendirmektedir. İşçiler genellikle liderlerinin davranışlarına öykünmekte ve uygun davranışlarla ilgili ipuçları için liderlerini izlemektedir (Bilgin Demir, Ugurluoğlu ve Ürek, 2017:189).

Schein'e (2004) göre örgüt aşamasında bir örgütün kültürünün oluşturulması kurucu liderler tarafından gerçekleştirilmekte, sonrasında ise ilk uygulamalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgüt kültürünün işçiler tarafından öğrenilmesi süreci başlamaktadır. Güçlü liderlik tarzı, kurumdaki işçilerin o lideri örnek alarak benimsemesi nedeniyle örgüt kültürünün oluşmasını kolaylaştıracaktır. Bu nedenle

lider temsil etme sorumluluğunun farkında olarak davranmalıdır (Erdem ve Dikici, 2009: 209).

Etkili liderler var olan örgüt kültürünü pekiştirerek güçlendirme yeteneğine de sahiptirler. Aynı zamanda kendilerinin örgütte fiilen bulunamadıkları durumlarda da faaliyetlerin herhangi bir aksaklıkla karşılaşmadan yürütülebilmesine olanak sağlayacak dayanıklı ve esnek kültürler yaratılmasına katkı sağlayabilmektedirler. Etkili liderlere bu anlamda yardımcı olabilecek tutum ve davranışlardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien, 2010/2016):

- Birimlerin hangi hedefle var olduğunun anlaşılmasına dair vurgu yapmak,
- İşçileri alakadar eden kuralları belirtmek,
- Geçmişte örgütte katkı sağlamış kahramanlardan ve kuruculardan söz etmek,
- İşçiler için tören vb. etkinlikler düzenlemek,
- Paylaşılan değerlerle ilgili sözlü kuralları ve beklentileri ortaya koymak,
- Bilgi ve fikir alışverişini desteklemek,
- İşçilere daima duygusal destek vermek,
- Bütün işçileri anlamayı taahhüt etmek,
- Bütün işçilerin yenilikçi olmasına destek vermektir.

Diğer yandan örgütler de sahip oldukları kültürleriyle liderlik vasıflarını belirleyebilmektedir. Liderlerin örgüt değerlerine olan bakış tarzının kültürün şekillendirilmesinde etkisi olduğu gibi kültür de liderlerin davranışlarına ve kararlarına etki edebilmektedir. Bir başka deyişle örgütün vizyonu, misyonu, stratejisi ve temel değerleri liderlik davranışlarının çerçevesini belirleyebilmektedir. Örneğin; ast-üst ilişkilerinin esnek olduğu bir örgüt kültüründe liderler de buna uyum sağlamaktadırlar. Çünkü katı bir ast-üst ilişkisi benimsemeleri hâlinde başarılı olamayacaklardır (Erdem ve Dikici, 2009: 209).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda, liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin oldukça karmaşık olduğu söylenebilir. Literatürde hem liderliğin örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu hem de örgüt kültürünün liderlik üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Liderler örgüt kültürünü şekillendirebilmekte, gerektiği zaman değiştirebilmekte ve sürekliliğini sağlayabilmektedirler. Diğer taraftan örgüt kültürü de örgütte var olması uygun olan liderliği tanımlamakta ve hatta standartları

belirleyerek liderleri bu yönde zorlamaktadır (Bilgin demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017:190).

Block (2003) liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini araştıran farklı yazarların görüşlerini maddeler halinde şu şekilde özetlemektedir (Bilgin demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017:190).

- Liderliğin örgüt başarımına olan tesiri örgüt kültürünce sağlanmaktadır (Ogbonna ve Harris, 2000).
- Belli liderlik tutumları çeşitli kültürel nitelikler ile alakalıdır (Lok ve Crawford, 1999).
- Örgüt kültürü gibi bağlamsal etkenler belirli bir liderlik modelinin oluşmasında etkilidir (Pillai ve Meindl, 1998).
- Liderler örgüt kültürü ile alakalı bilgilerini, değişimi etkilemek adına kullanmaktadırlar (Brooks, 1996).
- Liderlerin tutumları, onların takipçilerinin örgüt kültürü algılarına tesir etmektedir (Chodkowski, 1999).

4.2. LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ FELSEFİ VE SOSYOLOJİK GÖRÜŞLER

1990 yılından sonra örgüt kültürü ve liderlik modeli terimleri araştırma ve çalışma konusu olarak ele alınıp, bu mesele hakkında çokça araştırmalar ortaya konulmuştur. “Örgüt kültürü ile liderlik modeli arasındaki karşılıklı etkileşim, kurumların gelişmesine mi, gerilemesine mi katkıda bulunur?” sorusuna cevap bulmaya çalışan araştırmalara literatürde denk gelmekteyiz. Mevcut araştırmaların önemli sebeplerinden birisi, örgüt kültürü ile liderlik modeli arasında ne tarz bir alakanın olmasıdır. Kültürün geliştirilmesi ile ilgilenen liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili teorilerin özünde, değişkenlik ile dış ve iç çevrenin değişimi bulunmaktadır (Zhen, 2012:2401).

Literatürde örgüt kültürü ve liderlik ilişkisi teorik zeminde incelenmiş olup, bu ilişkinin mevcudiyetini ortaya koyacak yetkin bir araştırma ve çalışma hala tama manasıyla yapılmamıştır (Alatie, 2013:326).

Örgüt kültürü ve liderlik son senelerde bir çok ilmî departmanın dikkatini celp etmiştir. Bu senelerde yapılan araştırmalarla, yaşanan toplumsal süreç anlaşılmaya çalışılırken öte yandan da örgütlerin bilgi ve teknoloji çağındaki yeri irdelenmeye

başlanmış olup, liderlere örgütlerini çağa ayak uydurtma meselesinde mühim görevler yüklemiştir (Ogbonna ve Harris, 2000:770).

Erdem ve Dikici (2009) çalışmalarına göre: “Liderlik tarzı ile kurum kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Bu durum hem liderliğin hem de kurum kültürünün dinamik bir süreç olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Lider, kurum kültürünü yenilemeye tabi tutma yetki ve imkânına sahiptir. Ancak kurum kültürünün direnci ve baskısı da liderlik tarzının oluşmasına sebep olan önemli bir unsurdur”. Örgüt kültürünün oluşturulması kadar bu çalışmanın vurguladığı önemli bir mesele daha var ki o da kültürün, kurumun yeni üyelerine aktarılması veya kazandırılmasıdır. Örgütteki insan kaynakları uygulamaları ve alıştırma faaliyetleri kültürün hem pekiştirilmesinde hem de geliştirilmesinde büyük önem taşır. Başarılı bir örgütsel yapı, ancak çalışanların değerlerine dayalı bir kültür ile mümkün olabilir. Örgüt kültürünün kurucu lider ve üst yönetimin, kısaca örgütsel irade tarafından oluşturulması durumu, çalışanların bir kültürel dönüşüm yaşamalarına, yerine göre kültürel direnmeye sebep olabilir (Erdem ve Dikici, 2009: 211).

Acar’ın 2013 senesinde 39 lojistik işletmesinde 448 anket ile yaptığı çalışmasında, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürün ilişkisinin çok kuvvetli olduğunu ortaya koymaktadır. Acar, incelemesinde batılı ve batılı olmayan işletmelerdeki liderlik ve örgüt kültürü arasındaki farkı tespit etmeye gayret etmiştir. Bu inceleme neticelerine göre, bireyin kişisel gelişimi üzerine bir tesiri olan “entelektüel teşvik”, liderlik modelinin hiçbir örgüt kültürü üzerinde etkisi olmamasına rağmen liderin bireysel vasıflarını öne çıkaran “karizma” etkeninin tüm kültür modellerinde etkileri olduğu görülmektedir. (Acar, 2013: 22).

Baytok’un (2006), “Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü” adlı araştırmasında, hizmet liderinin örgüt kültürünün temel etmeninin olduğu görülmektedir. Fakat liderlerin uygulamaları ve söylemleri ile meydana getirdikleri örgüt kültürü yapısında yaşayan işçilerin algılamaları arasında birtakım nüans farklılığı olduğu görülmektedir. Özellikle işçilerin güçlendirme ve ekip olma meselesinde problemler yaşandığı görülmektedir. Bu inceleme, sadece bir işletmede hizmet liderlerinin hizmet kültürü oluşturmadaki rolünün ne olduğunu tespit etmeye gayret etmiştir (Baytok, 2006:197).

Edgar Schein'in kitabı (Schein, 1989-2010), yabancı literatürde örgüt kültürü konusunu bütün yönleriyle ele almada dikkate değer bir çalışmadır. Schein bu çalışmasında örgüt kültürü kavramını netleştirip düzeylerini belirler ve örgüt kültürü teorisi adlı bir teoriyi izahatıyla ortaya koyar. Schein'in çalışmasının önemi, örgüt kültürünün boyutlarını tanımlamasında ve daha önce incelediği kurumlarda başarılı bir örgüt kültürü inşa etmede liderliğin rolünü açıklamasında kendisini gösterir. Alayaşşı'nın çalışması ise (Alayaşşı, 2017), ekonomik kurumların örgüt kültürünü inşa etmede idarî liderin rolünün belirlenmesindeki önemi ve kurumun örgüt kültürünün oluşturulmasında ve pekiştirilmesinde liderin üstlenilen rolü yerine getirme yeteneğini sınırlayan engellerin ve sorunların niteliğinin belirlenmesinde (Alayaşşı, 2019: 202) önem arz etmektedir

Örgütler sadece “İyi bir lider ve iyi liderler ile hedeflerini gerçekleştirebilir” ilkesi gereği, örgütlerde liderlik kavramı belirgin hâle gelmeye başlamıştır. Örgütte güçlü liderlik modeli ile karşı karşıya kalan çalışan, onun kişiliğini modelleme yoluna başvurur. Bu durum, örgütte liderlik figürünü örnekleme/modelleme yoluyla benimseme biçiminde ortaya çıkar ve kültürün oluşumuna değerli bir katkı sunar (Ertekin, 1978: 16). Örnekleme ile kazanılan davranış ve tutum tarzları, diğer örgüt işçileri için de model oluşturmaktadır. Örgütlerde mühim olan, örgüt kültürünün oluşturulması ve kuvvetlendirilmesi, işçilerine doğru bir biçimde iletip benimsetebilmektir. Örgüt kültürünün meydana getirilmesi, korunması ve çalışanlara benimsetilmesinde lider için mühim görevler bulunmaktadır. Nitekim liderler, örgüt kültürünü ileri veya geriye götürebilirler. Örgütteki liderler, kendi varsayımlarını yerleştirmeye çalışabilirler. Ancak bu kültürel varsayımlar sadece liderlerin varsayımlarını değil, tüm örgüt üyelerinin inanç ve değerlerini, tutum ve davranışlarını yani onların kültürünü meydana getirmektedir.

Liderler ve liderin tarzı, örgüt kültürünün altında biçimlerin. Örgütün içinde olduğu şartlara göre liderlik modelinin katılımcı, bürokrat ya da serbest olması gerekebilmektedir. “Bir örgütte başarıyı yakalayan lider, diğer şartlar altında da başarılı olur” tarzında bir yöntem sunulabilir. Toplum, kültürüyle kişilik belirleyicisi olduğu gibi örgütler de kültürleriyle kişilik ve liderlik modelinin belirleyicisi mevkiindedir. Liderlerin örgütü ve kurum değerlerine yönelik bakış tarzı, örgüt kültürü üzerinde ciddi tesirleri bulunduğu gibi, aynı vakitte örgüt kültürü liderlerin kararlarına da doğrudan etkide bulunabilir. Yani örgütün misyonu, vizyonu stratejisi

liderlik modelinin biçiminde tesirlidir. Örgütçe kabullenilen temel değerler veya örgüt üyelerince paylaşılan ve herkesin kendisiyle hareket ettiği ortak anlayış ve temel değer yöntemi olarak tanımlanabilecek örgüt kültürü, liderin tutum ve davranışlarına şekil verir. Mesela astlarla üstlerin birbiriyle olan ilişkilerinin esnek olduğu bir örgütte, askeri liderlik modeli bir yaklaşımla başarıyı yakalamak imkân dahilinde değildir. Bunun tam aksi biçimde, askeri örgütte de bir fabrika şefinin benimsediği liderlik modeli de başarısızlıkla neticelenebilir. Vaktin dar ve görevin tehlikeli olduğu hâllerde otokritik liderlik modelinin başarılı olduğu, vaktin çok ve görevin tehlikeli olmadığı hâllerde ise demokratik modelin daha randımanlı olduğu ortaya konmuştur. Bu zeminde, orgların iş alanlarının liderlik modeline açıkça etki ettiği söylenebilir (Erdem ve Dikici, 2009: 198-213).

Araştırmalara göre, liderlik modeli ile örgüt kültürünün birbirine karşılıklı bir etkileşimi bulunmaktadır. Bu durum ise liderliğin ve örgüt kültürünün dinamik bir aşama olması demektir. Liderde, örgüt kültürünü yenilemeye bağlı kılma yetkisi bulunmaktadır. Ancak örgüt kültürünün baskısı ve direnci de liderlik modelinin oluşmasına etki eden faktörlerden birisidir. Birçok araştırma, örgüte uygun liderlik modelinin ve örgüte uygun liderin seçilmesinin, amaçlara daha süratli varılmasını sağladığını ortaya koymuştur.

4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgüt kültürünün oluşumu, iş dünyasının mühim meselelerinden bir tanesidir. Günümüzün rekabetçi zemininde, başarıyı yakalamak isteyen örgütler/organizasyonlar, kültürlerini farkındalıklı olarak, kendi kültürünü oluşturmaya gayret ederler. Zira güçlü bir örgüt kültürü, genel ve tutarlı hedefleri, örgütsel bağlılığı, ekip işçileri arasındaki rol açıklığını, ekip içindeki sorumluluğu tanımlayıcı bilgi ve becerileri, gerekli davranışsal yetenekleri geliştirmekte, güç ve paylaşılmış ödülleri desteklemektedir (Özgener, 2004: 135).

Örgüt kültürü, kendiliğinden ortaya çıkmamıştır. Örgüt kültürünün başlamasından, oluşup korunmasında, örgüt içinde var olan kültürün gelişmesinde veya örgüt kültürünün değişiminde çokça etkinin tesiri vardır (Akıncı, 1998: 71). Örgüt kültürünün oluşumu, bu konuya dair araştırma yapmış şahısların, fikir birliğine varmış oldukları iki temel faktör üzerinde biçimlenmektedir. Birisi örgütün kurucusu ve örgütün lideri iken ikincisi, çevrenin algılanma biçimidir (Schein, 1989:209).

Örgüt kültürünün oluşumu, birkaç aşamanın başarılmısıyla meydana gelen bir süreçtir. Bu süreçte kültür, görünen öğelerden varsayımlara doğru bir gelişim gerçekleştirir.

Bu sürecin aşağıdaki anlatıldığı şekilde gerçekleştiği açıklanmıştır (Robbins, 1987: 69–70):

- Kurucusunca ortaya atılan örgütün felsefesi, vizyonu, misyonu, değerleri ve maddi unsurları gibi resmi ifadeler, işe alma, seçme ve sosyalleşme için kullanılmaktadır.
- Örgütsel yapılar, çalışma ortamı ve alanları dizayn eder.
- Logolar, dil, kısaltmalar vb. gibi mühim öğeler tespit edilir.
- Eğitim programları meydana getirilir ve öğretim-eğitim bizzat liderlerce sağlanır.
- Açık ödül sistemi ve işçiler için terfi sistemi özümsemiştir.
- Önemli kişi ve olaylara dair hikâye, efsane, mit vb. şeyler oluşturulur.
- Bir liderin felsefesi, ideolojisi, misyonu, vizyonu ve değerleri, önemli hadisilere ve krizlere karşı tepkisini ortaya koyar.
- Organizasyon yapısı ve iş akışı tanımlanır.
- Düzenleyici sistemler ve prosedürler uygulamaya konur.
- Kişilerin işe alınması, transferi, terfi, işten çıkarılması ve emekliliği için kurumsal amaçlar ve standartlar belirlenir.

Örgüt kültürünün meydana gelişini, örgütsel değerlerin ortaya çıkışı olarak ele alan Gagliardi (1986:117-134) bu süreci dört aşamada izah etmiştir (Baytok, 2006: 126):

- *Birinci Aşama:* Örgütün oluşumunun ilk evresinde, örgüt işçilerinin hedef ve vazifelerinin tespit edilmesi, değerlendirme için kriter ve referans noktası olarak liderin inançlar silsilesi kullanılır. Bu inançlar, liderin örgüt ortamında öğrenmesi, deneyimi ve bilgisinin neticesidir. Bu ilk aşamada örgütteki tüm işçiler, girişimcinin fikirlerini kabul etmeyebilir. Lider, az da olsa insanları istenen davranışı gerçekleştirmeye yönlendirme yeteneğine sahiptir.
- *İkinci Aşama:* Örgütün davranışı, liderin inançlarıyla uyumlu olduğunda belli neticeler ortaya çıkar. İşçilerce tecrübe edilerek kabul edilen inançlar, örgüt içi eylemlerde referans ölçütü olarak kullanılmaya ve örgütün tüm işçilerince

paylaşılmaya başlar. Liderin inançları, üzerinde doğrudan kontrolü olmayan sahaları da etkilemeye başlar.

- *Üçüncü Aşama:* Bir örgütün işçileri, başarılı neticelerin daimî olarak elde edildiğini gördüklerinde memnun olurlar. Bundan sonra örgüt ilgisi “tesirler”den “neticeler”e odaklanır ve kendisini netice ile tanımlama üzerinde yoğunlaşır.
- *Dördüncü Aşama:* Artık değerler, kanıksanmış olarak sorgusuz tüm işçiler tarafından paylaşılır ve örgüt işçileri bunun farkında bile değildir. Değerler otomatik olarak tutumlara yansır.

Örgütün oluşum süreçlerinden de anlaşılacağı üzere örgütün iç çevrenin ve kuruluşun faaliyet gösterdiği dış çevreye ek olarak lider, örgüt kültürünü oluşturmanın tüm aşamalarında ana faktör olarak yer almaktadır.

4.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda İç Çevre Faktörleri

Tüm araştırmacılar, tek faktör olmasa da, örgüt kültürünün oluşumunda örgütün iç faktörlerinin önemli bir etkiye sahip olduğu konusunda hemfikirdir. Kurucu, örgüt içinde örgüt kültürünün ilk tohumunu oluşturan kişi olduğu için örgüt kültürünün oluşumunda en büyük etken kurucudur (Alayaşşi, 2019: 228).

Örgüt içi faktörler, kurucunun örgütün misyon, vizyon ve değerlerini oluştururken dikkate almak zorunda olduğu etkenler olmaları sebebiyle de kültür oluşumunda etkilidir. Bakan, örgüt kültürünün meydana gelmesine etki eden iç çevre faktörlerini şöyle anlatmaktadır (Bakan ve Büyükleşe, 2004: 28):

- Faaliyet alanı, üretim konusu ve bu doğrultuda belirlenen hedefler,
- Örgütün kurucuları ve sahipleri: Kişilikleri, deneyimleri, gelenekleri, inançları ve değerleri,
- Örgütün tarihi ve mülkiyeti,
- Liderlik ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı,
- Yöneticilerin çalışanlara sağladıkları iletişim ve destek,
- Alt kültürler,
- Bireysel inisiyatif ve katılım: Örgüt içindeki bireylerin sahip olduğu sorumluluk ve bağımsızlık derecesi,
- Risk Alma: Bireysel saldırganlığın, yaratıcılığın ve riskin sınırları,

- Yön: Başarıya yönelik amaç ve beklentilerin örgüt tarafından yaratılma derecesi,
- Konsolidasyon: Örgüt içindeki birimleri koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik etmek,
- Kontrol: İşçilerin davranışlarını kontrol eden bir dizi kural,
- Ödül sistemi: İşçilerin başarı kriterlerine göre ödüllerin adil dağılımı,
- Anlaşmazlıklara tolerans: İşçilerin eleştiriye karşı kendilerini savunma konusunda ne kadar destekçi oldukları,
- İletişim stilleri: Üst ve işçilerin iletişim düzeyi ve bireylerin sınırları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri nedir.

4.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Dış Çevre Faktörleri

Örgütler devamlı bir şekilde dış çevreden girdi alırlar ve bu girdileri dış çevreye çıktı olarak verirler; böylece örgütler açık sistemlerdir. Bu sebeple örgüt başarısının en dikkat çekici ana belirleyicilerden birisi de kaynak ile dış faktörler arasında kurulan uyumdur (Mucuk, 2006: 173). Dış çevre etkenleri, örgütün ve kültürünün meydana gelmesinde mühim birer belirleyicidir. Örgüt kültürünün meydana gelmesinde tesirli olan dış faktörler de aşağıdaki gibidir (Acaray, 2014: 40):

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- Sektör yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler.

4.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA LİDERİN ROLÜ

Örgüt kültürünün ilk aşamasının temel belirleyicisi, şüphesiz örgütün kurucusudur. Zira örgütün vizyon ve misyonunun ne olması gerektiği, kurucu tarafından tayin edilir. Kurucu önceki felsefe ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip olduğu değerler ve inançlar doğrudan örgüt kültürüne yansır (Robbins, 1987: 363; Daft, 2000: 314).

