

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDERLİK TARZI ARAYIŞINDA YENİ ARGÜMANLAR: MANİSA VESTEL FABRİKASINDA BİR ÇALIŞMA**Dr.Yasin BARUT¹**
Prof.Dr.Meltem ONAY²**Özet**

Klasik olarak örgüt kültürü kavramı; bir örgütte insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Çalışanlar örgütsel ortamda kendilerine özgü bu sisteme dayanarak bir kültür oluştururlar, geliştirirler, değiştirirler ve örgütün yeni çalışanlarına aktarırlar. Örgüt kültürü çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya koyan ve uygulayan bir lider, işletme yöneticisi yada sahibinin faaliyetleri ile yaratılır. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında kurumsallaşır ve liderin vizyon ve stratejileri yansıtan örgüt kültürünün ortaya çıkmasına imkan verir. Bu nedenle liderin gösterdiği performans, liderlik şekli, örgüt kültürünün, stratejik amaçlar doğrultusunda şekillenmesinde en önemli göstergesi olabilmektedir. Yapılan araştırmanın amacı; liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin güçlü olması durumunda, örgüt içinde ne gibi değişimlerin yaşandığını gözlemleyebilmektir. Bu amaçla, Manisa Vestel Fabrikası'nda 671 çalışana anket uygulanmıştır. Ayrıca 10 yönetici konumundaki personel ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan istatistiksel analiz sonuçlarına göre; özellikle liderlik tarzının örgüt kültürünü daha çok etkilediği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Liderlik Tarzı, Liderlik.**NEW ARGUMENTS IN ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP STYLE:
A STUDY AT THE VESTEL FACTORY IN MANISA****Abstract**

Classical concept of organizational culture is; norms, behaviors, values, beliefs and habits that shape the behavior of people in an organization. Based on this unique system in the organizational environment, employees form a culture, develop, change and transfer it to new employees. Organizational culture often begins with a leader or a pioneer who sets and applies values and certain ideas, such as vision, philosophy and business strategies. These ideas and values are institutionalized when they lead to success and allow the emergence of an organization's culture that reflects the vision and strategies of the leader. For this reason, the leader's performance and leadership style will be the most important indicator when organizational culture is shaped for strategic purposes. The purpose of the research is; When the relationship between leadership style and organizational culture is strong, what changes can be observed in the organization. For this purpose, 671 employee surveys were conducted at the Manisa Vestel Factory. Face-to-face interviews with 10 custodians were also conducted. According to the statistical analysis results; It has become clear that leadership style influences organizational culture more.

Key Words: Organizational Culture, Leadership Style, Leadership.**Özgün Araştırma / Original Article**¹ Sorumlu yazar/Corresponding Author: NATO LANDCOM, Turkey yascartes@hotmail.com,

ORCID ID: 0000-0001-5977-3292

² Celal Bayar University, Turkey meltem@meltemonay.com.tr, ORCID ID: 0000-0003-3197-285X

1.GİRİŞ

Hızla değişen iş çevresinde bugünün işletmeleri bu değişime ayak uydurmak için bir çok yenilik yapmak zorundadırlar. Yoksa bir süre sonra yok olmaları kaçınılmazdır. Bunun için yönetim etkinliklerini arttırmalı ve değişim için işletmede uygun ortamı yaratmalıdırlar. Dünya genelindeki işletmeler değişimi kendilerini değiştirerek, bu değişime de kendi yönetim pratikleri, sistemleri, finansal yapıları, örgüt kültürleri gibi yapılarını geliştirerek ayak uydurmaları beklenmektedir (Dzuleira, 2003). Değişimi sağlamak için iyi yetişmiş ve donanımlı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderler örgütsel değişimi gerçekleştirirken çeşitli yöntemler izleyebilirler. Fakat en önemli şey insanı değiştirebilmektir. Bu nedenle liderin gösterdiği performans, liderlik şekli, örgüt kültürünün, stratejik amaçlar doğrultusunda şekillenmesinde en önemli gösterge olacaktır. Örgütte liderler tarafından alınan kararlar ve belirlenen hedefler, bir örgütün uzun dönemde başarısı için çok önemlidir. Böylelikle çalışanlar, yaptıkları işin uzun vadeli hedeflerle doğrudan bağlantılı olduğunu bilmek durumundadırlar.