Kurucu lider, bir örgüt kurma fikrine sahip olan ve örgüt kültürü için ilk ilke ve kuralları belirleyen liderdir. Kurucu lider, inandığı temel ilkeleri, varsayımları ve değerlerini belirler, bu fikrin başarısı ve hedeflere ulaşılması için bu temelde

Çalışmanın gerekli ve önemli olduğuna inanır. Aynı zamanda örgüt kültürünü yönetme sürecini de gerçekleştirir. Kurucu lider bir fikir belirledikten sonra, ilkelerin netleştirilmesi, somutlaştırılması ve hedeflere ulaşılmasında katılımcıların dâhil edilmesi işlerine başlar. İdari liderlik görevini üstlenir. Şu hâlde bir idarî lider olan kurucu, inandığı ve tanımladığı ilkeleri, idari sistemleri, performans ve davranış kurallarını, üretim standartları ve şartnameleri, işe alım ilkelerini hayata geçirmeye başlar. Sonra başkalarını örgütte çalışmak için görevlendirir ve onları belirlediği kurallar, davranışlar ve kültür konusunda eğitime tabi tutar (Alayaşşı,2019: 225).

Pettigrew (1979), kurucuyu girişimci şeklinde vasıflandırmakta, örgütlerin sadece teknoloji ve yapı gibi rasyonel ve görülebilir niteliklerinin değil; aynı şekilde semboller, ideolojiler, dil, inançlar, törenler ve mitler vb. gibi kültürel öğeler sebebiyle örgütsel yaşamının da yaratıcısı olarak vasıflandırmaktadır (Pettigrew,1990:415).

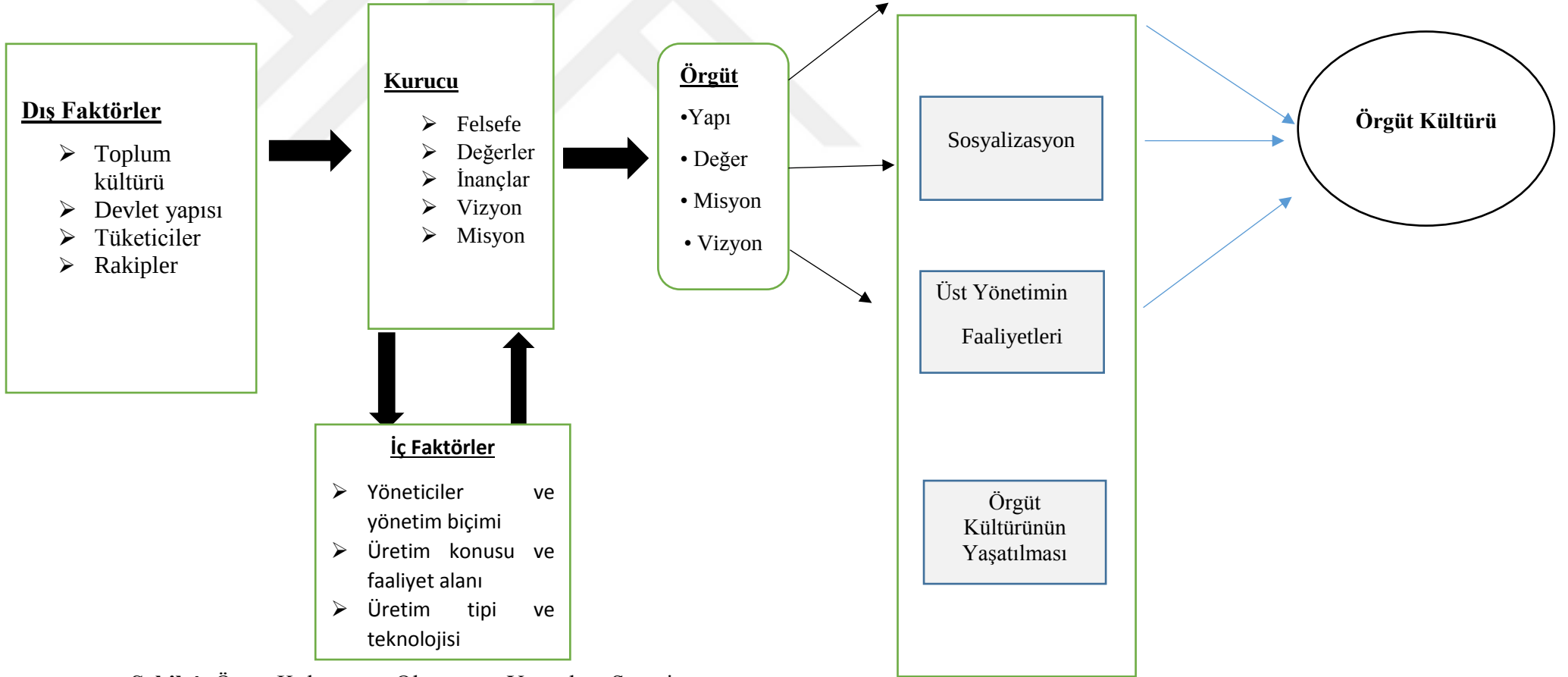
Edger Schein (1983) ise grupların ve örgütlerin tesafüden oluşmadığını belirterek, bunların çoğu zaman liderlik rolünü üstlenen ve bir şeyleri başarmak için insanların bir araya getirilmesini bilen biri sebebiyle gerçekleştirildiğini söyler. Ray Kroc (McDonald's), Henry Ford (Ford Motor), Edwin Land (Polaroid), Thomas Watson (IBM) ve Steve Jobs (Apple) bunlara örnek olarak gösterilebilir. Bunlar kuruluşların kültürlerini biçimlendirilmesinde tesiri olan ünlü kuruculardan bir kaçıdır (Acaray, 2014:37).

Mesela McDonald's'ta kalite, hizmet ve temizlik değeri Ray Kroc'un ortaya koymuş olduğu bir kavramdır. Steve Jobs, Apple'ın gayri resmi ve yaratıcı kültürünün kurucusudur (Robbins, 1987: 363). Bir yeni örgütün meydana gelişinin, kurucunun "Nasıl başarılı olabilirim?" düşüncesi ile başladığını ve kültürel biçiminin menşeyinin, kurucunun içinde büyüdüğü kültürden kazandığı tecrübelerle dayalıdır (1983). Her örgütün geçmişinde kompozisyonun çeşitli olabileceğini fakat esas aşamaların bir olduğunu iddia eden Schein bu aşamayı şöyle listeler (Schein 1983: 16-17):

- Bir kurucuda yeni bir girişim için bir düşünceye meydana gelir.
- Kurucu, kuruluş felsefesine göre eylemler organize edecek ilk çekirdek iş grubunu ayarlar.
- Kurucu grup, fikrinin riske değer olduğunu ve uygun olduğunu kabul ettiğinde, örgütün zemini belirlemiş olur.

- Kurucu grup, örgütün yapısını, sermayesini ve bina hazırlığını planlamaya ve biçimlendirmeye koyulur.
- Kurucu ve kurucu grubun tesis ettiği ilkelerce, diğer işçiler gruba dahil edilmeye başlanır ve grup işlevlerini yerine getirerek örgütün tarihini yazmaya başlar. Kurucu, bu seviyede örgütün dış ve iç problemlerinin çözümünde ana rehberdir.

Örgüt kültürü, oluşumu, yaşaması ve değişimi ile birlikte meydana gelen dinamik evrelere sahiptir. Şekil 4'te işaret edildiği üzere bir örgüt kültürünün meydana gelmesi, dış ve iç belirleyici unsurları göz önünde bulunduran kurucu tarafından başlatılmaktadır. Örgüt kültürü, seçim kriterleri, sosyalizasyon ve üst yönetimin faaliyetleriyle yaşatılmakta ve değişimi ise günün şartlarının gereklerine ters düşen veya işlevini yapamayan kültürel öge ve ögelerin değiştirilmesi ile gerçekleşmektedir. Shen (1992), örgüt kültürünün üç ana kaynaktan meydana geldiğini belirtir: Örgütün kurucusunun değerleri, inançları ve varsayımları, örgütün evrimleşme aşamasında örgüt oluşturan insanların yaşadıkları tecrübeler ve yeni lider ve işçilerin getirdikleri yeni inançlar, değerler ve varsayımlar olarak açıklamaktadır. Shen'in kültürü oluşum teorisi, en ön örgütleri emli görevin kurucu lidere ait olduğuna işaret eder (Baytok, 2006:141).



Şekil 4: Örgüt Kültürünün Oluşum ve Yaşatılma Süreci

Kaynak: Gagliardi, 1986:117-134.

4.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİ

Örgütler, örgüt içi ya da dış çevrenin tesiri ile devamlı değişen, gelişen ve kendini yenilemek zorunda kalan yapılardır. Örgütün kuruluşundan beri biçimlenmeye başlayan ve zamanla pekişen örgüt kültürü, eğer gelecekteki ve şimdiki gereksinimleri karşılamada yetkin değilse değiştirilmelidir. Örgütün önceki inançları ile birlikte değerler, örgüte herhangi bir menfaat katmıyorsa, bu kültürün değişmesi ve gelişmesinin zorunluluğunu gösterir. Örgüt değişim, örgüt çevreleriyle etkileşime girdiğinde ve rekabet, genel uygulamalar, tüketici ihtiyaçları, teknoloji ve ekonomik şartlar sebebiyle kaçınılmazdır. Dış etmenlerin yanı sıra değişimi zorunlu kılan iç etmenler de bulunmaktadır. Bunlar da ise yeniden tanımlanan örgüt hedef ve stratejileri, finansal durumlar olarak açıklanır (Acar,2013: 44).

Örgüt kültürü amaçları taraftar bulmadığında, örgütün başarısı için gerekli olan itici kuvvet ve unsur kaybedildiğinde, örgütteki çıkar gruplarını örgütün hedefleri doğrultusunda bir araya getirilemediğinde, örgüt işçilerin katılımını ve desteğini bulamadığında, yani uyumlu ve ortak değerler ve inançlar manzumesi olmadığında geliştirme ve değişim kaçınılmazdır (Geoffrey ve Kaszynska ,2016:159-160).

Örgüt kültürünü, başarılı bir şekilde değiştirmek ve geliştirmek için önce eski kültürü iyi bilmek zorunludur. Örgütte bulunan işçiler ve liderler etkileşimi ile oluşturulan kültür, örgüt dışında müşteriler, rakipler ve toplumsal çevrenin beklentilerinden de etkilenir. Bu sebeple kültürel değişim ve gelişimin uzun bir zaman diliminde gerçekleşeceğini bilmek gerekecektir (Acar,2013:46).

Son zamanlarda sıkça kullanılan “değişim” ve geliştirme” kavramlarına yazarlarca farklı tanımlar getirilmekte, kimi zaman bazı yazarlar tarafından her iki terimde de aynı anlamda kullanılmaktadır. Değişim kısaca, bir durumdan farklı bir duruma geçişi ifade etmektedir. Bu durum olumlu olabileceği gibi olumsuz bir durumu da içerebilir. Gelişme kısaca, belirli bir bölümde, kademeli olarak bir durumdan daha iyiye geçme sürecidir (Al-anizi, 2013: 266).

Örgüt kültürü değişimi, örgütü geleceğe taşımak için farklı ilgi gruplarının aksiyon, reaksiyon ve etkileşimlerini içeren (Pettigrew, 1990: 423), temel etmenler zaman ve koşullar olan bir süreçtir. Değişen zaman ve koşullar, belirli bir vakit ve duruma uygun biçimde örgüt kültürünün değiştirilmesini gerektir (Robbins, 1987: 368).

Genel anlamda değişim, bir şeyin bir seviyeden başka bir seviyeye gelmesidir (Koçel, 2007: 524). Örgüt kültürü değişimi de örgütün dışında veya içinde oluşabilecek farklı etkenler neticesinde örgüt kültürünün mevcut hâlden farklı bir duruma evrilmesini, ifade etmektedir.

Örgüt kültürü literatüründe “kültür değişimi” birçok bilim insanı (Silverzweig ve Allen, 1976, Ouchi, 1981; Deal ve Aennedy, 1982; Sathe, 1983, Kilmann vd., 1986, Lorsch, 1986, Schein; 1992, Mallak, 2001) tarafından ele alınmıştır.

Örgüt kültürü değişiminin temel maksadı, örgütün değişen şartlara uyum yetisini kuvvetlendirmek ve bu yolla örgütün hedeflerine daha kolay erişmesini sağlamaktır. Örgüt kültürü değişimi sağlanmasıyla örgütteki işçilerin kendilerini yeni rol model ve kahramanlarla özdeşleştirerek ve çeşitli değerlere inanarak, hareketlerinin bütününde meydana getirdikleri farklılıklar kastedilmektedir (Alganer, 2000: 29).

Örgüt kültürünü geliştirme süreci şu şekilde tanımlanmaktadır: Örgüt kültürünün geliştirilmesi, belirli ve amaçlanan bir sahada veya çeşitli sahalarda, örgütü daha iyi bir duruma getirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Gelişim, örtük ve görünür örgüt kültürünün unsurlarının temel veya kısmi bir dönüşümünü sağlamayı amaçlayan özel bir değişim planı ile gerçekleştirilir. Genellikle, örgütsel kültürün bu gelişim süreci, kültürel yeniden yapılanma ile tamamlanır. Bir bütün olarak veya kısmen, örgüt kültürünü geliştirme hedefine ulaşmak için bazı eski içeriklerin yeniden tanımlanması gerekmektedir (Al-anizi, 2013: 269).

Örgüt kültürü geliştirme süreci de (Deal ve Kennedy) tarafından tanımlanmıştır. Bir örgüt için gelişme çok önemli bir olgudur. Kültürün gelişmesi veya geliştirilmesi örgütünün gelişmesinin en önemli bölümlerinden birini oluşturur. Liderler gelişim hakkında ciddi bir şekilde düşündükleri zaman örgüt kültürünün gelişiminin, geliştirilmesi zorunlu olan diğer faktörlerin gelişimini ve yanı sıra çalışanların ve örgütün gelişen değişen şartlara adaptasyonunu kolaylaştırdığını göreceklidir (Deal ve Kennedy: 1982:126).

Örgüt kültürünün değişimi ve gelişimi, aynı nedenlere ve aynı faktörlere sahip birbiriyle ilişkili iki süreçtir ve genellikle aynı hedeflere sahiptirler ve örgüt yönetimi alanında uzmanlaşmış çalışmaları ve araştırmaları izlerken, araştırmacıların kullandığı her zaman not edilir (Al-anizi, 2013: 271).

4.5.1. Örgüt Kültürünün Gelişimini Etkileyen Faktörler

- 1- Lider'in Değişmesi: Robbins (1987) kültürü yönetmenin değiştirmek ile eş anlamlı olduğunu altını çizer. Kültürün yönetimi yaşatılma sürecini kapsar ve üst yönetim bu süreçte önemlidir (Robbins, 1987: 370). Bu sebeple örgüt üst yönetiminde meydana gelen lider değişimi, kültür üzerine doğrudan etki bırakır. Zira eski liderin yerine gelen yeni liderin oluşturacağı vizyon, misyon ve eylem planları, kültürel yapıyı liderin düşüncesine ve onun değişme ve gelişme becerisiyle yakından ilişkilidir (Alayaşşı, 2019: 233).
- 2- Örgütün yaşam döngüsü aşaması ve ilgili örgütün büyüme ve genişlemeye geçiş aşaması ve her ikisi de kültür değişimini teşvik eden regresyon aşamasına girme aşaması ile alakalıdır.
- 3- Örgüt boyutu: Küçük işletmelerde örgüt kültürünü değiştirmek ve geliştirmek daha kolaydır.
- 4- Kültürün mevcut gücü: Üyelerin mutabakatı ne kadar büyük olursa ve mevcut kültüre olan bağları o kadar fazla olursa, daha zor değişecektir.
- 5- Örgüt alt kültürlerin olmaması: Örgütte birçok alt kültürün varlığı, içindeki temel kültürü değiştirmeyi ve geliştirmeyi zorlaştırdığından, büyük kurumlar, alt kültürlerin çeşitliliği nedeniyle değişime karşı büyük direnç gösterirler (Alayaşşı,2019: 233).

4.6. LİDERLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEDEKİ ROLÜ

Örgüt kültürünün geliştirilmesi, daha önce tanımlandığı gibi belirli ve amaçlanan bir alanda veya çeşitli alanlarda, örgütü daha iyi bir duruma getirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Gelişim, örtük ve görünür örgüt kültürünün unsurlarının temel veya kısmi bir dönüşümünü sağlamayı amaçlayan özel bir değişim planı ile gerçekleştirilir. Genellikle, örgütsel kültürün bu gelişim süreci, kültürel yeniden yapılanma ile tamamlanır. Bir bütün olarak veya kısmen, örgüt kültürünü geliştirme hedefine ulaşmak için bazı eski içeriklerin yeniden tanımlanması gerekmektedir (Al-anizi, 2013: 271). Bu nedenle, liderin rolü değişimde ve dolayısıyla örgüt kültürünün gelişmesinde çok önemlidir.

Örgüt kültürünün geliştirilmesinde liderin rolü, örgüt kültürünün geliştirilmesini gerektiren nedenlerin ortaya çıkmasından sonra başlar ve bu nedenler şöyle sıralanabilir (Demir, 2005: 37):

- Çevrenin sürekli değişmesi,
- Örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin aşırı rekabet ruhuna sahip olması ve çevre şartlarının çok çabuk değişmesi,
- Örgütün durumunun vasat ya da daha kötü olması,
- Örgütün çok süratli büyümesi.

Hatch'in (1993) kültür dinamikleri modeline göre, lider, mevcut kültürün kısıtlarını dikkate alarak örgüt kültürünün amaçları çerçevesinde vizyonunu oluşturur. Örgütün yaşı, kültürün yapısı, çevresel faktörler, ekonomik yapı gibi birçok içsel ve dışsal faktörü göz önünde bulundurması gerekmektedir (Hatch,1993: 657-693).

Liderin tutumu ve uygulama, vizyonun işçilerce özümsemesinde anahtar görevi üstlenmektedir. Bu seviye özellikle örnek olmak ve bireysel saygınlık, lidere grubu oluşturan işçileri ikna etmede ve onu izlemelerinde önemli katkı sağlayan niteliklerdendir. Liderin kültürün yerleştirilmesinde ve yaşatılmasında ve Edgar Schein tarafından belirtilmiş olan öncelikli ve ikincil mekanizmaları iyi kullanması elzemdir. Zira bunlar, liderin değer ve fikirlerinin iş görenlerce özümsemesini kolay kılan faktörlerden birisidir. Mesela, yeni geniş görüşlülük kapsamında; ikincil güçlendirme mekanizmalarında gerçekleştirilen değişimler (örgüt yapısı, dizaynı, adet ve törenlerin kaldırılması veya yeni adet ve törenlerin ortaya çıkması, hikayeler, semboller) sembolik özellikleri nedeniyle daha kolay algılanabilmektedir (Baytok, 2006: 147).

Modeldeki işçilerin tanım ve yorumları, liderin şekillendirdiği vizyon eksenin örgüt kültüründeki değişimlerin kabul edilmesi veya reddedilmesini açıklar. Örgütü oluşturan işçilerin yeni kültürel yapıdaki öğeleri özümsemeleri hâlinde, yeni kültürün öğeleri yerleşmeye başlamaktadır. Fakat eğer işçiler, değişime direnirlerse, bu hâlde liderin vizyon ile ilgili tanımlamalarını veya lider olarak yeni vizyonu iletmedeki stratejilerini tekrar ele alması gerekecektir.

Değişim gerekli ve kaçınılmaz olduğu için, değişen rekabet şartlarına bağlı olarak örgüt kültüründe de kaçınılmaz bir durumdur. Liderlik, daha üst bir kültüre

varabilmek adına evrimsel değişimi başatabilme yetisine sahip olan kimsedir. Var olan kültür negatif etkiler oluşturma evresine girdiğinde, gerekli olan değişime karar vermek, kültürel varsayımları unutmak ve yenilerini öğretmek liderliği alır. Bunu sadece güçlü liderler başarabilir. Bir liderin en güçlü yeteneği, kültürü ve etkisini anlamak, şekillendirmek ve bununla çalışabilme yetisidir (Schein, 2010). Lider gerekli duyulan yeni yönetim değişimlerin kuramcısı, uygulayıcısı ve geliştiricisi olandır (Ogbanna ve Harris, 2000) Lider rgt/takipçilerini kurduğu bağ ile rgt amaçlarına doğru götürür. Bu amaçlar belirlenmiş doğrusal amaçlar olabileceği gibi bunun yanı sıra yeni ve farklı bir amaç da belirlenebilir. Her durumda yönetimi gerektiğinde doğru kurgulayan; pozitif örgüt kültürü yaratıp motivasyonu güçlendirerek, rgt hedeflerine uyumlu ve ortak kültüre sahip hâle getirerek, verimli ve yüksek performanslı organizasyona dönüştüren liderler, en etkili liderlerdir (Ingraham ve Taylor, 2004/2006:111).

4.6.1. Örgüt Kültürünü Geliştirmede Otokratik Liderin Rolü

Bu tarz liderlik modeli, kişinin anında karar alması gereken hâllerde yahut eğitimsiz ve motivasyonsuz işçileri en kısa zamanda, özellikle baskı ve korku yolunu takip ederek harekete geçirmede belli bir süre zarfında faydalıdır. Bunun yanı sıra bu tarz liderlikte, karar süreci hızlıdır, dolayısıyla zaman kayıpları en düşüktür. Fakat otoriter liderlik modeli, liderin çokça bencil davranması, alttakilerin inanç ve hissiyatlarına önem vermemesi ve buna bağlı olarak işçilerde doyumsuzluk hissiyatının oluşması sebebiyle sakıncalıdır. Doyumsuzluk duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğü ve grup içi çatışmaları artırırken bunun yanında, liderin grup üzerindeki etkisi de azalmaktadır (Eren, 1989: 382).