Liderlik ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, örgüt kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi örgüt kültürü ve örgütsel uygulamalar üzerinde etki yaratır (House vd., 2002). Yani, liderlik-örgüt kültürü ilişkisi tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür.

Bu çalışmada esas olarak örgüt kültürü ve liderlik arasında ki ilişkinin hangi yönde olduğuna cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bu nedenle araştırmada Manisa'da faaliyet gösteren Vestel fabrikası çalışanları ile anket soruları kullanılarak bu ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde literatür taraması yapılmış, ikinci bölümde ise araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

2.LİTERATÜR TARAMASI

2.1.Liderlik

Liderlik sözcüğü Latin "lira" kelimesinden gelir. Lira, saban izi anlamına gelmektedir. Bu mecazi ifadeye göre liderlik, kendi kendini örgütleme ya da öğrenmenin meydana gelebileceği şartların yaratılmasıdır (Hurst, 2000: 175).

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde liderlik yeteneğinin "sonradan kazanılan" bir yetenek değil "doğuştan gelen Allah vergisi" bir yetenek olduğuna dair görüşlerin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bu konudaki tartışmalar 20. yüzyıla taşınmış ve liderliğin bir sanat mı, yoksa bilimsel temelleri olan, sonradan kazanılan bir beceri mi olduğu uzun süre zihinleri meşgul etmiştir. Bu tartışma bugünde sona ermiş değildir. Reinecke ve Schoell'e göre liderlik, doğuştan kazanılan bir yetenek ve sonradan kazanılan bilgi ve tecrübelerle daha da güçlü hale gelmiştir (Lelebici, 2008: 63).

Liderlerin temel üç görevi vardır. Bunlar; çalışanları harekete geçirmek, engelleri ve performans düşüklüğünü ortadan kaldırmak, izleyenlerini motive edebilmektir (Yuspeh, 2003: 14). Liderler, neler yapılabileceğine dair bir vizyona sahip olan ve bunu diğer kişilere doğru bir şekilde aktarabilen kişilerdir. Çalışanları motive eden, dış etkenlere karşı koruyan, strateji geliştiren, amaçları gerçekleştirmek için kaynakları ve diğer gerekli olan argümanları bir araya getirebilen bir yetiye sahiptirler (Torrington, Hall, 1987: 392). Gary Yukl (2006) liderliği "başkalarını etkileme süreci" olarak tanımlar. Liderlik, neler yapılması gerektiği ve nasıl yapılacağını anlamak, bunları kabul ettirerek paylaşımı gerçekleştirmek, bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma sürecidir". Peter Northouse (2007), liderliği "ortak bir hedefe ulaşmak için bireyin bir grubu etkilemesi" olarak tanımlar. Lider bir grubu ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda etkiler, onlara yön verir. Bunun için ise sağlam bir örgüt yapısına ihtiyaç duyar. Amin ve Hassan (2010)'a göre bir liderin etkisini ve liderliği anlamak için örgüt hedeflerine ulaşmak için, çalışanları nasıl etkiledikleri ve motive ettiklerini anlamak gerekmektedir.

Liderliği açıklamaya yönelik görüşleri özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve çağdaş liderlik yaklaşımları olmak üzere dört temel başlıkta toplamak mümkündür. Bu

yaklaşımların hiçbirisi tek başına liderlik kavramını tüm yönleriyle tanımlamada yeterli olmamakta, birbirini tamamlar nitelik taşımaktadır.

2.2.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı yönetim bilimi literatüründe, yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren özellikle örgütlerin performanslarına, verimliliklerine, yönetsel etkinliğe ve örgütsel davranışlara odaklanan çalışmalarla popüler hâle gelmiştir (Alvesson, 1990; Hofstede, 1998).