Otokritik bir liderce gerçekleştirilen değişim veya gelişme süreci, geneli itibariyle işçilerin liderin talimatlarını rızası olmadan ve onlar inancı olmadan uyguladığı ve bu nedenle örgütün istenen kalkınma hedeflerine ulaşamadığı yzeyssel bir gelişim sürecidir (Alayaşşı, 2019: 240).

4.6.2. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesinde Demokratik Liderin Rolü

Bu tarz liderlik modeli, demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Demokratik rgtlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm personel dahil olmaktadır. Böyle rgtlerde lider ve personeller arasında tam bir uyum ve mkemmел bir iletişim söz konusudur. Personelin fikir,

duygu, inanç ve isteklerine değ er verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır (Eren,1989: 383).

Üst yönetim, kalkınma için ikna edici nedenlerin ortaya çıkması durumunda değişim ve gelişme sürecini başlatır. Çoğunlukla bu nedenler, yeni rakiplerin ortaya çıkması, karların düşmesi, teknolojik bir kriz ve daha önce bahsedilen diğer nedenler gibi krizlerdir (Alayaşşı, 2017: 12). Demokratik liderliğin uygulanması, özellikle hızlı karar verme ihtiya ı ortaya çıktığında, değerlerini kaybedebilir. Örneğin batan bir gemide kaptanın demokratik davranışı zaman kaybı olacağı için uygun bir teknik olmayacaktır (Arikan, 2001: 242).

4.6.3. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü

Burns dönüşümcü liderliği, belirli tutumlar olarak tanımlamaz, bunun yerine liderlerin ve astların birbirlerinin ahlak ve motivasyonlarını daha yüksek seviyelere çıkartan bir işlem olarak tanımlar (Karakılşla, 2009: 86).

Dönüşümcü liderlik aşağıdakilerle ilgilidir (Karakılşla, 2009: 86).

- Motivasyon veya çaba ve eylem gibi arzu edilen liderlik sonuçları,
- Lider doğruluğunun ve dürüstlüğünün idraki,
- Roller arasındaki çatışmayı azaltın,
- Kurumsal etkinliği görselleştirin.

Dönüşümcü liderlerin işi, yeni vizyon dünya bakış açısı yahut gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçekliğe dair uyumlu yeni standartlar, normlar ve tutumlar geliştirmek, kitlelerin anlayacağı düzeyde dilde bunlara ulaşmanın imkanını göstermektir. Liderin oluşturduğu bu yeni gerçekliğin bünyesinde, kitleler yeni anlamlar bulurlar, hayatları ve tutumları anlamlı hâle gelir, geleceğe dair açık ve kesin beklentileri meydana gelir (Simsek,1997:164).

En etkin liderlik olan dönüşümcü liderlik, aşağıdaki kavramları barındırır:

- M kemm l Davranışlar ve Nitelikler: Liderler saygı duyulan, güven duyulan rol modelleri olarak g r l rl r (Karakılşla, 2009:87).
- Telkinle Motivasyon: Liderler işçilerine moral verir. Takım ruhu ortaya çıkar, coşku ve pozitif düşünme görülür. Liderler ve işçiler gelecek için pozitif vizyon oluştururlar.

- Zekasal Uyarı: Liderler, yeniliği, yaratıcılığı ve bütün eski varsayımların sorgulanması için teşvik edicidirler. Yeni düşünceler hoş karşılanır ve hata yapma korkusu yoktur.
- Bireysel İlgi: Her bir bireyi gereksinimleri ve arzularıyla özel ilgilenilir. Etkin dinleme, bireysel etkileşim ve potansiyelin gelişimi, bunların hepsi bu liderlik modelinin bir tarafını oluşturur.

Örgütlerin yeniden yapılandırılması sürecinde karşılatılan krizlerle etkin mücadelede dönüştürücü liderliğin rolü daha iyi anlaşılmış ve bu süreçte gerekli olan yönetim becerilerini ve hareket tarzlarını bütünleştiren bir özelliğe sahip olma hususunda dönüştürücü liderlik ön plana çıkmaktadır (Aslan 2013: 130). Dönüştürücü liderliğin, liderlik düşünürleri tarafından ilgi görmesinin nedenlerinden biri, diğer liderlik kuramlarının çevresel koşullar doğrultusunda yeterli olamamasıdır. Diğer bir deyişle, geliştirilen diğer liderlik kuramlarının değişime sadece kısa dönemli çözümler getirmesidir. Dönüştürücü liderliğin temelini dönüşüm oluşturmaktadır ki bu dönüşüm kurum iş görenlerinin sürekli geliştirilmesini sağlayıp kurumun her yönüyle değişimini ve gelişimini ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler işgören standartlarını belirleyerek ve vurgulayarak izleyicilerini motive ederler ancak daha da önemlisi izleyicilerinin amaç ve inançlarını daha yüksekleriyle değiştirirler (Humphrey ve Einstein, 2003: 87).

Dönüştürücü lider sadece değişim aşamasına rehberlik etmez aynı zamanda izleyicilerin değişime ayak uydurmasına ve alışmasına da yardım eder (Porter, ve Mallroch, 2003: 264).

4.6.4. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesinde Etkileşimci Liderliğin Rolü

Etkileşimci liderlik kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, etkileşimli liderliğin “canlı liderlik” şeklinde de isimlendirildiği görülmektedir. Etkileşimci liderler, resmi ödül ve cezaları işçileri idare etmek için kullanırlar. Etkileşimci liderler işçilere önceden tayin edilmiş olan amaçlara varmaları için rollerini ve görev gereklerini izah ederek, onlara motive ve rehberlik eden liderlerdir. Etkileşimci liderler, söz dinleme karşılığında tehditler ve ödüller verirler. Etkileşimci liderler, rolleri ve görev gereklerini netleştirerek, astlarını önceden belirlenmiş amaçlar için motive ve rehberlik ederler (Karakılşla, 2009: 87).

Etkileşimci liderler “koşullu ödüllendirme”, “aktif olarak istisnalarla yönetim” ve “pasif olarak istisnalarla yönetim” olmak üzere üç farklı tarzda yönetim şekli sergilemektedirler (Şimşek ve diğerleri, 2003: 31):

- Koşullu ödüllendirme: Liderler yetkilerini üstün performans gösteren işçileri ödüllendirmek için kullanmaktadırlar. Buradaki ödüller ise parasal ve statü verme şeklinde olup, izleyiciler kendilerinden beklenenlere dair bilgi sahibidirler.
- Aktif olarak istisnalarla yönetim liderler: İzleyicilerin geçmişten gelen eylemlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmektedirler.
- Pasif olarak istisnalarla yönetim: Liderler hiçbir biçimde izleyiciler ile ilgilenmemekte, fakat amaçlanan hedeflere ulaşılmadığında müdahale etmektedirler.

Etkileşimci liderlikte, lider ile işçiler arasındaki irtibat, anlaşma iledir. Bu liderler, beklentiler ve hedefler çerçevesinde etkilidir. Ancak etkileşimci liderler genel olarak işçilerini uzun dönemde geliştirmeye odaklanma hususunda ihmalkâr davranırlar (Taş ve diğerleri, 2007: 88). Etkileşimci liderlikte, liderler ile işçiler arasında etkili bir takas yöntemi vardır. Bu takas koşullu ödül ve beklentilerle yönetim şeklindedir (Cemaloğlu, 2007: 79). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları, örgütün yapılanması ve değişiminde belirleyicidir. Örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek adına çağdaş liderlik tarzları olmadan imkânsız değilse de çok zordur. Örgütsel değişim için en fonksiyonel liderlik biçimi dönüştürücü liderlik tarzıdır (yalmaz,2019:7). Bu nedenle dönüşüm lideri, değerleri ve varsayımları gözden geçirerek, yeni bir vizyon oluşturarak ve organizasyon kültürü için bir gelişim iklimi yaratarak organizasyon kültürünün değişim veya gelişim sürecini sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmede en iyisidir (Alayaşşi, 2017:18).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞTİRİLMESİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın modeli, amacı, evreni ve örneklemini, araştırma soruları, kısıtları, araştırma yöntemi, veri toplama araçları, toplanan verilerle yapılan istatistiksel analizler ve elde edilen bulgular açıklanmıştır. Son olarak bulgular doğrultusunda araştırma soruları değerlendirilmiştir.

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın, aşağıdaki alt hedefler aracılığıyla örgütlerde örgüt kültürünün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde liderliğin rolünü belirlemeye çalışmıştır:

- Irak'ta telekomünikasyon sektöründe hâkim olan liderlik modellerini netleştirmektir.
- Irak'ta telekomünikasyon sektöründe hâkim olan örgüt kültürünün türünü belirlemektir.
- Irak'ta telekomünikasyon sektöründe hâkim olan örgüt kültürü türü ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.
- Irak'ta telekomünikasyon sektöründe hâkim olan örgüt kültürünün geliştirilmesinde liderlik tarzlarının rolünün bilinmesidir.
- Çalışma üyelerinin Irak'ta telekomünikasyon sektöründe örgüt kültürünü geliştirmede liderlik rolü vizyonunda yaş, eğitim düzeyi, kıdem, deneyim gibi kişisel ve mesleki değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemektir.

5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın örneklemini Irak'ta telekomünikasyon sektörünün bir dizi çalışanı oluşturmaktadır. Çalışanlar, Bağdat valiliği şirketlerinden (A şirketi, B şirketi) seçilmiştir ve iki şirketin bazı temsilcilerine ek olarak bir dizi şubeye dağıtılmıştır. Bağdat'taki iletişim şirketlerinde dağıtılan 148 anketin, 115'i geri dönmüş ve katılım oranı %78 olarak belirlenmiştir. Veriler IBM SPSS 23 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket programı kullanılarak incelenmiştir.

5.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Anket, Irak'ta telekomünikasyon sektörünün çeşitli şubelerinde gerçekleştirilmiştir ve Irak'ta bu sektörde faaliyet gösteren üç şirket bulunmaktadır: A şirketi, B şirketi ve C şirkettir. Anket, Kuzey Irak'ta C şirketinin genel merkezine ulaşmakta güçlük çekilmesi nedeniyle sadece A ve B şirketleri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada zaman kısıtı, çalışanlara ulaşamama ve işlerinin yoğunluğu kısıtı, maliyet kısıtı bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların anket doldurmaya isteksiz olmaları, kendi mola zamanlarını anket formu doldurmak için ayırmak istememeleri, ayrıca şirketlerin şubelerinde anket formlarının bilgi veya sekreterlik bölümü iletişime geçilerek çalışanlara dağıtılması nedeniyle de çalışanların fikirlerini yansıtmada çekimser davranmış olabilecekleri ihtimali de kısıtlar arasındadır.

5.4. ARAŞTIRMA SORULARI

Çalışma, çalışmanın ana sorusuna cevap vermeyi amaçlamaktadır (**Örgüt kültürünü geliştirmede liderliğin rolü ve önemi nedir?**) ve araştırma soruları aşağıdaki şekildedir:

- Irak'ta telekomünikasyon sektöründe hâkim liderlik tarzı nedir?
- Sektörde ne tür bir örgüt kültürü hâkimdir?
- Hâkim liderlik stili, hâkim örgüt kültürü türü ve çalışma örneğinin kişisel değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mı?
- Örgüt kültürünü geliştirmede liderlik rolü nedir?
- Anket katılımcıları arasında, sektörün kültürünün geliştirilmesinde liderliğin rolü ve önemi konusundaki vizyonları konusunda istatistiksel olarak önemli farklılıklar var mıdır ve bu farklılıklar demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, iş şirketi, pozisyon, akademik başarı) nedeniyle midir?

5.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde örneklem ve veri toplama yöntemi anlatılmıştır.

5.5.1. Örneklem Yöntemi

Araştırmanın katılımcılarının Bağdat'ta telekomünikasyon sektöründe, özellikle A şirketi ve B şirketinde çalışanlar oluşturmaktadır.

5.5.2 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formu EK-1’de sunulmuştur. Anket aracılığıyla araştırmacı tarafından toplanan veriler, iki şekilde toplanmıştır:

- Anket şirket merkezinde bilgi departmanına iletilmiş ve 14 gün sonra toplanmıştır.
- Formlar, sektörün doğrudan satış merkezleri ve temsilci noktalarında yüz yüze dağıtılmıştır.

5.5.3. Anket Aracı Oluşturma

Anket katılımcılarının üç çalışma eksenine yönelik cevaplarını ve görüşlerini belirlemek için gerçekleştirilmiştir:

- Sektörde hâkim olan örgüt kültür türü.
- Irak’ta telekomünikasyon sektöründe hâkim liderlik tarzı.
- Örgüt kültürünün geliştirilmesinde liderliğin rolü ve önemi.

Araştırmacı (Boss and Avolio) ölçeğini ve (Fransa and Woodcook) ölçeğini kullanmış, ifadeler mevcut çalışmanın amaçlarına uygun şekilde yeniden formüle edilmiş ve geliştirilmiştir.

5.5.3.1. Anket Bölümleri

Anket, üç bölümden oluşmaktadır: 72 ifade, her bölüm için 24 ifade bulunmaktadır. Ölçek 5’li likert aralığında “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. (5) rakamının en yüksek onay derecesi ve (1) rakamının en yüksek onaylamama derecesidir.

Anketin üç bölümü şu şekildedir:

Birinci bölüm: Irak’ta telekomünikasyon sektöründe hâkim örgüt kültürü.

İkinci Bölüm: Irak’ta telekomünikasyon sektöründe hâkim olan liderlik modelleri.

Üçüncü Bölüm: Örgüt kültürünün geliştirilmesinde liderliğin rolü ve önemi

5.5.3.2. Anketin Güvenilirliği (Reliability)

Anket aracı, ne için tasarlandığını ölçebiliyorsanız doğru kabul edilir, böylece sonuçlar onu kullanan herkes tarafından anlaşılabilir (Ubaydat, 2006).

Anket aracının geçerliliğini doğrulamak için aşağıdaki testler yapılmıştır:

- Uzmanlar geçerliliği: Ankette yer alan zayıf noktaları tespit etmek amacıyla araştırma alanlarındaki bir dizi uzmana anket uygulanmış ve uzmanların gözlemlerine dayanarak değişiklik yapılmıştır.
- İçsel tutarlılık yaklaşımı: Anketteki her bir ifadenin tutarlılığının, ifadenin ait olduğu boyutla birlikte incelenmesi amaçlanmıştır.

Anketin iç tutarlılığı alfa katsayısı ile hesaplanmıştır.

Tablo 8: Anketin İç Tutarlılığı

No	İfade	Cronbach's Alpha*	İfade ve toplam kalıp arasındaki ilişki**
Örgüt kültürü			
Bürokratik Kültür			
1	Örgüt kültürü, sınırları harfi harfine belirlenmiş sorumluluklara uymaya odaklanır.	0.600	**0.587
2	Örgüt kültürü, piratmitsel bir şekilde otorite hiyerarşisi uygular.	0.610	**0.550
3	Örgüt kültürü, çevredeki çevresel değişimleri önemsemez.	0.686	**0.474
4	Örgüt kültürü, yönetmeliklere ve işyerindeki düzene odaklanmayı ister.	0.579	**0.658
5	Örgüt kültürü, çalışanları takip etmeyi ve onlar üzerinde kesin bir kontrolü gerektirir.	0.634	**0.551
6	Örgüt kültürü, değişime direnme eğilimindedir.	0.614	**0.542
7	Örgüt kültürü, yararlı olanları doğru bir şekilde belirlemeye odaklanır.	0.650	**0,363
8	Örgüt kültürü, günlük işlere önem vermeyi amaçlar.	0.573	**0,674
Toplam: 0,650			
Destekleyici Kültür			
9	Örgüt kültürü, dış çevreye uyum sağlamayı hedefler.	0,717	**0.662
10	Örgüt kültürü, örgüt yapısını çalışma	0,704	**0.729

	yöntemlerine uygun olarak sürekli düzenlemekle ilgilenmektedir.		
11	Örgüt kültürü, iş süreçlerinin olumlu değişimini destekler.	0,711	**0.694
12	Örgüt kültürü, çalışanlarını performans geliştirme fırsatlarını yakalamaya teşvik eder.	0,744	**0.564
13	Örgüt kültürü, sektörün gücünün büyüme ve sürdürülebilirlik için artmasına katkı sağlar.	0,719	**0.657
14	Örgüt kültürü, gerçekleştirilen iş sonuçlarına önem vermeye odaklanır.	0,750	**0.521
15	Örgüt kültürü, çalışanların ihtiyaçlarını doyurmayı amaçlar.	0,752	**0.548
16	Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki iş birliğini arttırmaya yardımcı olur.	0,749	**0.608
Toplam: 0,756			
Yaratıcı Kültür			
17	Örgüt kültürü, yaratıcılık ve yenilik ortamı hazırlamaya katkıda bulunur.	0.951	**0.791
18	Örgüt kültürü, işin adil dağılımını sağlar.	0.944	**0.874
19	Örgüt kültürü, yeni iş fırsatlarını aramaya katkı sağlar.	0.943	**0.891
20	Örgüt kültürü, takımların iş sorunlarıyla yüzleşmedeki rolünü destekler.	0.942	**0.900
21	Örgüt kültürü, hatayı bir öğrenme kaynağı olarak varsayar.	0.943	**0.901
22	Örgüt kültürü, çalışanlar arasında örgütsel sadakatin artmasına katkıda bulunur.	0.951	**0.888
23	Örgüt kültürü, her zaman üstün performans için çaba gösterir.	0.944	**0.785
24	Örgüt kültürü, çalışanlarını zorluk ve riskleri kabul etmeye meyillidir.	0,828	**0,890
Toplam: 0,952			
Liderlik			
Katılımcı liderlik			
1	Lider, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanlara yardımcı olur.	*0.880	**0.838
2	Lider, personelin önemli ve stratejik kararlara katılımını teşvik eder.	*0.875	**0.867
3	Lider çalışanları motive eder ve işin geliştirilmesine katılmalarını tavsiye eder.	*0.879	**0.833
4	Lider çalışanlar arasındaki ilişkileri destekler ve onları bir takım yapar.	*0.884	**0.798
5	Çalışanlar ve lider arasında karşılıklı büyük bir güven ilişkisi bulunur.	*0.894	**0.712
6	Lider çalışanların maddi ihtiyaçlarını	*0.890	**0.736

	karşılar.		
7	Lider çalışanlarının eleştirilene mümkün olduğunca cevap verir.	*0.890	**0.734
8	Lider, çalışanlar arasındaki örgütsel bağın artmasına katkıda bulunur.	*0.901	**0.615
Toplam 0.900			
Dönüşümcü Liderlik			
9	Lider, etkili bir çalışma ortamı yaratan hedefleri benimser.	*0.856	**0.716
10	Lider, çalışanları sorunları çözmeleri için düşünmeye teşvik eder.	*0.847	**0.812
11	Lider, çalışanların gelişmesi ve değişmesi için esnek bir çalışma ortamı sağlamaya yardımcı olur.	*0.867	**0.605
12	Lider, zorlukları ve riskleri hesaplı ve sınırlı bir şekilde kabul eder.	*0.852	**0.782
13	Lider, süreç ve uygulamalarda yenilikçiliği teşvik eder.	*0.853	**0.741
14	Lider, çalışanların olağanüstü performansını teşvik eder.	*0.858	**0.709
15	Lider, çalışanların örgüt dış çevresiyle etkileşim kurmalarına ve onunla mücadele etmelerine yardımcı olur.	*0.858	**0.702
16	Lider, değişiklik yapmak için engelleri aşmayı amaçlar.	*0.852	**0.750
Toplam: 0.871			
Etkileşimci liderlik			
17	Lider, örgütteki durumu aşamalı olarak geliştirmeye çalışır.	0.755	0.832**
18	Lider, mevcut olanaklar ışığında yapılacak işleri yürütmeye çalışır.	0.761	0.801**
19	Lider, işlerin zamanında yapılması sorumluluğunu üstlenir.	0.804	0.589**
20	Lider, çalışanların ihtiyaçlarını mümkün olduğunca karşılamayı hedefler.	0.774	0.773**
21	Lider, başkalarının deneyimlerinden ve geçmişin deneyimlerinden faydalanır.	0.808	0.491**
22	Lider, örgüt içindeki çalışanları teşvik etmek için teşvik yöntemini kullanır.	0.809	0.522**
23	Lider, iş yaparken iş bölümleri arasında koordinasyon sağlamaya çalışır.	0.801	0.555**
24	Lider, işlerin yapılmasını öncelik ve önemine göre takip eder.	*0.790	**0.644
Toplam: 0.811			
Örgüt kültürünün geliştirilmesinde liderliğin rolü ve önemi			
Örgüt kültürünün gelişiminde katılımcı liderliğin rolü ve önemi			
1	Lider, yüksek doğrulukta hedefler belirler.	0.841	0.538**

2	Lider, mevcut ve gelecekteki planları ve politikaları belirler.	0.829	0.659**
3	Lider, çalışanları tek bir takım ruhuyla çalışmaya teşvik eder.	0.817	0.726**
4	Lider, yeni gelişimsel fikirlere saygı kültürünü benimser.	0.818	0.720**
5	Lider, çalışanlarını iş problemlerini çözme ve hızlı hareket etme özgürlüğü verir.	0.816	0.770**
6	Lider, çalışanın kurumu benimsemeyi arttırmayı amaçlar.	0.823	0.695**
7	Lider, sürekli olarak örgüt çalışanlarının moralini yükseltir.	0.805	0.799**
8	Lider, sektörün hedefleri ışığında işçilerin hedeflerini gerçekleştirmesini amaçlar.	0.834	0.601**
Toplam: 0.842			
Örgüt kültürünün gelişiminde dönüştürücü liderliğin rolü ve önemi			
9	Lider, çalışma yöntem ve yollarının sürekli geliştirilmesini amaçlar.	0.833	0.533**
10	Lider, sürekli öğrenmeye değer veren bir kültür benimser.	0.799	0.787**
11	Lider, hataları tespit ve kusurları telafi etmeyi amaçlar.	0.826	0.597**
12	Lider, işçiler arasında meydana okuma ruhunu ve hesaplanmış riski yaymayı teşvik eder.	0.793	0.836**
13	Lider, öğrenme kaynağı olarak hatayı kabul etmeye teşvik eder.	0.801	0.812**
14	Lider, sektör liderliğine giden yaratıcılığı benimser.	0.818	0.673**
15	Lider, çalışanları davranışlarında değişiklik yapmaya çağırır.	0.839	0.477**
16	Lider, sektör ve çevre arasında bir bütünleşme durumu yakalamayı hedefler.	0.814	0.704**
Toplam: 0.836			
Örgüt kültürünün gelişiminde etkileşimli liderliğin rolü ve önemi			
17	Lider, kurumda çalışanların motivasyonunu artırmak için teşvikler kullanır.	0.771	0.881**
18	Lider her çalışanını hatalarından dolayı uyarmaya çalışır.	0.807	0.691**
19	Lider, yeni tecrübelerin sorumluluğunu sadece profesyonellere (uzman) yükler.	0.828	0.497**
20	Lider, rutin işlerin güçlenmesine ve onlardan istifade etmeye önem verir.	0.766	0.889**
21	Lider, sadece üst yönetimin eline güç ve yetki vermeyi amaç edinir.	0.794	0.792**

22	Lider, yeni fikirlere saygıya dayalı bir organizasyon kültürü benimser.	0.846	0.350**
23	Lider işleri gerçekleştirmeye odaklanır.	0.790	0.793**
24	Lider, kademeli değişim sürecini benimser.	0.846	0.291**
Toplam 0.830			

* İfadenin ifadelerin geri kalanıyla uyumluluğunu test etmek için ifadeyi sildikten sonra Alpha Kronbach'ın değeri.

** İç dürüstlüğü ölçüsü olan bölümün tümceciği ve toplam ifadesi arasındaki korelasyonun değeri korelasyon katsayısı anlamlı düzeyde istatistiksel olarak anlamlıdır (0,01).

Kararlılık özelliği, kullanmaya başlamadan önce veri toplama aracında bulunması gereken temel özelliklerden biridir. Kararlılık derecesini, çözünürlüğü ölçmenin önemi, kullanıldığı zaman doğru sonuçlar elde etmektir. Veri toplama aracının güvenilirliği, Alpha Cronbach yöntemi de dâhil olmak üzere çeşitli şekillerde ölçülür ve kararlılık faktörünü hesaplamak için en iyi yöntemlerden biridir. Alpha Cronbach katsayısı sıfır ile bir arasındadır ve bire yakın olduğunda ölçeklerin kararlılığını gösterir. Anket 115 kişilik anket örneğine uygulanmış, daha sonra örnek için Alfa Cronbach katsayısı tam olarak hesaplanmıştır. Tablo 8’de Alpha Cronbach yöntemi kullanılarak çalışma eksenleri ve değişkenleri için kararlılık katsayıları (çalışma örneği 115 kişilik) belirlenmiştir.

Tablo 9: Kararlılık Katsayıları

Bölüm	İfade sayısı	Kararlılık katsayısı
Örgüt kültürü		
Bürokratik kültür	8	0,650
Esnek kültür	8	0,757
Yenilikçi kültür	8	0,952
Liderlik		
Katılımcı liderlik	8	0.900
Dönüşümcü liderlik	8	0,871
Yönetici liderlik	8	0,811
Örgüt kültürünün geliştirilmesinde liderliğin rolü ve önemi		
Katılımcı liderliğin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolü	8	0,842
Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolü	8	0,836
Uygulamacı liderliğin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolü	8	0,830

Alpha Cronbach yöntemi kullanılarak anketin kararlılığının hesaplanması:

- Çalışmanın ikinci bölümünün (Irak'ta telekomünikasyon sektöründe örgüt kültürü türü) istikrarının değeri 0,878'dir.
- Çalışmanın üçüncü bölümünün (Irak'ta telekomünikasyon sektöründe liderlik tarzı) istikrarının değeri 0,766'dir.
- Çalışmanın dördüncü bölümünün istikrarının değeri (örgüt kültürünün geliştirilmesinde liderliğin rolü) 0,809'dir.

Bu, tüm bu işlemlerin yüksek bir değere sahip olduğu anlamına gelir, çünkü hepsi Alpha Kronbach katsayısı için minimum kabul edilebilir değer olan (0,50)'den yüksektir ve bu değer, çalışma aracının (anketin), hedeflerine ulaşmak için, sorularına cevap vermek amacıyla uygulama için geçerliliğinin bir göstergesidir.

5.5.3.3. İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada öncelikle kullanılan ölçeklerin seçilen örneklemde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Geçerliliği test etmek için AMOS (Analysis of Moment Structures) ve SPSS 23 (Statistical Package for Social Sciences) programlarının güncel halinde kullanılan yöntemlerdir.

- 1- Anket katılımcılarının görüşlerini almak için Frekans ve yüzde hesaplanır.
- 2- Ortalama (Mean), her bir ifade için ankete katılanların cevaplarının ne kadar yüksek veya düşük olduğunu bulmak için hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamanın önem derecesini göstermede de yararlı olduğu bilinmektedir.
- 3- Katılımcıların ankete verdikleri yanıtların sapma derecesini belirlemek için standart sapma (standard deviation) kullanılmıştır.
- 4- Anket ifadesinin kararlılığını belirlemek için Alfa Kronbach katsayısı hesaplanmıştır.
- 5- Değişkenleri karşılaştırmak ve değişkenler arasındaki farkları belirlemek için F (One Way ANOVA-Tek Yönlü Varyans Analizi) testi kullanılmıştır.
- 6- Anket katılımcılarının demografik değişkenleri için istatistiksel olarak anlamlı farklılıkları açıklamak amacıyla (Scheffe) testi kullanılmıştır.

5.6. BULGULAR

5.6.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Tablo 10: Cinsiyete Göre Dağılım

Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Erkek	89	77.4
Kadın	26	22.6
Total	115	100%

Ankete katılan erkek katılımcı sayısı 89, ankete katılan kadın katılımcı sayısı 26 kişidir. Kadınların yüzdesinin erkeklerden çok daha düşük olduğu ve bunun toplumun doğasından kaynaklandığı belirtilmektedir.

5.6.2. Medeni Durumlarına Göre Dağılım

Tablo 11: Medeni Durumlarına Göre Dağılım

Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Evli	76	66.1
Bekâr	39	33.9
Total	115	100%

Ankete katılan evli oranı%66,1'dir ve bu oran %33,9'a ulaşan bekârların yüzdesinden fazladır.

5.6.3. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Tablo 12: Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)
21-29 yaş	62	53.9
30-39 yaş	26	22.6
40-49 yaş	24	20.9
50 yaş ve üzer	3	2.6
	115	100%

Katılımcıların %53,9'ü 21-29 yaş, %22,6'ü 30 – 39 yaş aralığını, %20,9'ü 40-49 yaş Aralığını, %2,6'i 50 yaş ve üstünü göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğunu 21- 29 yaş aralığı oluşturmaktadır.

5.6.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Lise	32	27.8
Lisans	74	64.3
Yüksek Lisans	4	3.5
Doktora	5	4.3
	115	100%

Katılımcıların %27,8'i lise mezunu, %64,3'i lisans mezunu, %3,5'i yüksek lisans mezunu ve %4,3'i doktora mezunundan oluşmaktadır.

5.6.5. Şirkete Göre Dağılım

Tablo 14: Şirkete Göre Dağılım

Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)
A şirketi	71	61.7
B şirketi	44	38.3
	115	100%

A şirketindeki çalışanlarından anket katılımcılarının yüzdesi %61,7'dir. Bu, B şirketindeki işçilerin anket katılımcılarının oranından daha fazla olup %38,3'tür.

5.6.6. Çalışma Yılına Göre Dağılım

Tablo 15: Çalışma Yılına Göre Dağılım

Yıllarca süren çalışma	Frekans(n)	Yüzde (%)
1-3 yıl	65	56.5
4-7 yıl	28	24.3
7-10 yıl	21	18.3
10 ve üzer	1	0.9
	115	100%

Tablodan, iş tecrübesi 1-3 yıl olan ve oranı (%56,5) olan anket katılımcılarının çoğunluğunun, bunun Irak'taki iletişim sektörünün işçilerin sürekli yenilenmesine güvenmesinden kaynaklandığı açıktır.

5.6.7.Çalışma Pozisyonuna Göre Dağılım

Tablo 16: Çalışma Pozisyonuna Göre Dağılım

Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Memur	66	57.4
Satış acentesi	32	27.8
Müdür Yardımcısı	8	7.0
Müdür	9	7.8
	115	%100

5.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

5.7.1. Bürokratik Kültür

Tablo 17: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Bürokratik Kültür

İfade	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	maen	Std. Deviation	Uygulama derecesi	Önem derecesi
1- Örgüt kültürü, sınırları harfi harfine belirlenmiş sorumluluklara uymaya odaklanır.	6 5.1%	90 76.9%	17 14.5%	2 1.7%	0 0.0%	3.86	0.504	Yüksek	5
2- Örgüt kültürü, piratmitsel bir şekilde otorite hiyerarşisi uygular.	16 13.7%	86 73.5%	12 10.3%	1 0.9%	0 0.0%	4.01	0.529	Yüksek	4
3- Örgüt kültürü, çevredeki çevresel değişimleri önemsemez.	2 1.7 %	24 20.5%	36 30.8%	49 41.9%	4 3.4%	2.74	0.886	Orta	8
4- Örgüt kültürü, yönetmeliklere ve işyerindeki düzene odaklanmayı ister.	27 23.1%	75 64.1%	13 11.1%	0 0.0%	0 0.0%	4.12	0.579	Yüksek	2
5- Örgüt kültürü, çalışanları takip etmeyi ve onlar üzerinde kesin bir kontrolü gerektirir.	9 7.7%	72 61.5%	24 20.5%	8 6.8%	2 1.7%	3.67	0.789	Yüksek	7
6- Örgütsel kültür, değişime direnme eğilimindedir.	6 5.1%	81 69.2%	24 20.5%	4 3.4%	0 0.0%	3.77	0.593	Yüksek	6
7- Örgüt kültürü, yararlı olanları doğru bir şekilde belirlemeye odaklanır.	19 16.2%	90 76.9%	5 4.3%	1 0.9%	0 0.0%	4.10	0.484	Yüksek	3
8- Örgüt kültürü, günlük işlere önem vermeyi amaçlar.	34 29.1%	64 54.7%	16 13.7%	1 0.9%	0 0.0%	4.13	0.673	Yüksek	1
Anket katılımcılarının ortalama cevapları						3.80	0.518	Yüksek	

Tablo 17’den aşağıdakileri sonuçlandırabiliriz:

- 1- Bürokratik kültür tarzı Irak’ta telekomünikasyon sektöründe genel ortalamanın yüksek olduğu bir dereceye kadar uygulanmaktadır (3.80).
- 2- Sektörde önem sırasına göre uygulanan bürokratik kültür rolleri şunlardır:
 - (Örgüt kültürü, günlük işlere önem vermeyi amaçlar). Yüksek bir orandadır (4.13). İfade önem sırasına göre **birinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%83,8) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %0,9’dur.

Bu kültür tarzı yüksek derecede onaylanmasının nedeni, Irak’ta özel sektör çalışmasının doğası ve emir uygulama kültürü ve talimatların uygulanmasının ve işe olan ilginin hüküm sürdüğü Irak toplumunun doğasıdır.

- (Örgüt kültürü, yönetmeliklere ve işyerindeki düzene odaklanmayı ister), Yüksek bir orandadır (4.12). İfade önem sırasına göre **ikinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%87,2) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %0,0’dır.

Bu kültürel rol yüksek derecede onaylanmasının araştırmacılar tarafından reddedilme derecesi sıfıra ulaşıncaya kadar sektörde yüksek derecede uygulanmaktadır ve bunun nedeni, siparişlerin yerine getirilmesine, talimatlara uyulmasına, zamanlamaya ve düşük esnekliğe bağlı kalarak sektörün çalışmalarının doğasıdır.

- (Örgüt kültürü, yararlı olanları doğru bir şekilde belirlemeye odaklanır), Yüksek bir orandadır (4.10). İfade önem sırasına göre **üçüncü** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%93,1) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi %0,9’dur.

Bu kültürel rolün yüksek derecede onaylanmasının nedeni, sektördeki çalışmaların doğası ve toplumun doğası ile açıklanabilecektir. Bu nedenle sektördeki maddi kayıplara mal olabilecek herhangi bir hatadan kaçınmak için yetkilileri dikkatle tanımlamak gerekmektedir.

- (Örgüt kültürü, piratmitsel bir şekilde otorite hiyerarşisi uygular). Yüksek bir orandadır (4.01). İfade önem sırasına göre **dördüncü** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%87,2) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %0,9'dur.

Bu kültürel rolün yüksek derecede onaylanması, üst yönetimin, işin maddi kayıplara yol açan herhangi bir hatayı önleme yetkisini kontrol etmesini gerektiren, sektörün çalışmasının doğası ile açıklanabilir.

- (Örgüt kültürü, sınırları harfi harfine belirlenmiş sorumluluklara uymaya odaklanır) Yüksek bir orandadır (3,86). İfade önem sırasına göre **beşinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%82) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %1,7'dir.

Bu kültürel rol, sektördeki çalışmaların doğası ve sektörün belirli sorumluluklara bağlılık yükleyen ve bunları aşmayan üst yönetiminin doğası nedeniyle yüksek derecede uygulanmaktadır. Ayrıca çalışanlar iş sözleşmelerinin iptal edilme korkusuyla ilgili talimatlara tam anlamıyla uymaktadır.

- (Örgüt kültürü, değişime direnme eğilimindedir), Yüksek bir orandadır (3,77). İfade önem sırasına göre **altıncı** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%74,3) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %3,4'dür.

Bu kültürel rol, sektör çalışmalarının niteliği ve özel talimatlara uyumunu sağlayan üst yönetim politikaları nedeniyle sektörde üst düzeyde kullanılmaktadır.

- (Örgüt kültürü, çalışanları takip etmeyi ve onlar üzerinde kesin bir kontrolü gerektirir), Yüksek bir orandadır (3,67). İfade önem sırasına göre **yedinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%69,2) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %8,5'dir.

Bu kültürel rol, sektördeki işin doğası, şirketler arası rekabetin doğası ve sektördeki istihdam sisteminin doğası gereği yaygın olarak uygulanmaktadır.

- (Örgüt kültürü, çevredeki çevresel değişimleri önemsemez), Ortalama bir orandadır (2,74). İfade önem sırasına göre **sekizinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%22,3) sahip bu kültür tarzının varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi %45,3'tür.

Bu kültürel rol orta düzeyde benimsenmiştir; nitekim bu rolün orta düzeyde onaylanmasının nedeni, endüstrinin yüksek düzeyde rekabet ve kâr sağlamak için dış ve iç ortama uyum sağlamasıdır.

Sonuçlar genel olarak sektördeki bürokratik kültür uygulamalarını ortaya koymaktadır; zira bu sektörde bürokratik kültürün varlığını ifade eden uygulamalar mevcut olup, Irak'taki sektörün doğası ve Irak toplumunda üst yönetimin sıkı olması ile talimatlarını işçilere dayatması ve yetkilerini sürdürmesini için gerekli koşullardan taviz vermemesinden kaynaklanmaktadır.

Sekizinci önem sıralaması uygulaması ile ilgili olarak, sektör dış çevreye büyük ilgi duyduğundan önem derecesi azalmıştır.

5.7.2. Destekleyici Kültür

Tablo 18: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Destekleyici Kültür

İfade	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	maen	Std. Deviation	Uygulama derecesi	Önem derecesi
9- Örgüt kültürü, dış çevreye uyum sağlamayı hedefler.	29 25.2%	77 67.0%	5 4.3%	3 2.6%	1 0.9%	4.13	0.682	Yüksek	2
10- Örgüt kültürü, örgüt yapısını çalışma yöntemlerine uygun olarak sürekli düzenlemekle ilgilenmektedir.	15 13.0%	82 71.3%	15 13.0%	2 1.7%	1 0.9%	3.93	0.639	Yüksek	4
11- Örgüt kültürü, iş süreçlerinin olumlu değişimini destekler.	43 37.4%	61 53.0%	9 7.8%	2 1.7%	0 0.0%	4.26	0.676	Çok Yüksek	1
12- Örgüt kültürü, çalışanlarını performans geliştirme fırsatlarını yakalamaya teşvik eder.	0.0 0.0%	8 6.8%	27 23.1%	59 50.4%	21 17.9%	2.19	0.815	Düşük	8
13- Örgüt kültürü, sektörün gücünün büyüme ve sürdürülebilirlik için artmasına katkı sağlar.	25 21.7%	75 65.2%	14 12.2%	1 0.9%	0 0.00%	4.07	0.609	Yüksek	3
14- Örgüt kültürü, gerçekleştirilen iş sonuçlarına önem vermeye odaklanır.	13 11.3%	71 61.7%	23 20.0%	7 6.1%	1 0.9%	3.76	0.764	Yüksek	5
15- Örgüt kültürü, çalışanların ihtiyaçlarını doyumayı amaçlar.	0 0.0%	14 12%	27 23.1%	58 49.6%	16 13.7%	2.33	0.867	Düşük	7
16- Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki iş birliğini arttırmaya yardımcı olur.	1 0.9%	28 23.9%	29 24.8%	45 38.5%	12 10.3%	2.66	0.990	Orta	6
Anket katılımcılarının ortalama cevapları						3.41	0.755	Orta	

Tablo 18 ‘den aşağıdakileri sonuçlandırabiliriz:

1- Destekleyici kültür tarzı Irak’ta telekomünikasyon sektöründe genel ortalamanın orta olduğu bir dereceye kadar uygulanmaktadır (3,41).

2-Sektörde önem sırasına göre uygulanan destekleyici kültür rolleri şunlardır:

- (Örgüt kültürü, iş süreçlerinin olumlu değişimini destekler), Yüksek bir orandadır (4,26). İfade önem sırasına göre **birinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%87,4) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %1,7’dir.

Bu kültürel rol yüksek derecede onaylanmıştır ve bunun nedeni, üst yönetimin gerekli hedeflere ulaşmak için prosedürleri değiştirme çabalarının sürekli olmasıdır.

- (Örgüt kültürü, dış çevreye uyum sağlamayı hedefler), Yüksek bir orandadır (4,13). İfade önem sırasına göre **ikinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%87,4) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %1,7’dir.

Bu kültürel rol yüksek derecede onaylanmasının nedeni, örgütün kâr elde etmeyi hedeflemesi ve bu nedenle çevredeki değişikliklere uyum sağlama çabasıdır.

- (Örgüt kültürü, sektörün gücünün büyüme ve sürdürülebilirlik için artmasına katkı sağlar) Yüksek bir orandadır (4,07). İfade önem sırasına göre **üçüncü** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%86,9) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi %0,9’dur.

Bu kültürel rol yüksek derecede onaylanmıştır. Katılımcılar, esnek bir kültürün varlığında telekomünikasyon sektörünün büyümesine katkıda bulunacağını düşünmektedir.

- (Örgüt kültürü, örgüt yapısını çalışma yöntemlerine uygun olarak sürekli düzenlemekle ilgilenmektedir). Yüksek bir orandadır (3,93). İfade önem sırasına göre **dördüncü** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%84,3) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %2,6'dır.

Bu kültürel rol yüksek derecede onaylanmıştır. Bunun nedeni sektörel değişime uygun olarak, örgütün yapısında sürekli değişiklik yapılması, sürekli yeni departmanların açılması ve yeni şubelerin açılması ile ilgili olabilir.

- (Örgüt kültürü, gerçekleştirilen iş sonuçlarına önem vermeye odaklanır). Yüksek bir orandadır (3,76). İfade önem sırasına göre **beşinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%73) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %7'dir.

- (Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki iş birliğini arttırmaya yardımcı olur), Ortalama bir orandadır (2,66). İfade önem sırasına göre **altıncı** olmuştur. Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%24,8) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %48,8'dir.

Bu rol için onay derecesinin düşük olması, sektörün talimatlara, görev ve sorumlulukların tanımına bağlı olan yapısının niteliği nedeniyle ve çalışanlar arasındaki iş birliği fırsatları azalmaktadır.

- (Örgüt kültürü, çalışanların ihtiyaçlarını doydurmayı amaçlar), düşük bir orandadır (2,33). İfade önem sırasına göre **yedinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%12) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu, %63,3'tür.