1980'li yıllarda, örgüt kültürü kavramının örgütlerin analizinde bir araç olarak kullanılması, araştırmacılar tarafından büyük oranda kabul görmüş olmasına rağmen, ilgili alanyazın, kavramın farklı yorumlarını içermekte ve kavramın tanımı örgüt araştırmacılarına ve örgütlerin yapılarına göre farklılık göstermektedir (Gizir, 2003). Bu kavramın tanımı ve kullanımının bu kadar farklılık göstermesi, ilgili çalışmaların örgüt kültürünü farklı amaç ve derinlikte ele alması (Alvesson ve Billing, 1997) ile bu kavram üzerine çalışan bilim insanlarının araştırma yaklaşımlarının, pozitivist araştırma yaklaşımından yorumlamacı ve post-modern araştırma yaklaşımına doğru değişiklik göstermesi gibi nedenlerle ilişkilendirilebilir (Alvesson, 1993; Smircich ve Calas, 1987; Şişman, 2002). Aynı zamanda, antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve folklor gibi farklı birçok disiplinden bilim insanının bu kavramı ele alarak bir çok kuramsal ve uygulamalı çalışmalar yapmış olması, kavramın farklı tanımlanması, yorumlanması ve kullanılmasına neden olmaktadır (Alvesson, 1993; Martin, 1992). Örgüt kültürünün, örgüt çalışanları arasında ortak değerler ve inançlar oluşması temelinde sosyal bir tutkal olduğu ve örgütün derinliklerinde yer eden bu olgunun, örgüt çalışanları için örgütsel bir kimlik oluşturduğu konusunda uzlaşa sağlandığı görülmektedir (Kuh ve Witt, 2000; Peterson ve Spencer, 1993; Smircich, 1983; Tierney, 1992). Benzer şekilde, Kuh ve Witt (2000), örgüt kültürünün örgüt çalışanlarına kimlik kazandırmak, onların örgüt içerisinde bağımsız bireyler olarak etkinliklerde bulunmalarından öte, bir bütün olarak hareket etmelerini sağlamak, çalışanlar arasında sosyal bir sistemin kurulması ve onların davranışlarına yön vermek ve rehberlik etmek gibi dört temel işlevinin olduğundan söz etmektedir.

Wallach (1983), örgüt kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olarak üç alt boyutta ele almıştır. Bürokratik kültürde güç ve kontrol, sorumluluk ve otorite açıkça tanımlanmakta ve sistemli bir yapı ve formalite etrafında konumlandırılmaktadır. Yenilikçi alt kültür ise değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm gibi değerleri içerisinde barındırmaktadır. Bu iki alt kültüre ek olarak, destekleyici alt kültür de geniş bir aile ile uyumlu ilişkiler ve insani değerleri odak noktasına almaktadır (Wallach, 1983: 32-34).

Örgütlere göre değişkenlik gösteren örgüt kültürü ile ilgili, tanımın oluşmasından günümüze değin birçok tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamaların bir çoğu paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar, ilişki ve davranış kalıplarını içermektedir (Odom vd., 1990: 158).

Bu tanımları içine alan geniş bir tanımda örgüt kültürü şu şekilde yer almıştır; Birtakım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içindeki çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir yönetim kavramıdır. Bu değerler örgüt içindeki çalışanların istedik ve istenmedik davranışlarını belirlerler ve işgörenlerin birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir (Ökzalp ve Kirel, 2001: 179). Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, örgüt kültürü bir alt kültürdür (Eren, 2001:135).

Kısacası, "Örgüt Kültürü"; örgütü diğer örgütlerden ayıran, çalışanların düşünce ve davranışlarıyla tarih içinde oluşan, örgütün bireyleri tarafından kabul görerek, onları birarada tutan davranışlar, değerler ve normlar toplamıdır, denilebilir (Özyaman, 2010: 87).

Örgüt kültürünün en açık etkilerinden birisi çalışanların davranışları üzerindeki etkisidir (Odom vd., 1990: 157). Diğer bir yandan, bir veya daha fazla alt kültür içeren bir kültüre de sahip olunabilmektedir. Örneğin dünyadaki bir çok kurumda bir dizi alt kültür birbirleriyle iç içe çalışmaktadır. Farklı kademedeki tüm çalışanların her biri farklı kültürel kimliklere sahiptirler ve her bir grup, örgütsel sembol anlayışlarını etkileyen, kendilerine özgü yorumlama sistemine göre çalışmaktadırlar (Brooks, 2003:241).

2.3.Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Liderlik tarzı ve örgüt kültürü kavramları 1990 yılından sonra araştırma konusu olarak ele alınmış ve bu konuda pek çok araştırmalar yapılmıştır. Örgüt kültürü ile liderlik tarzı arasındaki karşılıklı etkileşim, kurumların gelişmesine mi, gerilemesine mi katkıda bulunur? sorusuna cevap arayan çalışmalar literatürde karşımıza çıkmaktadır Yapılan araştırmaların önemli nedenlerinden birisi, örgüt kültürü ile liderlik tarzı arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair olmuştur. Kültürün geliştirilmesi ile ilgilenen liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili teorilerin temelinde değişkenlik ve yanı sıra dış çevrenin değişimi vardır (Zhen, 2012).