Bu rolü uygulama derecesi önemli ölçüde düşüktür. Bunun nedeni, işçilerin sürekli geri dönüşümüne dayanan sektörün çalışma niteliği ve yüksek işsizlik ile karakterize edilen Irak toplumunun koşullarının doğasıdır.

- (Örgüt kültürü, çalışanlarını performans geliştirme fırsatlarını yakalamaya teşvik eder) Düşük bir orandadır (2,19). İfade önem sırasına göre **sekizinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%6,8) sahip bu kültür tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir kültür varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %80'dir. Bunun nedeni, örgütün dışından

becerilerin çekilmesine ve aynı zamanda sektörü yönetmek için yabancı liderlerin atanmasına bağlı olan sektörün üst yönetim tarzının doğasıdır ve bu örgüt içinde çalışan işçilerin gelişim fırsatlarını engelleyebilmektedir.

Sonuçlar, sektördeki destekleyici kültür uygulamalarını genel olarak açıklayabilir; Irak'taki çalışmasının doğası gereği, rekabet pazarına girmek, kâr elde etmek, dış ortamdaki değişikliklere ayak uydurmak ve sonuç elde etmek için bazı uygulamalarda esneklik gerektiren bu sektörde yüksek düzeyde destekleyici kültürü ifade eden uygulamalar vardır.

Yedinci önem sırasının uygulanması ile ilgili olarak, sürekli değişen işçi ve yeni işçi atama yöntemine ve Irak toplumunda başlangıçta işçilerin ihtiyaçlarını azaltan yüksek işsizlik oranlarına bağlı olarak, sektörün çalışma niteliği nedeniyle bu uygulamanın onaylanma derecesi azalmıştır.

Sekizinci düzenin önemi ile ilgili olarak, sektörün dışından yetenekleri çekme ve bazen de yabancı yetenekleri getirme yöntemine bağlı olarak, sektörün çalışmasının doğası nedeniyle bu uygulamanın onaylanma derecesi azalmıştır. Sonuç olarak, örgütlerde var olan insan kaynaklarını geliştirmek için çok az fırsat vardır.

5.7.3. Yaratıcı Kültür

Tablo 19: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Yaratıcı Kültür

İfade	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	maen	Std. Deviation	Uygulama derecesi	Önem derecesi
17- Örgüt kültürü, yaratıcılık ve yenilik ortamı hazırlamaya katkıda bulunur.	0	38	20	46	11	2.73	1.026	Orta	7
	0.0%	32.8%	17.2%	39.7%	9.5%				
18- Örgüt kültürü, işin adil dağılımını sağlar.	6	35	23	2	6	2.91	1.056	Orta	6
	5.2%	30.2%	19.8%	45%	5.2 %				
19- Örgüt kültürü, yeni iş fırsatlarını aramaya katkı sağlar.	11	51	16	35	2	3.29	1.059	Orta	3
	9.5 %	44 %	13.8 %	30.2 %	1.7 %				
20- Örgüt kültürü, takımların iş sorunlarıyla yüzleşmedeki rolünü destekler.	4	54	12	40	5	3.10	1.062	Orta	5
	3.4 %	46.6 %	10.3 %	34.5 %	4.3 %				
21- Örgüt kültürü, hatayı bir öğrenme kaynağı olarak varsayar.	4	66	7	33	5	3.26	1.054	Orta	4
	3.4 %	56.9 %	6 %	28.4 %	4.3 %				
22- Örgüt kültürü, çalışanlar arasında örgütsel sadakatin artmasına katkıda bulunur.	10	61	10	31	3	3.38	1.056	Orta	2
	8.6 %	52.6 %	8.6 %	26.7 %	2.6 %				
23- Örgüt kültürü, her zaman üstün performans için çaba gösterir.	7	63	21	21	3	3.43	0.947	Orta	1
	6 %	%54,3	18.1 %	18.1 %	2.6 %				
24- Örgüt kültürü, çalışanlarını zorluk ve riskler, kabul etmeye teşvike meyillidir.	0	37	16	24	38	2.45	1.251	Düşük	8
	0%	31.9%	13.9%	20.7%	32.8%				
Anket katılımcılarının ortalama cevapları						3.06	1.063	Orta	

Tablo 19'dan aşağıdakileri sonuçlandırabiliriz:

1-Yaratıcı kültür tarzı Irak'ta telekomünikasyon sektöründe genel ortalamanın orta olduğu bir dereceye kadar uygulanmaktadır (3.06).

2-Sektörde önem sırasına göre uygulanan yaratıcı kültür rolleri şunlardır:

- (Örgüt kültürü, her zaman üstün performans için çaba gösterir), Ortalama bir orandadır (3,43). İfade önem sırasına göre **birinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%60,3) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%20,7) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Bu kültürel rol orta derecede onaylanmıştır, çünkü endüstri kar elde etmeyi hedeflemektedir ve bu nedenle pazarda rekabet etmeli ve ayrımcılık yapmalıdır.

- (Örgüt kültürü, çalışanlar arasında örgütsel sadakatin artmasına katkıda bulunur), Ortalama bir orandadır (3,38). İfade önem sırasına göre **ikinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%61,2) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%29,3) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Bu kültürel rol orta derecede vardır. Bunun nedeni, bürokratik bir kültürün egemen olduğu sektörün çalışmasının doğasıdır ve işçilerin örgüte olan bağlılığını azaltır.

- (Örgüt kültürü, yeni iş fırsatlarını aramaya katkı sağlar), Ortalama bir orandadır (3,29). İfade önem sırasına göre **üçüncü** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%53,5) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, %31,9'u bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Bu kültürel rol orta derecede vardır. Bunun nedeni, yalnızca iletişim alanında uzmanlaşmış olan sektörün çalışmasının doğasıdır ve bu nedenle sektörün Irak'taki diğer fırsatları aradığını göstermemiştir.

- (Örgüt kültürü, hatayı bir öğrenme kaynağı olarak varsayar), Ortalama bir orandadır (3,26). İfade önem sırasına göre **dördüncü** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%60,3) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%32,7) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Bu kültürel rol orta derecede vardır. Bunun nedeni, bazı hataları örgüt için para kaybı olarak gören ve bu hatalardan sorumlu tutulan sektörün çalışmasının doğasıdır.

- (Örgüt kültürü, takımların iş sorunlarıyla yüzleşmedeki rolünü destekler), Ortalama bir orandadır (3,10). İfade önem sırasına göre **beşinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%50) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%37,8) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Bu kültürel rol orta derecede vardır. Bunun nedeni sektördeki hâkim kültürdür, düzenlemeler ve yasalar uygulanır, ve işçiler ortak çalışma ekipleri oluşturulması sonucunda olası kaosu önlenir.

- (Örgüt kültürü, işin adil dağılımını sağlar), Ortalama bir orandadır (2,91). İfade önem sırasına göre **altıncı** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%35,4) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%50,2) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir. Bunun nedeni, liderin belirli ve sınırlı sayıdaki çalışanlara güvenmesi ve sonuç olarak görevlerin adil bir şekilde dağıtılmamasıdır.

- (Örgüt kültürü, yaratıcılık ve yenilik ortamı hazırlamaya katkıda bulunur), Ortalama bir orandadır (2,73). İfade önem sırasına göre **yedinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%32,8) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%49,2) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Anket katılımcıları tarafından bu rolün onaylanmama düzeyi artmıştır. Bunun nedeni, kalkınma ve yenilik için bir dizi yeteneğe bağlı olan sektördeki hâkim kültürden kaynaklanmaktadır (çoğu zaman yabancı yetenek olabilir).

- (Örgüt kültürü, çalışanlarını zorluk ve riskler, kabul etmeye teşvike meyillidir), Düşük bir orandadır (2,45). İfade önem sırasına göre **sekizinci** oldu.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%31,9) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%53,5) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Anket katılımcıları tarafından bu rolün onaylanmamasının nedeni, hiyerarşik olarak siparişleri uygulamaya ve finansal kayıplara neden olabilecek her türlü riskten kaçınmaya istekli üst yönetimin doğasıdır.

Sonuç olarak, Irak'taki telekomunikasyon sektöründe düşük yaratıcı bir kültür ifade eden uygulamalar vardır. Çünkü kontrol yöntemi, sektörde önemli finansal kayıplara neden olabilecek hatalardan kaçınmak için örgüte bağlıdır.



5.8. LİDERLİK

5.8.1. Katılımcı Liderlik

Tablo 20: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Katılımcı Liderlik

İfade	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	maen	Std. Deviation	Uygulama derecesi	Önem derecesi
1- Lider, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanlara yardımcı olur.	6 5.2%	37 32.2%	25 21.7%	31 27.0%	16 13.9%	2.87	1.163	Orta	3
2- Lider, personelin önemli ve stratejik kararlara katılımını teşvik eder.	0 0.0%	26 22.6%	24 20.9%	46 40.0%	19 16.5%	2.49	1.020	Düşük	6
3- Lider çalışanları motive eder ve işin geliştirilmesine katılmalarını tavsiye eder.	1 0.9%	43 37.4%	18 15.7%	40 34.8%	13 11.3%	2.81	1.088	Orta	4
4- Lider çalışanlar arasındaki ilişkileri destekler ve onları bir takım yapar.	4 3.5%	31 27.0%	31 27.0%	33 28.7%	16 13.9%	2.77	1.100	Orta	5
5- Çalışanlar ve lider arasında karşılıklı büyük bir güven ilişkisi bulunur.	3 2.6%	61 53%	18 15.7%	25 21.7%	8 7.0%	3.22	1.043	Orta	2
6- Lider çalışanlarının eleştirilene mümkün olduğunca cevap verir.	0 0.0%	5 4.3%	34 29.6%	39 33.9%	37 32.2%	2.06	0.891	Düşük	7
7- Lider çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılar.	0 0.0%	3 2.6%	24 20.9%	57 49.6%	31 27.0%	1.99	0.766	Düşük	8
8- Lider, çalışanlar arasındaki örgütsel bağın artmasına katkıda bulunur.	3 2.6%	61 53.0%	29 25.2%	19 16.5%	3 2.6%	3.36	0881.	Orta	1
Anket katılımcılarının ortalama cevapları						2.69	0.994	Orta	

Tablo 20'den aşağıdakileri sonuçlandırabiliriz:

- 1- Katılımcı liderlik tarzı Irak'ta telekomünikasyon sektöründe genel ortalamanın orta olduğu bir dereceye kadar uygulanmaktadır (2.69).
- 2- Lider tarafından sektörde üst düzeyde kullanılan katılımcı liderlik rolleri şunlardır:
 - (Lider, çalışanlar arasındaki örgütsel bağın artmasına katkıda bulunur) Ortalama bir orandadır (3.36). İfade önem sırasına göre **birinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%55,6) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %19,1'dir.

Bu liderlik tarzının orta derecede onaylanmasının nedeni, liderin örgütte yasa ve düzen dayatmasını gerektiren Irak toplumunun yapısıdır.

- (Çalışanlar ve lider arasında karşılıklı büyük bir güven ilişkisi bulunur) Ortalama bir orandadır (3.22). İfade önem sırasına göre **ikinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%55,6) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi %28,7'dir.

Bu liderlik tarzının orta derecede onaylanmasının nedeni, çalışanları sürekli değiştiren, yeni beceriler arayan ve eski çalışanlar için sözleşmeleri iptal eden örgütlerin üst yönetim politikasıdır.

- (Lider, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanlara yardımcı olur) Ortalama bir orandadır (2,87), ifade önem sırasına göre **üçüncü** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%37,4) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi %40,9'dur.

Bu liderlik tarzının orta derecede onaylanmasının nedeni, katılım, yalnızca hedeflere ulaşmada liderlerle üst yönetim arasındadır ya da hedeflere ulaşma becerisine sahip etkili çalışanlar sürece katılır ve bu nedenle ortaklık ilkesi kuruluştaki tüm çalışanları kapsamamaktadır.

- (Lider çalışanları motive eder ve işin geliştirilmesine katılmalarını tavsiye eder) Ortalama bir orandadır (2,81). İfade önem sırasına göre **dördüncü** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%38,8) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %46,2'dir.

Bu liderlik tarzının da orta derecede onaylanmasının nedeni yukarıda olduğu gibi açıklanabilir. Katılım, yalnızca hedeflere ulaşmada liderlerle üst yönetim arasındadır ya da hedeflere ulaşma becerisine sahip etkili çalışanlar sürece katılır ve bu nedenle ortaklık ilkesi kuruluştaki tüm çalışanları kapsamamaktadır.

- (Lider çalışanlar arasındaki ilişkileri destekler ve onları bir takım yapar) Ortalama bir orandadır (2,77). İfade önem sırasına göre **beşinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%30,5) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %42,6'dır.

Bu liderlik tarzının orta derecede onaylanmasının nedeni liderin düzeni ve taahhüdü korumasıdır, lider sadece bazı departmanlarda çalışma ekipleri oluşturabilmektedir.

- (Lider, personelin önemli ve stratejik kararlara katılımını teşvik eder) Düşük bir orandadır (2,49), İfade önem sırasına göre **altıncı** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%22,6) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %56,5'dir.

Bu liderlik tarzının düşük derecede onaylanmasının nedeni, katılım, yalnızca hedeflere ulaşmada liderlerle üst yönetim arasındadır ya da hedeflere ulaşma becerisine sahip etkili çalışanlara katılır ve bu nedenle ortaklık ilkesi kuruluştaki tüm çalışanları kapsamaz.

- (Lider çalışanlarının eleştirilene mümkün olduğunca cevap verir) Düşük bir orandadır (2,06). İfade önem sırasına göre **yedinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%4,3) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %66,1'dir.

Bu liderlik tarzının düşük derecede onaylanmasının nedeni, liderin eleştirisini bir tür hakaret veya saygısızlık olarak algılayan Irak toplumunun doğasıdır.

-(Lider çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılar) Düşük bir orandadır (1,99). İfade önem sırasına göre **sekizinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%2,6) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %76,6'dır.

Bu liderlik tarzının düşük derecede onaylanmasının nedeni, Irak'taki yüksek işsizlik oranı ve telekomünikasyon sektöründeki işçilerin sürekli geri dönüşümü nedeniyle, üst yönetim ve lider işçilerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda değildir.

Sonuç olarak sektörde katılımcı liderliğin varlığını düşük ve orta derecede ifade eden uygulamalar vardır. Bunun nedeni, üst yönetim tarafından verilen emirlerin uygulanmasıyla karakterize edilen sektörün çalışmalarının doğası ve aynı zamanda toplumda işçileri daha itaatkâr ve emirlere bağlı kılan yüksek işsizlik seviyesinden kaynaklanmaktadır.



5.8.2.Dönüşümcü Liderlik

Tablo 21: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Dönüşümcü Liderlik

İfade	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	maen	Std. Deviation	Uygulama derecesi	Önem derecesi
9- Lider, etkili bir çalışma ortamı yaratan hedefleri benimser	3 2.6%	76 66.1%	23 20.0%	12 10.4%	1 0.9%	3.59	0.748	Yüksek	5
10- Lider, çalışanları sorunları çözmeleri için düşünmeye teşvik eder	3 2.6%	49 42.3%	23 20.0%	29 25.2%	11 9.6%	3.03	1.083	Orta	7
11- Lider, çalışanların gelişmesi ve değişmesi için esnek bir çalışma ortamı sağlamaya yardımcı olur	14 12.2%	88 76.5%	5 4.3%	8 7.0%	0 0.0%	3.93	0.666	Yüksek	1
12- Lider, zorlukları ve riskleri hesaplı ve sınırlı bir şekilde kabul eder	4 3.5%	37 32.2%	29 25.2%	34 29.6%	11 9.6%	2.90	1.067	Orta	8
13- Lider, süreç ve uygulamalarda yenilikçiliği teşvik eder	5 4.3%	72 62.6%	22 19.1%	16 19.9%	0 0.0%	3.57	0.784	Yüksek	6
14- Lider, çalışanların olağanüstü performansını teşvik eder	10 8.7%	69 60.0%	21 18.3%	14 12.2%	1 0.9%	3.63	0.841	Yüksek	3
15- Lider, çalışanların örgüt dış çevresiyle etkileşim kurmalarına ve onunla mücadele etmelerine yardımcı olur	6 5.2%	73 63.5%	25 21.7%	9 7.6%	2 1.7%	3.62	0.777	Yüksek	4
16- Lider, değişiklik yapmak için engelleri aşmayı amaçlar	13 11.3%	69 60.0%	22 19.1%	10 8.7%	1 0.9%	3.72	0.811	Yüksek	2
Anket katılımcılarının ortalama cevapları						3.49	0.847	Orta	

Tablo 21'den aşağıdakileri sonuçlandırabiliriz:

- 1- Dönüşümcü liderlik tarzı Irak'ta telekomünikasyon sektöründe genel ortalamanın orta olduğu bir dereceye kadar uygulanmaktadır (3,49).
- 2- Lider tarafından sektörde üst düzeyde kullanılan dönüşümcü liderlik rolleri şunlardır:
 - (Lider, çalışanların gelişmesi ve değişmesi için esnek bir çalışma ortamı sağlamaya yardımcı olur). Yüksek bir orandadır (3,93). İfade önem sırasına göre **birinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%88,7) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %7'dir.

Bu liderlik tarzının yüksek derecede onaylanmasının nedeni sektörün sürekli gelişim, rekabet ve kâr hedeflemesidir.

- (Lider, değişiklik yapmak için engelleri aşmayı amaçlar) Yüksek bir orandadır (3,72). İfade önem sırasına göre **ikinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%68,7) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %9,6'dır.

Bu liderlik tarzının yüksek derecede onaylanmasının nedeni, lider bu rolü yüksek derecede benimser, çünkü sektör sürekli gelişme, rekabet ve kar hedeflerine ulaşmayı ve bunun içinde değişimi gerektirir.

- (Lider, çalışanların olağanüstü performansını teşvik eder) Yüksek bir orandadır (3,63). İfade önem sırasına göre **üçüncü** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%68,7) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince ise bu %13,1'dir.

Bu liderlik tarzının yüksek derecede onaylanmasının nedeni, işçi verimlilik düzeyini yükseltmek için liderin bu rolde yüksek bir öneme sahip olmasıdır.

- (Lider, çalışanların örgüt dış çevresiyle etkileşim kurmalarına ve onunla mücadele etmelerine yardımcı olur) Yüksek bir orandadır (3,62). İfade önem sırasına göre **dördüncü** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%68,7) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %9,3'tür.

Bu liderlik tarzının yüksek derecede onaylanmasının nedeni, lider, rekabete ve kâra devam etmek için çaba göstermektedir.

- (Lider, etkili bir çalışma ortamı yaratan hedefleri benimser). Yüksek bir orandadır (3,59). İfade önem sırasına göre **beşinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%68,7) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %11,3'dir.

Bu liderlik tarzının yüksek derecede onaylanmasının nedeni, lider, rekabete ve kâra devam etmek için çaba göstermektedir.

- (Lider, süreç ve uygulamalarda yenilikçiliği teşvik eder). Yüksek bir orandadır (3,57). İfade önem sırasına göre **altıncı** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%67) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince ise bu %19,9'dur.

-(Lider, çalışanları sorunları çözmeleri için düşünmeye teşvik eder). Ortalama bir orandadır (3,03). İfade önem sırasına göre **yedinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%48,9) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %34,8'dir.

Bu liderlik tarzının orta derecede onaylanmasının nedeni, lider, problemleri çözmekten sorumlu olduğu için bu rolü işçilerle orta derecede uygular veya lider sadece iş sorunlarını çözmek için bir dizi bölüm yöneticisine güvenir.

- (Lider, zorlukları ve riskleri hesaplı ve sınırlı bir şekilde kabul eder). Ortalama bir orandadır (2,90). İfade önem sırasına göre **sekizinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%35,7) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %39,2.

Bu liderlik tarzının orta derecede onaylanmasının nedeni, Irak'taki telekomünikasyon sektöründe, özellikle piyasadaki şirketler arasında rekabetin yüksek olması nedeniyle herhangi bir mali kayıp korkusundan dolayı riskten kaçınılmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin varlığını yüksek oranda ifade eden uygulamalar vardır. Çünkü bu uygulamaların çoğu kuruluşun seviyesini yükseltmeye ve kar elde etmeye yardımcı olur. Yedinci ve sekizinci önem sırasına giren uygulamalara gelince, bu rollerin uygulanması azalmıştır. Çünkü tüm çalışanların sorunların çözülmesine dâhil edilmesi zor ve sonuçta ortaya çıkabilecek finansal kayıplardan kaçınmak risk almak da zordur.



5.8.3.Etkileşimci Liderlik

Tablo 22: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Etkileşimci liderlik

İfade	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	maen	Std. Deviation	Uygulama derecesi	Önem derecesi
17- Lider, örgütteki durumu aşamalı olarak geliştirmeye çalışır.	3 2.6%	46 39.7%	23 19.8%	27 23.3%	16 13.8%	2.93	1.141	Orta	7
18- Lider, mevcut olanaklar ışığında yapılacak işleri yürütmeye çalışır.	19 14.4%	53 %45.7	18 15.5%	24 20.7%	1 %0.9	3.56	1.027	Yüksek	4
19- Lider, işlerin zamanında yapılması sorumluluğunu üstlenir.	7 6.0%	68 58.9%	26 22.4%	7 6.0%	7 6.0%	3.53	0.930	Yüksek	6
20- Lider, çalışanların ihtiyaçlarını mümkün olduğunca karşılamayı hedefler.	1 %0.9	27 %23.3	21 %18.1	30 %25.9	36 %31.0	2.36	1.179	Düşük	8
21- Lider, başkalarının deneyimlerinden ve geçmişin deneyimlerinden faydalanır.	5 %4.3	92 %79.3	15 %12.9	3 %2.6	0 %0.0	3.86	0.511	Yüksek	2
22- Lider, örgüt içindeki çalışanları teşvik etmek için teşvik yöntemini kullanır.	27 %23.3	64 %55.2	17 %14.7	7 %6.0	0 %0.0	3.96	0.793	Yüksek	1
23- Lider, iş yaparken iş bölümleri arasında koordinasyon sağlamaya çalışır.	4 %3.4	89 %76.7	15 %12.9	6 %5.2	1 %0.9	3.77	0.636	Yüksek	3
24- Lider, işlerin yapılmasını öncelik ve önemine göre takip eder.	2 1,9 %	69 %59.5	35 %30.2	9 %7.8	0 %0.0	3.55	0.664	Yüksek	5
Anket katılımcılarının ortalama cevapları						3.44	0.860	Orta	

Tablo 22'den aşağıdakileri sonuçlandırabiliriz:

1- Etkileşimce liderlik tarzı Irak'ta telekomünikasyon sektöründe genel ortalamanın orta olduğu bir dereceye kadar uygulanmaktadır (3,44).

2- Lider tarafından sektörde üst düzeyde kullanılan etkileşimci liderlik rolleri şunlardır:

-(Lider, örgüt içindeki çalışanları teşvik etmek için teşvik yöntemini kullanır), Yüksek bir orandadır (3,96). İfade önem sırasına göre **birinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%78,5) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %6'dır.

Bu liderlik tarzının yüksek derecede onaylanmasının nedeni, liderin, üretim seviyesini yükseltmek ve kar elde etmek için bu rolü yüksek derecede oynamasıdır.

- (Lider, başkalarının deneyimlerinden ve geçmişin deneyimlerinden faydalanır), Yüksek bir orandadır (3,86). İfade önem sırasına göre **ikinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%83,6) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %2,6'dır.

Bu liderlik tarzının yüksek derecede onaylanmasının nedeni, lider, önceki hataları tekrarlamamak için bu rolü benimsemektedir.

-(Lider, iş yaparken iş bölümleri arasında koordinasyon sağlamaya çalışır), Yüksek bir orandadır (3,77). İfade önem sırasına göre **üçüncü** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%80,1) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %6,1'dir.

Bu liderlik tarzının yüksek derecede onaylanmasının nedeni, liderin, işleri organize etmek ve örgüt amaçlarına ulaşmak için bu rolü benimsemesidir.

-(Lider, mevcut olanaklar ışığında yapılacak işleri yürütmeye çalışır). Yüksek bir orandadır (3,56). İfade önem sırasına göre **dördüncü** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%60,1) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %21,7'dir.

- (Lider, işlerin yapılmasını öncelik ve önemine göre takip eder) Yüksek bir oranda (3,53). İfade önem sırasına göre **beşinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%61,4) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %7,8'dir.

Bu liderlik tarzının yüksek derecede onaylanmasının nedeni, liderin önemli sonuçlara ulaşmak ve ciddi hasara yol açabilecek önemli sorunları çözmek için bu rolü yüksek derecede önemsemesidir.

- (Lider, işlerin zamanında yapılması sorumluluğunu üstlenir) Yüksek bir orandadır (3,53). İfade önem sırasına göre **altıncı** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%64,9) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %12'dir.

- (Lider, örgütteki durumu aşamalı olarak geliştirmeye çalışır), Ortalama bir oranda (2,93). İfade önem sırasına göre **yedinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%42,3) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesine gelince bu %37,1'dir. Lider tarafından bu rolün kullanılma derecesi, sadece üst yönetim yoluyla geliştirme çalışmalarının belirlenmesi, lidere veya çalışanlara ek güç verilmemesi nedeniyle, azalmıştır.

- (Lider, çalışanların ihtiyaçlarını mümkün olduğunca karşılamayı hedefler), Düşük bir orandadır (2,36). İfade önem sırasına göre **sekizinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%24,2) sahip bu liderlik tarzı varlığını kabul ettiği durumlarda, bu tür bir liderliğin varlığını kabul etmeyen katılımcıların yüzdesi ise %56,9'dur.

Bu liderlik tarzının düşük derecede onaylanmasının nedeni, Irak'taki yüksek işsizlik oranı ve telekomünikasyon sektöründeki işçilerin sürekli geri dönüşümü nedeniyle üst yönetim ve lider işçilerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda değildir ve bu rolün düşük düzeyde uygulandığı belirtilmektedir.

Sonuç olarak, etkileşimci liderliğin varlığını yüksek oranda ifade eden uygulamalar vardır, çünkü bu uygulamaların çoğu kuruluşun seviyesini yükseltmeye ve kar elde etmeye yardımcı olur.

Yedinci ve sekizinci önem sırasına giren uygulamalara gelince, bu rollerin uygulanması azalmıştır. Çünkü sektörün üst yönetimi liderlere veya çalışanlara maddi kayıplardan kaçınmak ve kalkınmayı sürdürmek için mutlak yetkiler vermez. Irak toplumunda bu durum yüksek işsizlik oranı ve işçilerin bolluğu ile karakterize edilmektedir.



5.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

5.9.1. Örgüt Kültürünün Gelişiminde Katılımcı Liderliğin Rolü ve Önemi

Tablo 23: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Örgüt Kültürünün Gelişiminde Katılımcı Liderliğin Rolü ve Önemi

İfade	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	maen	Std. Deviation	Uygulama derecesi	Önem derecesi
1- Lider, yüksek doğrulukta hedefler belirler.	36 31.3%	69 60.0%	9 7.8	1 0.9	0 0	4.21	0.618	Çok Yüksek	1
2- Lider, mevcut ve gelecekteki planları ve politikaları belirler.	36 31.3	68 59.1	8 7.0	1 0.9	2 1.7	4.17	0.740	Yüksek	2
3- Lider, çalışanları tek bir takım ruhuyla çalışmaya teşvik eder.	13 11.3	86 74.8	11 9.6	3 2.6	2 1.7	3.91	0.682	Yüksek	5
4- Lider, yeni gelişimsel fikirlere saygı kültürünü benimser.	25 21.7	79 68.7	7 6.1	4 3.5	0 0	4.08	0.642	Yüksek	3
5- Lider, çalışanlarını iş problemlerini çözmeye ve hızlı hareket etme özgürlüğü verir.	23 20.0	61 53.0	21 18.3	7 6.1	3 2.6	3.81	0.913	Yüksek	6
6- Lider, çalışanın kurumu benimsemeyi arttırmayı amaçlar.	11 9.6	80 69.6	16 13.9	7 6.1	1 0.9	3.80	0.724	Yüksek	7
7- Lider, sürekli olarak örgüt çalışanlarının moralini yükseltir.	9 7.8	75 65.2	26 22.6	3 2.6	2 1.7	3.74	0.711	Yüksek	8
8- Lider, sektörün hedefleri ışığında işçilerin hedeflerini gerçekleştirmesini amaçlar.	21 18.3	78 67.8	14 12.2	1 0.9	1 0.9	4.01	0.648	Yüksek	4
Anket katılımcılarının ortalama cevapları						3.96	0.707	Yüksek	

Tablo 23'ten aşağıdakileri sonuçlandırabiliriz:

1- Örgüt kültürünün gelişiminde katılımcı liderliğin rolü ve önemi Irak'ta telekomünikasyon sektöründe genel ortalamanın yüksek olduğu bir dereceye kadar uygulanmaktadır (3.96).

2-Sektörde önem sırasına göre uygulanan örgüt kültürünün gelişiminde katılımcı liderliğin rolü ve önemi şunlardır:

- (Lider, yüksek doğrulukta hedefler belirler), Yüksek bir orandadır (4.21). İfade önem sırasına göre **birinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%91,3) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%0,9) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Anket katılımcıları bu rolü yüksek derecede kabul etmişlerdir. Bu da liderin hedef belirlemesinin örgüt kültürünün gelişimine büyük katkıda bulunduğu anlamına gelebilecektir.

- (Lider, mevcut ve gelecekteki planları ve politikaları belirler), Yüksek bir orandadır (4.17). İfade önem sırasına göre **ikinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek ve yüksek bir derecesine (%90,4) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%1,7) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiş, ifade ikinci önem sırasına göre gelmiştir.

Anket katılımcıları bu rolü yüksek derecede kabul etmişlerdir, bu da liderin mevcut ve gelecekteki planlarının örgüt kültürünü geliştirmeye katkıda bulunduğu anlamına gelebilecektir.

- (Lider, yeni gelişimsel fikirlere saygı kültürünü benimser). Yüksek bir orandadır (4.08). İfade önem sırasına göre **üçüncü** olmuştur.

Katılımcıların yüksek ve yüksek bir derecesine (%90,4) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%3,5) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Örgüt kültürünün geliştirilmesinde bu liderlik rolünü kullanma oranı artmıştır. Çünkü lider bu fikirleri uygulama yetkisi olmasa bile katılımcı lider olarak gelişimsel fikirlere saygı duymaktadır.

- (Lider, sektörün hedefleri ışığında işçilerin hedeflerini gerçekleştirmesini amaçlar), Yüksek bir orandadır (4.02). İfade önem sırasına göre **dördüncü** olmuştur.

Katılımcıların yüksek ve yüksek bir derecesine (%86,1) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%0,9) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Anket katılımcıları bu rolü yüksek derecede kabul etmişlerdir, yani liderin işçilerin ihtiyaçlarını karşılama çabası, tüm ihtiyaçları karşılayamasa bile örgüt kültürünü geliştirmeye katkıda bulunabilmektedir.

- (Lider, çalışanları tek bir takım ruhuyla çalışmaya teşvik eder), Yüksek bir orandadır (3,91). İfade önem sırasına göre **beşinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek ve yüksek bir derecesine (%86,1) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%4,3) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Anket katılımcıları bu rolü yüksek derecede kabul etmişlerdir, bu da liderin işçileri bir takım ruhu içinde çalışmaya teşvik etme çabasının örgüt kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunduğu anlamına gelebilecektir.

- (Lider, çalışanlarını iş problemlerini çözme ve hızlı hareket etme özgürlüğü verir), Yüksek bir orandadır (3,81). İfade önem sırasına göre **altıncı** olmuştur.

Katılımcıların yüksek ve yüksek bir derecesine (%73) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%8,7) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Anket katılımcıları bu rolü yüksek derecede kabul etmişlerdir ve bu da işçileri problem çözme sürecine dâhil etmeye veya işçilere iş problemlerini çözme konusunda hareket etme özgürlüğü vermeye çalışmanın örgüt kültürünün geliştirilmesine katkı sunduğu anlamına gelebilecektir.

- (Lider, çalışanın kurumu benimsemeyi arttırmayı amaçlar), Yüksek bir orandadır (3,80). İfade önem sırasına göre **yedinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek ve yüksek bir derecesine (%79,2) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%7) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Ankete katılanlar bu rolü yüksek derecede kabul etmişlerdir, bu da liderin işçilerin kuruma ilişkilerini artırma konusundaki ilgisinin kurum kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunduğu anlamına gelebilecektir.

- (Lider, sürekli olarak örgüt çalışanlarının moralini yükseltir), Yüksek bir orandadır (3,74). İfade önem sırasına göre **sekizinci** olmuştur.

Katılımcıların çok yüksek ve yüksek bir derecesine (%73) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%4,3) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Anket katılımcıları bu rolü yüksek derecede kabul etmişlerdir, bu da liderin işçilerin moralini artırma ve işçilere ahlaki destek sağlama ilgisinin örgüt kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunduğu anlamına gelebilir.

Katılımcı liderlik gelişmiş bir sektör kültürüne katkıda bulunur. Katılımcı liderlik rolünün tüm uygulamalarının, bölüm müdürlerinin günün 24 saati işçilerin yakınında bulunmasına ve işçilerin katılımına yer bırakmasına izin veren, sektörün çalışmasının doğası nedeniyle sektör kültürünün gelişmesine katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Bu rol, üst yönetim üyelerinin liderlik görevlerini en iyi şekilde gerçekleştirdiği özel kâr amaçlı kuruluşlarda en iyi olarak kabul edilir.

5.9.2. Örgüt Kültürünün Gelişiminde Dönüşümcü Liderliğin Rolü ve Önemi

Tablo 24: Irak'ta telekomünikasyon sektöründe Örgüt kültürünün gelişiminde dönüşümcü liderliğin rolü ve önemi.

İfade	Kesinlikle Katılıyor m	Katılıyor m	Kararsızım	Katılmıyor um	Kesinlikle Katılmıyor um	maen	Std. Deviation	Uygulama derecesi	Önem derecesi
9- Lider, çalışma yöntem ve yollarının sürekli geliştirilmesini amaçlar.	10	88	13	3	1	3.89	0.612	Yüksek	4
	8.7%	76.5%	11.3%	2.6%	0.9%				
10- Lider, sürekli öğrenmeye değer veren bir kültür benimser.	5	68	25	13	4	3.49	0.882	Yüksek	6
	4.3%	59.1%	21.7%	11.3%	3.5%				
11- Lider, hataları tespit ve kusurları telafi etmeyi amaçlar.	45	62	8	0	0	4.32	0.600	Çok yüksek	1
	39.1%	53.9%	7.0%	0	0				
12- Lider, işçiler arasında meydan okuma ruhunu ve hesaplanmış riski yaymayı teşvik eder.	0	42	22	35	16	2.78	1.090	Orta	8
	0	36.5%	19.1%	30.4%	13.9%				
13- Lider, öğrenme kaynağı olarak hatayı kabul etmeye teşvik eder.	7	45	27	25	11	3.10	1.111	Orta	7
	6.1%	39.1%	23.5%	21.7%	9.6%				
14- Lider, sektör liderliğine giden yaratıcılığı benimser.	12	74	20	8	1	3.76	0.764	Yüksek	5
	10.4%	64.3%	17.4%	7.0%	0.9%				
15- Lider, çalışanları davranışlarında değişiklik yapmaya çağırır.	26	78	8	3	0	4.10	0.626	Yüksek	3
	22.6%	67.8%	7.0%	2.6%	0				
16- Lider, sektör ve çevre arasında bir bütünleşme durumu yakalamayı hedefler.	33	67	15	0	0	4.15	0.629	Yüksek	2
	28.7%	58.3%	13.0%	0	0				
Anket katılımcılarının ortalama cevapları						3.69	0.707	Yüksek	

Tablo 24'ten aşağıdakileri sonuçlandırabiliriz:

1- Örgüt kültürünün gelişiminde dönüşümcü liderliğin rolü ve önemi Irak'ta telekomünikasyon sektöründe genel ortalamanın yüksek olduğu bir dereceye kadar uygulanmaktadır (3.96).

2-Sektörde önem sırasına göre uygulanan örgüt kültürünün gelişiminde dönüşümcü liderliğin rolü ve önemi şunlardır:

- (Lider, hataları tespit ve kusurları telafi etmeyi amaçlar), Yüksek bir orandadır (4.32). İfade önem sırasına göre **birinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%93) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%0,0) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Anket katılımcıları bu rolü yüksek derecede kabul etmişlerdir ve bu da liderin hataları tespit etmesinin ve önlemesinin örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulunduğu anlamına gelebilecektir.

- (Lider, sektör ve çevre arasında bir bütünleşme durumu yakalamayı hedefler), Yüksek bir orandadır (4.15). İfade önem sırasına göre **ikinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%87) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%0,0) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir. Örgüt ile çevre arasındaki bütünleşme sürecinin, özellikle kâr odaklı sektörel çevre ile yakından ilişkili olduğu için, örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulunduğu anlamına gelebilecektir.

- (Lider, çalışanları davranışlarında değişiklik yapmaya çağırır), Yüksek bir orandadır (4.10). İfade önem sırasına göre **üçüncü** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%90,4) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%2,6) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir. Liderin çalışanların davranışlarını değiştirme (daha iyisi için değişiklik) eylemlerinin, özellikle de değişimin liderin kuruluştaki ulaşmak istediği kültüre uygun olması durumunda, örgüt kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunduğu anlamına gelebilmektedir.

- (Lider, çalışma yöntem ve yollarının sürekli geliştirilmesini amaçlar), Yüksek bir orandadır (3,89). İfade önem sırasına göre **dördüncü** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%85,2) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%3,5) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul

etmemiştir. Liderin çalışma yöntemini geliştirmeye ilgisinin örgütün kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunduğu anlamına gelmektedir.

- (Lider, sektör liderliğine giden yaratıcılığı benimser), Yüksek bir orandadır (3,76). İfade önem sırasına göre **beşinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%74,7) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, katılımcıların %7,9'u bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir. Liderin yaratıcılığa ve yaratıcı fikirlere olan ilgisinin üye kültürünü geliştirmeye katkıda bulunduğu anlamına gelebilmektedir.

- (Lider, sürekli öğrenmeye değer veren bir kültür benimser), Ortalama bir orandadır (3,49). İfade önem sırasına göre **altıncı** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%67,6) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%14,8) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir. Liderin işçilere sağlanan bir tür destek olarak kabul edilen işçilerin sürekli eğitim ve öğretimine olan ilgisinin örgüt kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunduğu anlamına gelebilmektedir.

- (Lider, öğrenme kaynağı olarak hatayı kabul etmeye teşvik eder), Ortalama bir orandadır (3,10). İfade önem sırasına göre **yedinci** olmuştur.

Katılımcıların orta bir derecesine (%45,2) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%31,3) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Katılımcıların bu role katılım oranı azalmıştır, yani hataların liderin bir öğrenme kaynağı olarak görülmesi örgütün kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaz. Bunun nedeni, bu sektördeki hataların finansal olarak maliyetli olması ve hataların tekrarlanmamasını sağlamak için hataların ciddi şekilde açıklanması gerektiğidir.

- (Lider, işçiler arasında meydan okuma ruhunu ve hesaplanmış riski yaymayı teşvik eder), Ortalama bir orandadır (2,78). İfade önem sırasına göre **sekizinci** olmuştur.

Katılımcıların orta bir derecesine (%36,5) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%44,3) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Bu rolü kabul eden katılımcıların yüzdesi azalmıştır, bu da liderin hesaplanmış risklere meydan okumaya veya risk almaya teşvik edilmesinin örgütün kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunmadığı anlamına gelmektedir.

Bunun nedeni, sektördeki işin niteliğinin, işçilerin tehlike veya zorluğa maruz kalmalarının azalması ve sektörün finansal kayıplara mal olabileceği risklerinden kaynaklanmaktadır.

Sonuçlar genel olarak şöyle açıklanabilir; örgüt kültürünün yüksek derecede gelişmesine katkıda bulunan dönüşümcü liderlik uygulamaları mevcuttur. Bunun nedeni dönüşümcü liderliğin örgütün seviyesini yükseltmeye ve kârı artırmaya yönelik katkıda bulunmasına olanak sağlayan esnek bir liderlik olmasıdır.

Yedinci ve sekizinci önem sıralamasında ise, risk ve hataların sektörde finansal kayıplara yol açabilmesi nedeniyle liderin kuruluşun kültürünü geliştirmedeki katkı oranları azdır. Bu nedenle bu uygulamalar anket katılımcıları tarafından reddedilmiştir.

5.9.3. Örgüt Kültürünün Gelişiminde Etkileşimci Liderliğin Rolü ve Önemi

Tablo 25: Irak'ta Telekomünikasyon Sektöründe Örgüt Kültürünün Gelişiminde Etkileşimci Liderliğin Rolü ve Önemi

İfade	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	maen	Std. Deviation	Uygulama derecesi	Önem derecesi
17- Lider, kurumda çalışanların motivasyonunu artırmak için teşvikler kullanır.	5	63	25	17	5	3.40	0.944	Yüksek	5
	4.1%	51.6%	20.5%	13.9%	4.1%				
18- Lider her çalışanını hatalarından dolayı uyarmaya çalışır.	20	71	11	11	2	3.83	0.887	Yüksek	4
	16.4%	58.2%	9%	9%	1.6%				
19- Lider, yeni tecrübelerin sorumluluğunu sadece profesyonellere (uzman) yükler.	19	84	20	2	0	3.86	0.554	Yüksek	2
	7.4%	68.9%	16.4%	1.6%	0				
20- Lider, rutin işlerin güçlenmesine ve onlardan istifade etmeye önem verir.	0	41	24	32	18	2.76	1.102	Orta	6
	0%	33.6%	19.7%	26.2%	14.8%				
21- Lider, sadece üst yönetimin eline güç ve yetki vermeyi amaç edinir.	0	32	17	37	29	2.45	1.148	Düşük	8
	0%	26.2%	13.9%	30.3%	23.8%				
22- Lider, yeni fikirlere saygıya dayalı bir organizasyon kültürü benimser.	26	72	12	5	0	4.03	0.712	Yüksek	1
	21.3%	59%	9.8%	4.1%	0%				
23- Lider işleri gerçekleştirmeye odaklanır.	1	23	22	50	19	2.45	1.019	Düşük	7
	0.9%	18.9%	18%	41%	15.6%				
24- Lider, kademeli değişim sürecini benimser.	9	83	20	3	0	3.85	0.581	Yüksek	3
	7.4%	68%	16.4%	2.5	0				
Anket katılımcılarının ortalama cevapları						3.32	0.868	Orta	

Tablo 25'ten aşağıdakileri sonuçlandırabiliriz:

1- Örgüt kültürünün gelişiminde etkileşimci liderliğin rolü ve önemi Irak'ta telekomünikasyon sektöründe genel ortalamanın orta düzeyde olduğu bir dereceye kadar uygulanmaktadır (3.32).