İnsanlar bir örgüte katıldıklarında öğrendiklerini, inançlarını ve değerlerini de kendileri ile birlikte örgüte getirirler. Örgütte bireylerin başarılı olmaları için bu değer ve inançlar yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda bireylerin örgütün kültürünü öğrenmeye de ihtiyaçları vardır. Her örgüt üstü kapalı kurallar, anlaşmalar ve varsayımların bir setini geliştirir. Örgüte yeni katılanlar bu kuralları öğrenene kadar tam anlamıyla örgütün bir parçası olamazlar (Robbins 2003:525).

Örgüt kültürü içerisinde liderlerin sorumluluk anlayışı, yeniliklere karşı açık olması, iş görenler arasında uyum sağlayabilmesi, iş görenleri ile arasında olumlu iletişim kurabilmesi ve başarılı iş görenleri motive etmek üzere ödüllendirmesi, örgüt üyelerinin örgüt kültürünü anlamalarını ve paylaşımlarını sağlamaktadır. İşletme içinde örgüt kültürünün paylaşılması verimliliğin artmasını sağlayan önemli bir etkidir.

Literatürde liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi teorik bağlamda ele alınmış olup, bu ilişkinin varlığını ortaya çıkaracak yeterli sayıda araştırma yapılamamıştır (Ogbonna ve Harris 2000). Liderlik ve örgüt kültürü son yıllarda pek çok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Bu çalışmalarla, bir yandan yaşanan toplumsal süreç anlaşılmaya çalışılırken, bir yandan da örgütlerin bilgi çağındaki yeri irdelenmeye başlanmış liderlere örgütlerini çağa ayak uydurtma konusunda önemli görevler yüklemiştir.

Kurumun içinde bulunduğu koşullara göre, liderlik tarzının katılımcı ya da serbest olması gerekebilmektedir. Bir kurumda başarılı olan lider, diğer koşullar altında da başarılı olur şeklinde bir formül geliştirilemez (Learned ve Sproat, 1972: 60). Diğer bir taraftan, kurum kültürünün oluşmasında en önemli etkenlerden bir tanesi güçlü liderlik tarzıdır. Kurumda güçlü liderlik tarzı ile karşılaşan birey, onun kişiliğini örnekleme yoluna gider. Bu durum, kurumda liderlik figürünü modelleme yoluyla benimseme şeklinde ortaya çıkar ve kültürün oluşumuna önemli katkı sağlar. Örnekleme yoluyla kazanılan davranış tarzları, diğer kurum çalışanları için de model oluşturur (Erdem ve Dikici, 2009).

Bakan (2008), yöneticilerin demografik özellikleri ile “liderlik tarzları” (katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik) ve “örgüt kültürü türleri”ne (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) ilişkin algılamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında “örgüt kültürü türleri” ve “liderlik tarzları” ile bireylerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiler ele almış olup, ilişkilerin varlığını veya yokluğunu ortaya çıkarmış, fakat ilişkilerin yönü ve neden-sonuç ilişkisi araştırma kapsamına almamıştır. 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. Tütüncü ve Akgündüz (2012), seyahat acentaları üzerinde yapmış oldukları araştırmada; örgüt kültürüne uygun liderlik tarzı sergileyenlerin örgütsel amaca daha çabuk ulaşabilecekleri sonucuna varmışlardır. Acar (2013), 39 lojistik işletmesinde 448 anket ile yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında ki ilişkinin güçlü olduğunu tespit etmiştir. Araştırmasında ayrıca Batılı ve Batılı olmayan işletmelerde ki liderlik ve örgüt kültürü farkını koymaya çalışmıştır. Swailes (2002)’ye benzer bir şekilde işletmelerde çalışanların özgür karar alabilmesi ve uygulayabilmesinin işten ayrılma eğilimine karşı bir bariyer olacağı da ayrı bir çıkarımlarıdır. Jati (2015) ve arkadaşları, liderlik ve örgüt kültürü arasında ki ilişki ile ilgili yaptıkları araştırmalarında dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin önemine değinmişlerdir.

3.YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Amacı

Manisa İli'nde faaliyet gösteren Vestel fabrikası çalışanları ve yöneticilere anket uygulanarak, iki amaca yönelik bir araştırma yapılması ön görülmüştür. Birincisi; işletmede mevcut “Liderlik ve Örgüt Kültürü” arasındaki ilişkiyi tespit edebilmektir. Bir diğer amaç ise; çalışanların işletmenin misyonu, vizyonu ve stratejik planlarını ne ölçüde benimsediklerini gözlemleyebilmektir.

3.2.Araştırmanın Metodu

Araştırmada, Denison ve Mishra (1995) tarafından ele alınan, örgüt kültürüne ölçülebilir bir nitelik kazandırmak amacıyla iki ana eksen ve buna bağlı dört temel örgütsel kültür boyutu dikkate alınmıştır. Yatay eksen; örgütün kontrolü dışında kalan dış çevreye uyum yapabilme ve içsel bütünleşme yeteneğini anlatmaktadır. Dikey eksen ise işletmelerin dış koşullara uyum yapabilmek için gerekli olan yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirmede gösterdiği esnekliği ve kendi iç bünyesindeki kararlılığı simgelemektedir (Kendirgil, 2006; Yahyagil, 2004a). Buna göre; dört işletme kültürü: Katılım (Involvement); Tutarlılık (Consistency); Uyum (Adaptability) ; Misyon (Mission) şeklinde tanımlanmıştır.

Her örgüt bu dört örgüt kültürüne ilişkin özellikleri belli oranda barındırmaktadır. Böylelikle örgütlerin değişen kurumsal ve dış koşullara ne ölçüde uyum sağlayabildiğini ya da değişime ne ölçüde açık olduğunu belirlemek genellikle mümkün olmaktadır (Kelez, 2008).

Araştırmanın ikinci amacına yönelik olarak da, işletme içinde genel bir tespitin yapılması arzulanmıştır. VMH, Aralık ayı içerisinde yılda bir kez düzenlenen KalDer- Türkiye Kalite Derneği'nin düzenlediği Kalite Ödülleri arasında bulunan ve EFQM- Mükemmellik Modeli'ni yapan bir işletme olduklarını iddia ettikleri bir faaliyete geçmişlerdir. Çıkan sonuçlar, işletme çalışanlarının bu konuya ne kadar duyarlı olduklarını ve liderlik konusunda ne gibi temel gereksinimlere ihtiyaç duyduklarını göstermesi açısından da önemli bir veri sağlayacaktır.

Günümüzün gelişen kalite ve yönetim yaklaşımları doğrultusunda kurumsal mükemmellik anlayışını benimseyen ülkeler ve işletmeler, en tanınmış ve yaygın kullanım zemini bulmuş EFQM kriterlerini esas alan Mükemmellik Modelini benimseyerek gelişim ve dönüşümlerini sağlama yollarına geçmişlerdir. Dokuz kriterden oluşan bu model; müşteri, çalışan ve toplum mutluluğunun; stratejilerinin; çalışanların, kaynakların ve süreçlerin etkili bir liderlik yaklaşımı ile yönlendirilerek sağlayabileceği ve kurumların ve kuruluşların mükemmel iş sonuçları elde edeceği mantığı üzerine kurulmuştur. Bu dokuz kriterden birisi de “liderlik”tir. Bu açıdan bakıldığında yapılan anket formunda, hem EFQM'i açıklayan hem de işletme de benimsenen liderlik modelinin de işletme misyon ve vizyonu ile ne kadar örtüştüğünü açıklamak adına çok önemli bir bulgu sunacaktır.

Ayrıca araştırmanın sorularının sunumu sırasında, yanıt verenlerin dikkatlerini ölçmek ve ne ölçüde doğru yanıt vermiş olduklarını kontrol etmek amacıyla, bazı sorular ters kodlanmıştır. Örneğin; Hizmet sunduğumuz müşterilerin talepleri iş faaliyetlerimizde dikkate alınmaz” şeklindeki bir soruya 7’li Likert ölçeğinde, ortalama 2,4337 şeklinde yanıt verilmiştir. Bu sonuç, çalışanların “müşteri taleplerini” dikkate almış olduklarını daha gerçekçi bir şekilde açıklamaktadır.

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, Manisa’da elektronik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır.

Anket soruları, fabrika içinde, Genel Müdürlüğün onayı alınarak bütün çalışanların mail adreslerine gönderilerek başlatılmıştır. Anket ile ulaşılması hedeflenen sayı 900 olmasına rağmen, 671 kişiye ulaşılmıştır. Bu sayı araştırma sonuçlarının dikkate değer nitelikte olduğunu göstermektedir.