2-Sektörde önem sırasına göre uygulanan örgüt kültürünün gelişiminde etkileşimci liderliğin rolü ve önemi şunlardır:

- (Lider, yeni fikirlere saygıya dayalı bir organizasyon kültürü benimser), Yüksek bir orandadır (4.03). İfade önem sırasına göre **birinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%80,3) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%4,1) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Katılımcıların bu role onay düzeyi artmıştır, yani liderin yeni fikirlere saygısı, tüm yeni fikirler uygulanmasa bile örgütün kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunur.

Bunun nedeni, çalışanların gelişimsel fikirlerine saygı duymanın, çalışanı örgütün kültürüne saygı duyması ve böylece çalışanların örgütle ilişkisini arttırmasıdır.

- (Lider, yeni tecrübelerin sorumluluğunu sadece profesyonellere (uzman) yükler) Yüksek bir orandadır (3,86). İfade önem sırasına göre **ikinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%76,3) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%1,6) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir. Yeni bir deneyim uygulamak için uzmanların ve yeteneklerin kullanılmasının, örgütün kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunduğu söylenebilir.

-(Lider, kademeli değişim sürecini benimser), Yüksek bir orandadır (3,85). İfade önem sırasına göre **üçüncü** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%75,4) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%2,5) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Katılımcıların bu role katılımı artmıştır, bu da liderin üstlendiği kademeli değişim sürecinin örgüt kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunduğu anlamına gelebilir. Bunun nedeni, bu değişikliğe yanıt olarak ortaya çıkabilecek direnç sürecinden kaçınmak için her değişikliğin kademeli olması gerektiğidir.

- (Lider her çalışanını hatalarından dolayı uyarmaya çalışır), Yüksek bir orandadır (3,83). İfade önem sırasına göre **dördüncü** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%74,6) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%10,6) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir. Çalışanları hatalarından haberdar etmek, örgüt kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunduğu anlamına gelebilmektedir.

Bunun nedeni, bireyleri hatalarından sorumlu tutmadan önce uyarmak, çalışanlar arasında liderin babalık hissi yaratabilmesinden kaynaklanmaktadır ve dolayısıyla hatalar tekrarlanmamakta ve çalışanın organizasyona daha fazla bağlı olabilmektedir.

- (Lider, kurumda çalışanların motivasyonunu artırmak için teşvikler kullanır), Ortalama bir orandadır (3,40). İfade önem sırasına göre **beşinci** olmuştur.

Katılımcıların yüksek bir derecesine (%55,7) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%18) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir. Örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunan her türlü maddi ve manevi teşvik önemli olarak düşünülebilecektir.

- (Lider, rutin işlerin güçlenmesine ve onlardan istifade etmeye önem verir), Ortalama bir orandadır (2,76). İfade önem sırasına göre **altıncı** olmuştur.

Katılımcıların orta bir derecesine (%33,6) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%41) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Bu rolü kabul eden katılımcıların yüzdesi azalmıştır, bu da liderin rutin çalışmalara olan ilgisinin kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunmadığı anlamına gelebilmektedir.

- (Lider işleri gerçekleştirmeye odaklanır), Düşük bir orandadır (2,45). İfade önem sırasına göre **yedinci** olmuştur.

Katılımcıların orta bir derecesine (%19,8) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%56,6) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Bu rolü kabul eden katılımcıların yüzdesi azalmıştır, bu da liderin sadece iş yapma ilgisinin kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunmadığı anlamına gelebilmektedir.

- (Lider, sadece üst yönetimin eline güç ve yetki vermeyi amaç edinir), Düşük bir orandadır (2,45). İfade önem sırasına göre **sekizinci** olmuştur.

Katılımcıların orta bir derecesine (%26,2) sahip bu tür bir kültürün varlığını kabul ettiği durumlarda, sektörde (%54,1) olan bu tür bir kültürün varlığını kabul etmemiştir.

Bu rolü kabul eden katılımcıların yüzdesi azalmıştır, bu da liderin üst yönetimin elinde bulunan güçlere uyma hevesinin örgüt kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunmadığı anlamına gelebilir. Bunun nedeni, liderin üst yönetime bağlayacağı tüm kararlardaki gecikme ve dolayısıyla çalışanların/müşterilerin çıkarlarını ertelemesidir.

Sonuçlar genel olarak açıklanabilir; Irak'ta telekomünikasyon sektörünün kültürünün yüksek derecede geliştirilmesine katkıda bulunan etkileşimci liderlik uygulamaları vardır. Kâr amaçlı sektörün doğasına uygun bazı etkileşimci liderlik uygulamalarının en önemlileri, gelişimsel fikirlere saygı gösterme, kademeli değişme ve bireyleri hatalarından haberdar etmedir.

Çalışmanın beşinci sorusu (**sektörün kültürünün geliştirilmesinde liderliğin rolü ve önemi konusunda katılımcıların vizyonlarında istatistiksel olarak önemli farklılıklar var mıdır ve bu farklılıklar demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, iş şirketi, pozisyon, akademik başarı) nedeniyle midir?**) (Anova Way One) testi ile cevaplanmaya çalışılmıştır.

Tablo 26: Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler

Örgüt kültürü	Demografik Değişkenler	Sayı	mean	Std. dev	f	sig
	Cinsiyet					
	Erkek	89	3.85	0.534	.0.376	0.541
	Kadın	26	3.92	0.392		
	Medeni Durum					
	Evli	76	3.86	0.549	0.001	0.973
	Bekâr	39	3.87	0.409		
	Yaş					
	21-29 yaş	62	3.95	0.459	4.180	0.008
	30-39 yaş	26	3.76	0.587		
	40-49 yaş	24	3.87	0.337		
	50 yaş ve üzer	3	3.00	1.000		
	Eğitim Durumuna					
	Lise	32	3.84	0.447	0.927	0.430
	Lisans	74	3.85	0.540		
	Yüksek Lisans	4	4.25	0.500		
	Doktora	5	4.00	0.000		
	Yıllarca Süren Çalışma					
	1-3 yıl	65	3.95	0.448	2.240	0.088
	4-7 yıl	28	3.78	0.568		
	7-10 yıl	21	3.76	0.538		
	10 ve üzer	1	3.00	0.000		
	Çalışma Pozisyonuna					
	Memur	66	3.86	0.551	0.865	0.462
	Satış acentası	32	3.84	0.447		
	Müdür Yardımcısı	8	3.75	0.462		
	Müdür	9	4.11	3.333		

Anket katılımcılarının sektörde hâkim olan örgütsel kültür türlerine yönelik cevaplarında, yaş değişkeni farkına göre anket katılımcılarının cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık varken, yaş değişkeni dışındaki kişisel değişkenlerdeki farka göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bu fark, sektördeki az sayıları ve sektördeki hâkim kültürden farklı yanıtları nedeniyle yaşları 50 yıldan fazla olanlara atfedilmektedir.

Tablo 27: Liderlik ve Demografik Değişkenler

Liderlik	Demografik Değişkenler	Sayı	mean	Std. dev	f	sig
	Cinsiyet					
	Erkek	89	4.51	0.854	.0.015	0.903
	Kadın	26	4.53	0.508		
	Medeni durum					
	Evli	76	4.42	0.898	3.752	0.055
	Bekar	39	4.71	0.455		
	Yaş					
	21-29 yaş	62	4.32	0.901	4.541	0.005
	30-39 yaş	26	4.53	0.706		
	40-49 yaş	24	4.95	0.204		
	50 yaş ve üzer	3	5.00	0000		
	Eğitim Durumuna					
	Lise	32	4.78	0.420	3.659	0.015
	Lisans	74	4.35	0.897		
	Yüksek Lisans	4	5.00	0000		
	Doktora	5	5.00	0000		
	Yıllarca süren çalışma					
	1-3 yıl	65	4.33	0.888	4.251	0.007
	4-7 yıl	28	4.57	0.690		
	7-10 yıl	21	5.00	00		
	10 ve üzer	1	5.00	00		
	Çalışma Pozisyonuna					
	Memur	66	4.31	0.930	4.088	0.009
	Satış acentesi	32	4.78	0.420		
	Müdür Yardımcısı	8	4.62	0.517		
	Müdür	9	5.00	00		

Katılımcıların sektördeki hâkim liderlik stiline ilişkin anket görüşlerinde cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık **yoktur**. F değeri (0.05)'den büyüktür

Sektördeki hâkim liderlik tarzı ile ilgili ankette katılımcıların görüşlerinde yaş, eğitim durumu, çalışma yılı, pozisyon değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık **vardır**. Değişkene bağlı olarak bu farklılıklar tüm bu değişkenler için F değeri (0.05)'den küçüktür.

- Yaş değişkeni ile ilgili olarak, anket katılımcılarının yanıtları, 21-29 yaş arasındaki yanıtlardan farklıdır ve bunun nedeni, deneyim eksikliğinden ve liderlik modelleri hakkındaki farkındalıklarının düşük olmasından ve aynı zamanda sektördeki sayılarının artmasından kaynaklanabilmektedir.

- Eğitim durumu değişkeni ile ilgili olarak, anket katılımcılarının yanıtlarının derecesi (lisans ve ortaokul) olanlardan farklı olduğunu belirtir, bunun nedeni, deneyim eksikliğinden ve liderlik tarzlarının farkındalığının düşük olmasından ve aynı zamanda sektörde çalışan bu grubun sayısındaki artıştan kaynaklanabilmektedir.
- Sektördeki yılların çalışma değişkenine ilişkin olarak, anket katılımcılarının cevaplarının (sektörde 1-3 yıllık çalışma) olanlardan farklı olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni, deneyim eksikliğinden ve liderlik tarzlarının farkındalığının düşük olmasından ve aynı zamanda sektörde çalışan bu grubun sayısındaki artıştan kaynaklanabilmektedir.
- Çalışma pozisyonunun değişkeni ile ilgili olarak, ankete katılanların cevaplarının (çalışan ve acente) için farklı olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni deneyim eksikliğinden ve liderlik tarzlarının farkındalığının düşük olmasından ve aynı zamanda sektörde çalışan bu grubun sayısındaki artıştan kaynaklanabilmektedir.

Tablo 28: Örgüt Kültürü, Liderlik ve Demografik Değişkenler

Örgüt kültürünün geliştirilmesinde liderliğin rolü ve önemi

Kişisel değişken	Sayı	mean	Std. dev	f	sig
Cinsiyet					
Erkek	89	4.31	0.614	.8.494	0.004
Kadın	26	3.92	0.560		
Medeni durum					
Evli	76	4.26	0.660	0.794	0.375
Bekâr	39	4.15	0.539		
Yaş					
21-29 yaş	62	4.19	0.623	1.732	0.165
30-39 yaş	26	4.07	0.627		
40-49 yaş	24	4.45	0.588		
50 yaş ve üzer	3	4.33	0.577		
Eğitim Durumuna					
Lise	32	4.15	0.514	0.517	0.671
Lisans	74	4.22	0.673		
Yüksek Lisans	4	4.50	0.577		
Doktora	5	4.40	0.547		
Yıllarca süren çalışma					
1-3 yıl	65	4.18	0.634	0.695	0.557
4-7 yıl	28	4.28	0.658		
7-10 yıl	21	4.23	0.538		
10 ve üzer	1	5.00	0.000		
Çalışma Pozisyonuna					

	Memur	66	4.24	0.702	0.583	0.627
	Satış acentası	32	4.15	0.514		
	Müdür Yardımcısı	8	4.12	0.353		
	Müdür	9	4.44	3.527		

Cinsiyet değişkeni dışında, işçilerin demografik değişkenlerine göre, katılımcıların örgüt kültürünü geliştirmede liderliğin rolü ve önemine verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Cinsiyet değişkenine göre yanıt verenlerin cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Araştırmacı bunun nedenini, özel sektörlerde kadın bileşeninin eksikliğine ya da sınırlı işlerde kadın bileşeninin çalışmasını empoze eden Irak toplumunun doğasına bağlamaktadır. Sonuç olarak, Irak'ta telekomünikasyon sektöründe örgüt kültürüne yönelik liderlik rolünde kadınlar için yeterli bilgi yoktur ve bu nedenle yanıtlarındaki farklılıklar ortaya çıkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderin örgüt kültürünü geliştirmedeki rolünü ve önemini ortaya çıkarmak amacıyla Bağdat'ta iki telekomünikasyon şirketi ile anket yapılarak elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve sonuçlar araştırma soruları kapsamında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın en önemli sonuçları:

- 1- Çalışmanın sonuçları, Irak'ta telekomünikasyon sektöründe hâkim olan örgüt kültürünün, bürokratik kültür olduğunu, yönetimin bu kültürü ortalama uygulamasının (3,80) olduğunu ve uygulama açısından birinci geldiğini göstermiştir.

Bürokratik kültür, birkaç nedenden ötürü Irak'ta telekomünikasyon sektöründe uygulama açısından ilk sırada gelmiştir:

- Genelde Irak'taki özel sektör şirketleri ve özelde telekomünikasyon sektörü, işin yürütülmesinde kural, yasa ve düzenlemeleri geniş bir şekilde uygulamaya çalışmaktadır.
- Irak'ta kamu sektörüne hâkim olan bürokratik kültür, Irak'taki özel sektörü, özellikle Irak'taki telekomünikasyon sektörünü büyük ölçüde etkilemiştir çünkü kamu sektörü, örgütleri etkileyen dış ortamı temsil etmektedir.
- Irak'taki yüksek işsizlik seviyesi ve sektörün sürekli işçi rotasyonuna bağımlılığı ve Irak'taki diğer özel sektör kuruluşlarına kıyasla sektördeki işçilerin yüksek maaşları nedeniyle Irak'ta telekomünikasyon sektöründe çalışanlar arasındaki değişime karşı zayıf direnç bulunmaktadır.
- Irak'taki sendikaların veya özel sektördeki işçilerin haklarını savunmada uzmanlaşmış diğer örgütleri gerçek bir rolü bulunmamaktadır.
- Irak toplumu, özellikle özel sektördeki işçi topluluğu, Irak'ın son yıllarda yaşadığı güvenlik ve siyasi olaylardan etkilenmiştir.

- 2- Çalışmanın sonuçları, Irak'ta telekomünikasyon sektöründe hâkim olan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olduğunu, yönetimin bu tarzı

ortalama uygulamasının (3,49) olduğunu ve uygulama açısından birinci geldiğini göstermiştir.

Dönüşümcü liderlik tarzı birkaç nedenden ötürü Irak'ta telekomünikasyon sektöründe uygulama açısından ilk sırada gelmiştir:

- Irak'taki telekomünikasyon sektörü özel, kâr odaklı bir sektördür. Bu nedenle üst yönetim, hedeflere ulaşmak için ve hizmet sunumunda ve performans geliştirmede mükemmelliğe ulaşmak ve böylece karı artırmak için değişimde dönüşümcü liderlere güvenmektedir.
- Sektörün dış çevreye olan ilgisi, örgütleri sürekli rekabet ve dış çevre ile etkileşim içinde olmaya teşvik etmekte ve sektör için en uygun dönüşümsel liderlik desteklenmektedir.

3- Ankette belirtilenlere göre, katılımcı liderin rolüne ilişkin tüm ifadeler (3,96) puanla anket sonuçlarına göre birinci sırada yer aldığından, Irak'ta telekomünikasyon sektörünün bir kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi için en iyi liderlik tarzının katılımcı tarz olduğunu göstermiştir. Sektörden üst yönetim bu rolü üst düzeyde kullanmasa da, daha önceki sonuçlarda gösterildiği gibi, yönetim, sektöre liderlik etmede dönüşümsel tarza güvenmektedir.

Tüm katılımcı liderlik rolleri örgütlerin kültürünü geliştirmek için uygun olmakla birlikte:

- Katılımcı liderlik, örgütün hedeflerinin yüksek doğrulukta tanımlanmasına ve böylelikle örgütün kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Katılımcı liderlik, çalışanlar arasında bir takım ruhu oluşturmaya ve böylelikle örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.
- Katılımcı tarz, hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesine katkıda bulunur.
- Katılımcı lider, çalışanların fikirlerine saygı duyma kültürünü benimser ve bu sayede çalışanların yaratıcılığını artırır, yeni fikirlerin oluşturulmasına ve örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.

- Katılımcı lider her zaman çalışanların moralini yükseltir ve çalışanın yaratıcılık ve problem çözme konusundaki verimliliğini artırır ve böylece örgüt kültürünü geliştirir.



KAYNAKÇA

- Acar, Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Acaray, A. (2014). örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yayanlanmış Doktora Tezi,kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*,.
- Acarol, T. (2018). örgüt kültürü tipleri çalışanların kurumsal itibar algı ilişkisinin incelenmesine yönelik özel sektörde bir araştırma. İstanbul: yayınlanmış yüksek lisans tezi ,yıldız teknik üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü.
- Akıncı, Z. (2018). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (6 b.). İletişim Yayınevi, İstanbul.
- Al- anizi, S. (2013). *İşletme yönetiminde örgütsel düşünce için* (1 b.). Amaan: Alwarak.
- ALatie, M. (2003). *Organizasyon davranışı* (1 b.). Amaan , ALurdun: Alşorok Yayıncılık ve Dağıtım Evi.
- Alayaşşi, Z. (2017). Ekonomik kurumlarda örgütsel kültürün oluşturulması ve yeniden inşasında idari liderliğin rolünün olanakları ve sınırları. *Al-Hikmah Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 225.
- Albedewi, M. (2001). *Sosyal uzmanın davranış becerileri* (1 b.). Aliskenderiya: Modern Üniversite Ofisi yayın.
- Alganer, Ç. Ü. (2000). Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi*. Ankara.
- Alparslan, A., & Ekşili, N. (2016). Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 274-291.
- Arikan, S. (2001). otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk' ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi . *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), s. 231-257.

- Aşkun, İ., & Tokat, B. (2003). *İşletmelerde yönetim ve örgüt* (1 b.). İstanbul: Eğitsel yayını.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ Ve Dönüşümcüm Etkileşimci Liderlik*. Konya: Eğitim yayinevi.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)* (1 b.). Konya,: Eğitim Yayinevi.
- Atkaya, E. (2015). *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/durumsal-liderlik-nedir-egemen-atkaya/> adresinden alındı
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile Yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması . *KMU İİBF Dergisi*, 10(14).
- Bakan, İ., & Tuba, B. (2004). Örgütsel İletişimle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4(7), 1-30.
- Bakır, T. (1990). *Eski uygarlıkların tarihi* (4 b.). bakdad: Al-Nahda Kütüphanesi ve Basın.
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri*,. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi .
- Bass, B. (1990). Organizational Dynamics. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, 18(3), 19-31. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S?via%3Dihub> adresinden alındı
- Baytok, A. (2006). Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü. *Yayanlarmış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar*.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7).
- Bennis, W. (2001). *Bir Lider Olabilmek* (2 b.). (U. Teksöz, Çev.) İstanbul:: Sistem Yayınları.

- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak Dergisi*, 8(1), 150-161.
- Bernard, L. (1995). "Examining The Organizational Culture and Organizational Performance Link", Cilt: 16, Sayı: 5, 1995. *Leadership & Organizational Development Journal*, 16(5).
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739510088491/full/html> adresinden alındı
- Bilgin Demir, İ., & Ürek, D; Uğurluoğlu, Ö;. (2017). The Relationship between Leadership and Organization Culture: A Literature Review. *Journal of Strategic Research in Social Science*, 3(2), 175-196.
- Buluç, B. (2016). *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* (2 b.). (N. Güçlü, Dü.) Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bursalioglu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış* (19 b.). Ankara: Pegem Yayınları.
- Bute, M. (2018). Örgüt kültürü,. *İstanbul üniversitesi Açık ve uzaktan eğitim fakültesi, işletme lisans program.* İstanbul.
http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/orgutkulturu.pdf adresinden alındı
- Çalışkan, F. (2009). Örgüt Kültürünün Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Muğla: Yüksek Lisans Tezi Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim* (1 b.). Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(33), 77-87.
- Cüceloğlu, D. (2011). *İçimizdeki Biz* (35 b.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Daft, R. (1991/1996). *Management, The Dryden Press, Second Edition*, 1(2), 60-68.
- Daft, R. (1991/1996). *Management, The Dryden Press, Second Edition*, (arpça çev. Al-Refaey, N). *Kamu Yönetimi ,Sultan Kâbus Üniversite*, 1(2), s. 60-68.
- Daft, R. (2000). *Organization Theory and Design* (12 b.). Ohio-USA: Cengage learning.

- Daft, R. L. (2015). Örgüt kuramları ve tasarımını anlamak (Arapça çev.M.fethi). *Kahire Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,. Alkahira: YAYIN 19 (2016).
- Dal, V., & Ceviz, N. (2010). *Hazır giyim işletmelerinde kurum kültürünün işletme verimliliğine etkisi* (1 b.). İstanbul: İstanbul ticaret odası yayınları.
- Demir, C., Yılmaz, K, & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, N. (2005). Hastanelerde örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecece. *yüksek lisans tez, gazi üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Ankara.
- Demirci, K., & Aydemir,M. (2006). Örgütsel Degerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarının Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 311-326.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış* (1 b.). İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.
- Dessler, G. (1999/2006). *Management, Prentice Hall*, (Arpçe çev.Almumin,Y). Tunus: Dar Al-Alam Yayınları .
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramı ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesisosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dali İşletme Yönetimi Bilim Dali*. İstanbul.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi* (2 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. (1.basım) . (1 b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dönmezer, S. (1999). *toplumbilim* (5 b.). istanbul: beta yayınları,.
- Drucker, P. (1998). *Yeni Gerçekler*. (k. Birtane, Çev.) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Emerald* . (tarih yok). Leadership & Organization Development Journal: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739510088491/full/html> adresinden alındı
- Ercan, Ü. (2010). Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri Ve Kültürel Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk Ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Erdem, O., & Dikici, M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdoğan, I. (1994). *işletmede davranış* (4 b.). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi* (11 b.). İstanbul: Beta Basım.
- Ergeneli, A. (2017). *örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16 b.). istanbul: beta basım dağıtım.
- Ergun, T., & Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*, (4 b.). Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü* (1 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erol, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi* (3 b.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitü Yayınları, No: 105,.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. *TODAI Enstitüsü Yayınevi, Amme İdaresi Dergisi*, 11(4), s. 16-35.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkâr Liderlik* (1 b.). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Geoffrey, C., & Kaszynska, P. (2016). Understanding the value of arts & culture The AHRC Cultural Value Project. Published by Arts and Humanities Research Council (arapce cev:Nabil, M). *Üniversite Yayıncılık ve Dağıtım Vakfı*. www.ahrc.ac.uk adresinden alındı
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, Cilt 4, Sayı 2, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.

- Gökalp, Z. (2007). *Türkçülüğün Esasları* (1 b.). İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim- organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü* (1 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim- organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü* (1 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Handy, C. (1996). *Gods Of Management: The Changing Work Of Organizations* (12 b.). USA: Oxford University Press.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Sektöründe Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*(52), 43-60.
- Hatch, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hatipoğlu, Z. (1986). İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı. *Temel Araştırma AŞ Yayınları Yayın*(9), s. 146.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions In Management And Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), s. 92.
- Humphreys, j., & Einstein, w. (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective,. *Jornal of Management History*, 41(1), 85-95.
- İbicioğlu, H., Özmen İ, & Tas. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İlknur, S. (2018). Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık Ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma. İstanbul: doktora Tezi ,İstanbul aydın üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü.

- Ingraham, P., & Taylor, H. (2010/2015). Leadership in the Public Sector: Models and Assumptions for Leadership Development in the Federal Government, (arapce cev: Razi, H). *Kuveyt Yönetim ve Ekonomi Koleji Yayınları*(4). Kuveyt.
- Intepeler, Ş., & Barış, V. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimce Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 97-104.
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650.
- İşcan, Ö., & Timuroğlu M. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Işık, N. (2014). Liderlik yaklaşımları ve hizmetkar liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jiang, J. (2014). The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), 51-55.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kamer, H. (2018). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi. İstanbul: Doktora Tezi ,Marmara Üniversitesi Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Karakisla, E. (2009). kültür yönetim ilişkileri bağlamında örgütsel değişim sürecine örgütsel kültürün yönetsel etkinlik açısından etkisi,. *yuksik lisans tez, kamu yönetimi ana bilim dalı , karamanoğlu mehmetbey üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü*,. KARAMAN.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(16), 443 - 465.
- Kent, T., Crotts, J., & Aziz, A. (2001/2006). Four Factors of Transformational Leadership, Behaviour, Leadership ve Organization Development Journal (Arapça çev.fahrdin, A). *Arap Sosyal Bilimler Akademisi*, 22(5), s. 221-229.

- Kirel, Ç. (2004). *sosyal psikoloji*. (S. Ünlü, Dü.) Anadolu üniversitesi ,Acikogretim fakultesi yayını.
- Klinik, H. (1990). *Babil Hamorabi dönemi*, (Arapça Çev. muhamaad, w) (1 b.). Sureyi: Al Manara Yayınevi.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar* (6 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13 b.). İstanbul: Beta Basım.
- Köse, S., Tetik, S, & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Kozlu, C. (1988). *Amerika, Japonya ve Türkiye: Naşarılı firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü* (2 b.). İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Kuhn, T. (1996/2000). *The Structure of Scientific Revolutions*, (Çev. İsmail, H) (1 b.). Beyrut: Arap Çeviri Örgütü.
- Kurt, T. (2010). Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (Inovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama. Kayseri: Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leibowitz, Z., Farren, C, & Kaye, B. (1986). *Designing career development systems* (1 b.). USA: Pfeiffer.
- Lievens, f., & Coetsier,P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An Examination Of Potential Biases. *Transformational Leadership Qualities European Journal Of Work And Organizational Psychology*,, 6(4), 415-430.
- Lim, B. (1995). Examining The Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership & Organizational Development Journal*, 16(5).
- Liu, J., Siu, O, & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and SelfEfficacy. *Lingnan University, Lingnan Staff Publication*,, 1-24. https://commons.ln.edu.hk/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=sw_master adresinden alındı

- Longman Sözlük*. (tarih yok). longman dictionary of contemporary english: <https://www.ldoceonline.com/dictionary/lead#:~:text=From%20Longman%20Business%20Dictionarylead,improved%20productivity%20in%20his%20region. adresinden alındı>
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Rich, G. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Margaret, A., & Northcraft, G. (1990/1996). Organizational Behavior: A Management Challenge (The Dryden Press series in management). (*Arpça çev.Al-Refaey, N*),*Kamu Yönetimi, Sultan Kâbus Üniversitesi*, 1(2), 33-45. Uman.
- McCleskey, J. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Minaslı, A. V. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma. Edirne: Doktora Tezi Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Mooris, D. v. (2008). Proje kültürü (arapce cev:Nabil,M). *Birut Üniversitesi Yayıncılık ve Dağıtım Vakfı*,.
- Nazim, F., & Mahmood, A. (2016). Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 18-22.
- Odumeru, J., & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 61-355.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance. *Int. J. of Human Resource Management*, 11(4), 766-877.
- Önder, k. (2016). Theodor Adorno: Kültür Endüstrisinin Kiskacında Kültür. Ankara: Doktora Tezi,Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstnbul: Beta Basım.

- Özdevecioğlu, M., & Akın, M. (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütler arası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 112-131.
- Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*. (1 b.). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özkalp, E. (1996). *Örgütsel Davranış*. (Ç. Kirel, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*(2847), s. 113-115.
- Özkaya, O. (2000). *Bir Lider Olarak Vehbi Koç,: Basılmamış* . Aydın: Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, .
- Pettigrew, A. (1990). Organizational Climate and Culture. (B. Schneider, Dü.) *JosseyBass, San Fransisco*, 413-433.
- Polat, M., & Arabacı, İ. (2015). Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 207-232.
- Porter, O., & Malloch, K. (2003). *Quantum Leadership: Creating Sustainable Value in Health Care*. (Kindle, Dü.)
- Robbins, S. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. (S. Simon, Dü.) Englewood Cliffs, NJ.
- S., Z. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28, 2400-2413.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4 b.). Bursa: Alfa aktüel yayınları.
- Şafaklı, O. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Üzerine Bir Çalışma,. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şahinyan, M. (2001). örgüt kültürü, örgütlerin başarısı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. *yayınmış yüksek lisans tezi, bahçeşehir üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü*. İstanbul.

- Şahne, B., & Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*(19), 109-115.
- Schein, E. (1989/2010). *Organizational Culture and Leadership*. (W. John, Dü.) San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2 b.). Jossey-Bass , San Francisco.
- Schein, E. (2009). The Corporate Culture Survival Guide. *Jossey Bass Publishing*.
- Schermerhorn, J., Hunt,J, & Osborn ,R. (2002/2016). Organizational Behavior (Arapça çev. S.alfdli). *Naif Stratejik Araştırmalar Üniversitesi.*, 1(2), 33-35. Alryaad.
- Şentürk, F., Durak, M, Kaban, T, Baş, A, & Kök, N. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 173-198.
- Simic, I. (1998). Transformational Leadership-The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes,(Arapça çev,Alwrakk,A). *University of Niş The Scientific Journal Facta Universitatis Dragiša*, 1(6), 49-55.
- Simsek, H. (1997). *21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savası Kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şimşek, M., Akgemci,T, & Adnan,Ç. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (1 b.). Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik* (2 b.). Konya: Tablet Kitabevi.
- Sırkıntıoğlu, Ş. (2011). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. Hatay: Yüksek Lisans Tezi,Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı -Etkili Okullar* (1 b.). Ankara: pegem akademi yayın.

- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler* (1 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği* (2 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Smith, B., Montagno, R, & Kuzmenko, T. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon* (1 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, M. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(45), s. 85-108.
- Steers, R., Sanchez,R, & Nardon, L. (2010). *Management across cultures: Challenges and strategies*. Cambridge University Press.
- Swedan, T. (2016). *Kültür endüstrisi* (4 b.). Kuveyt: Entelektüel Yaratıcılık Şirketi Yayıncılık ve Dağıtım.
- Tabak, A., Sığı, Ü., Hazır, K., & Eroğlu, A. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Taş, A., Celik, k, & Tomul,E. (2007). yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *pamukkale üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, 2(22), 85-98.
- Taş, H. (1999). Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim. Malatya: Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,(31), 121-144.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Teree, I. (1999/2001). Çeşitli versiyonlarında kültür.(Arapça cev,Aladib,T). *karamel Dergisi*, , 2(1), 9-22. Birut.
- Terzi, A. (2000). *Örgüt Kültürü* (1 b.). Ankara: Nobel Yayınları.

- Tetik, S. (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 267-280.
- Thomset, M. (1996). *Şirket Kültürü*. (G. Şensoy, Çev.) İstanbul: Epilson Yayınları.
- Tosi, H., Rizzo, R., & Carroll, J. (1994). *Managing Organizational Behavior* (2 b.). Newyork: Harper Collins Publishers.
- Turgay, E. (1981). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. (A. Yüksek, Dü.) *todade Yayın*(191). <http://docplayer.biz.tr/10891632-Turk-kamu-yonetiminde-onderlik-davranisi.html> adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu*. (tarih yok). Türk Dil Kurumu Sözlükler: <https://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı
- Türkmenoğlu, A., & Bulduklu, Y. (2013). Yönetimin Halkla İlişkiler Üzerindeki Etkisinin Weber'in Otorite Tipolojisi Ve Likert'in Örgütsel Sistem Sınıflaması. *Selçuk Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi Dergisi*(30), 1-16.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç., & Akman, E. (2009). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı, Isparta*, 1384-1396.
- Üçok, T. (1989). Organizasyon Kültürünün Oluşumu. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 308-323. İzmir.
- Unutkan, G. (1995). *İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü* (1 b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uzunçarşılı, S. (2001). Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları. İstanbul: Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., & Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri* (4 b.). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Van den Berg, P., & Wilderom, C. (2004). Defining, measuring, and comparing. *Applied Psychology*, 53(4), 570-582.
- Varoğlu, A. (2013). *Örgütsel davranış* (1 b.). (A. Kirel, & Ağlargoğlu, O., Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını.

- Vural, A. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim yayınları.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Yahyagil, M. (2004). denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: ampirik bir uygulama. *iii işletme iktisadı enstitüsü yönetim dergisi*, 47, 53-76.
- Yaner, T. (2019). yöneticilerin orgut kulturu ve liderlik davranisleri algilamalrın yönelik denizi ilinde arastirma. *yüksek lisans tez,Pamukkale uneversitesi, sosyal bilimler enstitusu*.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 155-178.
- Yetim, A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*(3), 85-94.
- Yıldırım, B. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Persfektifinden İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi,Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi.
- Yıldız, T., & Aykanat, Z. (2016). Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Liderlik Çalışmalarının Gelişiminin Bibliyotektik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi . 15. *Ulusal İşletmecilik Kongresi dergi*, 202-213.
- Yilmaz, O. (2019). liderlik ve örgüt kültürü. *Batman Üniversitesi İ.İ.B.F.* https://www.researchgate.net/publication/346733018_LIDERLIK_VE_ORGU_T_KULTURU adresinden alındı
- Zandy, B., Kaye ,B, & Beverly ,L. (1986). Designing career development systems. *Jossey-Bass,San Francisco*.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, (1 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.

EK 1: ANKET FORMU

Ankette cevaplanması gereken 3 farklı ölçek bulunmaktadır. Bu ankete vereceğiniz cevaplar sadece Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen yüksek lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Bu nedenle, değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen soruların tamamını tüm samimiyetinizle cevaplandırmanız çalışmanın başarısı ve gerçekliği için oldukça önemlidir. Katılımınızdan ve samimiyetinizden dolayı teşekkür ederim.

DAHFER AL-GBURI
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM

Anketin bu bölümünde demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen, size en uygun cevabı yalnızca bir rakamı (x) işaretleyerek Belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:

- 1 () Kadın
2 () Erkek

2. Medeni durumunuz:

- 1 () Evli
2 () Bekâr

2. Yaşınız:

- 1 () 21 ve altı
2 () 22-29
3 () 30-39
4 () 40-49
5 () 41-45
6 () 50 ve üzeri

4. Eğitim durumunuz

- 1 () Lise
2 () Lisans
3 () Yüksek lisans
4 () Doktora

5. İş şirketi Göre Dağılım

- 1 () A şirketi
2 () B şirketi

6. Kaç yıldır bu şirketi çalışıyorsunuz

- 1 () 1-3 yıl
2 () 4-7 yıl
3 () 7-10 yıl
4 () 10 yıldan fazla

7. Çalışma Pozisyonuna

- 1 () Memur
2 () Satış acentası
3 () Müdür Yardımcısı
4 () Müdür

11 BÖLÜM

Bu bölümdeki sorulan sorulardan size en uygun olanına işaret (x) koyunuz. Lütfen her soruya tek cevap veriniz.

	Örgüt kültürü ifadeleri	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
Bürokratik Kültür						
1	Örgüt kültürü, sınırları harfi harfine belirlenmiş sorumluluklara uymaya odaklanır.					
2	Örgüt kültürü, piratmitsel bir şekilde otorite hiyerarşisi uygular.					
3	Örgüt kültürü, çevredeki çevresel değişimleri önemsemez.					
4	Örgüt kültürü, yönetmeliklere ve işyerindeki düzene odaklanmayı ister.					
5	Örgüt kültürü, çalışanları takip etmeyi ve onlar üzerinde kesin bir kontrolü gerektirir.					
6	Örgüt kültürü, değişime direnme eğilimindedir.					
7	Örgüt kültürü, yararlı olanları doğru bir şekilde belirlemeye odaklanır.					
8	Örgüt kültürü, günlük işlere önem vermeyi amaçlar.					
Destekleyici Kültür						
9	Örgüt kültürü, dış çevreye uyum sağlamayı hedefler.					
10	Örgüt kültürü, örgüt yapısını çalışma yöntemlerine uygun olarak sürekli düzenlemekle ilgilenmektedir.					
11	Örgüt kültürü, iş süreçlerinin olumlu değişimini destekler.					
12	Örgüt kültürü, çalışanlarını performans geliştirme fırsatlarını yakalamaya teşvik eder.					
13	Örgüt kültürü, sektörün gücünün büyüme ve sürdürülebilirlik için artmasına katkı sağlar.					
14	Örgüt kültürü, gerçekleştirilen iş sonuçlarına önem vermeye odaklanır.					
15	Örgüt kültürü, çalışanların ihtiyaçlarını doyurmayı amaçlar.					
16	Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki iş birliğini arttırmaya yardımcı olur.					
Yaratıcı Kültür						
17	Örgüt kültürü, yaratıcılık ve yenilik ortamı hazırlamaya katkıda bulunur.					
18	Örgüt kültürü, işin adil dağılımını sağlar.					
19	Örgüt kültürü, yeni iş fırsatlarını aramaya katkı sağlar.					
20	Örgüt kültürü, takımların iş sorunlarıyla yüzleşmedeki rolünü destekler.					
21	Örgüt kültürü, hatayı bir öğrenme kaynağı olarak varsayar.					
22	Örgüt kültürü, çalışanlar arasında örgütsel sadakatin artmasına katkıda bulunur.					
23	Örgüt kültürü, her zaman üstün performans için çaba gösterir.					
24	Örgüt kültürü, çalışanlarını zorluk ve riskler, kabul etmeye teşviğe meyillidir.					

III. BÖLÜM

Bu bölümdeki sorulan sorulardan size en uygun olanına işaret (x) koyunuz. Lütfen her soruya tek cevap veriniz.

	<u>Liderlik İfadeleri</u>	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
Katılımcı Liderlik						
1	Lider, personelin önemli ve stratejik kararlara katılımını teşvik eder.					
2	Lider çalışanları motive eder ve işin geliştirilmesine katılmalarını tavsiye eder.					
3	Lider çalışanlar arasındaki ilişkileri destekler ve onları bir takım yapar.					
4	Çalışanlar ve lider arasında karşılıklı büyük bir güven ilişkisi bulunur.					
5	Lider çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılar.					
6	Lider çalışanlarının eleştirilene mümkün olduğunca cevap verir.					
7	Lider, çalışanlar arasındaki örgütsel bağın artmasına katkıda bulunur.					
8	Lider, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanlara yardımcı olur.					
Dönüşümcü Liderlik						
9	Lider, etkili bir çalışma ortamı yaratan hedefleri benimser.					
10	Lider, çalışanları sorunları çözmeleri için düşünmeye teşvik eder.					
11	Lider, çalışanların gelişmesi ve değişmesi için esnek bir çalışma ortamı sağlamaya yardımcı olur.					
12	Lider, zorlukları ve riskleri hesaplı ve sınırlı bir şekilde kabul eder.					
13	Lider, süreç ve uygulamalarda yenilikçiliği teşvik eder.					
14	Lider, çalışanların olağanüstü performansını teşvik eder.					
15	Lider, çalışanların örgüt dış çevresiyle etkileşim kurmalarına ve onunla mücadele etmelerine yardımcı olur .					
16	Lider, değişiklik yapmak için engelleri aşmayı amaçlar.					
Etkileşimci Liderlik						
17	Lider, örgütteki durumu aşamalı olarak geliştirmeye çalışır.					
18	Lider, mevcut olanaklar ışığında yapılacak işleri yürütmeye çalışır.					
19	Lider, işlerin zamanında yapılması sorumluluğunu üstlenir.					
20	Lider, çalışanların ihtiyaçlarını mümkün olduğunca karşılamayı hedefler.					
21	Lider, başkalarının deneyimlerinden ve geçmişin deneyimlerinden faydalanır.					
22	Lider, örgüt içindeki çalışanları teşvik etmek için teşvik yöntemini kullanır.					
23	Lider, iş yaparken iş bölümleri arasında koordinasyon sağlamaya çalışır.					
24	Lider, işlerin yapılmasını öncelik ve önemine göre takip eder.					

4. BÖLÜM

Bu bölümdeki sorulan sorulardan size en uygun olanına işaret (x) koyunuz. Lütfen her soruya tek cevap veriniz

	Örgüt kültürünün geliştirilmesinde liderliğin rolü ve önemi ifadeleri	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Örgüt kültürünün gelişiminde katılımcı liderliğin rolü ve önemi						
1	Lider, yüksek doğrulukta hedefler belirler.					
2	Lider, mevcut ve gelecekteki planları ve politikaları belirler.					
3	Lider, çalışanları tek bir takım ruhuyla çalışmaya teşvik eder.					
4	Lider, yeni gelişimsel fikirlere saygı kültürünü benimser.					
5	Lider, çalışanlarını iş problemlerini çözme ve hızlı hareket etme özgürlüğü verir.					
6	Lider, çalışanın kurumu benimsemeyi arttırmayı amaçlar.					
7	Lider, sürekli olarak örgüt çalışanlarının moralini yükseltir.					
8	Lider, sektörün hedefleri ışığında işçilerin hedeflerini gerçekleştirmesini amaçlar.					
Örgüt kültürünün gelişiminde dönüştürücü liderliğin rolü ve önemi						
9	Lider, çalışma yöntem ve yollarının sürekli geliştirilmesini amaçlar.					
10	Lider, sürekli öğrenmeye değer veren bir kültür benimser.					
11	Lider, hataları tespit ve kusurları telafi etmeyi amaçlar.					
12	Lider, işçiler arasında meydan okuma ruhunu ve hesaplanmış riski yaymayı teşvik eder.					
13	Lider, öğrenme kaynağı olarak hatayı kabul etmeye teşvik eder.					
14	Lider, sektör liderliğine giden yaratıcılığı benimser.					
15	Lider, çalışanları davranışlarında değişiklik yapmaya çağırır.					
16	Lider, sektör ve çevre arasında bir bütünleşme durumu yakalamayı hedefler.					
Örgüt kültürünün gelişiminde etkileşimci liderliğin rolü ve önemi						
17	Lider, kurumda çalışanların motivasyonunu artırmak için teşvikler kullanır.					
18	Lider her çalışanını hatalarından dolayı uyarmaya çalışır.					
19	Lider, yeni tecrübelerin sorumluluğunu sadece profesyonellere (uzman) yükler.					
20	Lider, rutin işlerin güçlenmesine ve onlardan istifade etmeye önem verir.					
21	Lider, sadece üst yönetimin eline güç ve yetki vermeyi amaç edinir.					
22	Lider, yeni fikirlere saygıya dayalı bir organizasyon kültürü benimser.					
23	Lider işleri gerçekleştirmeye odaklanır.					
24	Lider, kademeli değişim sürecini benimser.					