3.4. Araştırmanın Sonuçları ve Değerlendirme

3.4.1 Araştırmaya Katılan Gruplar

Araştırmaya toplamda 671 kişi katılmıştır. Yanıt verenlerin büyük bir çoğunluğu İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğünde çalışanlardır (%21,5). İkinci sırada “Özel Projeler Müdürlüğü” (%17,3), Üçüncü sırada ise: “KEA ve Yedek Parça Müdürlüğü” (%10,0) bulunmaktadır. Bu sonuçlar göstermektedir ki, araştırmaya katılan çalışanlardan büyük bir çoğunluğu yönetimde söz sahibi olan, çalışanlarına liderlik yapan ve gelişimlerden haberdar olan kişilerdir. Bu nedenle, hem işletmede benimsenen liderlik tipinin, hem de örgüt kültürünün ne şekilde tanımlandığını açıklamada tutarlı sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Tablo1: Bölümlere göre frekans dağılımı

Bölümlere göre frekans dağılımı		Sayı	Yüzde
Valid	1. VMH Üst Yönetimi	1	,1
	10. Kaynak Planlama Ekibi	5	,7
	11. Ege ve Akdeniz Servis Bölge Müdürlüğü	9	1,3
	12. Ege ve Akdeniz Merkez Servisleri	18	2,7
	13. Güneydoğu Anadolu Servis Bölge Müdürlüğü	10	1,5
	14. Güneydoğu Anadolu Merkez Servisleri	18	2,7
	15. Marmara Servis Bölge Müdürlüğü	14	2,1
	16. Marmara Merkez Servisleri	17	2,5
	17. Orta ve Doğu Anadolu Servis Bölge Müdürlüğü	7	1,0
	18. Orta ve Doğu Anadolu Merkez Servisleri	24	3,6
	19. güVENÜSsü & Özel Projeler Müdürlüğü	116	17,3
	2. Asistanlar	3	,4
	20. Saha Operasyonları Destek Sorumluluğu	10	1,5
	21. Yutdışı Servis Operasyonları Ekibi	1	,1
	3. Eğitim ve Kalite Sistemleri Müdürlüğü (Yönetim Raporlama&Bütçe, Servis Denetleme dahil)	23	3,4
	4. Beyaz Eşya ve Elektronik Teknik Müdürlüğü	38	5,7
	5. KEA ve Yedek Parça Müdürlüğü	67	10,0
	6. İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü	144	21,5
	7. Çözüm Merkezi Operasyon Müdürlüğü	103	15,4
	8. Çağrı Merkezi Kalite & Gözlem Sorumluluğu	25	3,7
	9. İş Geliştirme Müdürlüğü	18	2,7

3.4.2. Denison ve Mishra (1995) Örgüt Kültürü Boyutları ve Araştırma Bulguları

Denison ve Mishra tarafından 1995 yılında geliştirilmiştir. Denison Kültür Ölçeği dört temel boyut ve oniki kavramsal alt boyut olmak üzere altmış ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testleri Denison ve Mishra ve Jae Cho tarafından yapılmış olup istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Türkçeye Gökşen (2001) tarafından uyarlanmış güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0.96 bulunmuştur. Yahyagil (2004) ise, ölçeğin on iki alt boyutunun her birinin üç ifade ile temsil edildiği 36 ifadelik biçimini oluşturmuş, geçerlilik ve güvenilirliğini yapmıştır. Denison ölçme aracı, örgütlerin kültürel profilini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu model; etkin örgütlerin dayandığı dört temel özellik üzerine konumlandırılmıştır. Bu özellikler; katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olmak üzere dört temel kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Her kavramsal boyutta üç alt kavramsal boyuttan oluşmaktadır.

3.4.2.1. Katılım Kültürü:

Örgütün içsel bütünleşmesini ve çalışanların katılımını ön plana çıkaran, çalışanlarda sahiplik duygusunun oluşumunu sağlayan katılım kültürü aynı zamanda esneklik ve değişim sergileyebilme kapasitesinin önemini yansıtır. Çalışanlarda yetenek, sahiplenme ve sorumluluk duygusunu geliştirir.

Katılım kültürünün etkili olduğu organizasyonlar; yetki devreder, takım halinde çalışmayı kullanır ve çalışanlarının sürekli olarak yeteneğini geliştirir. Yöneticiler ve çalışanlar kendilerini kurumlarına adanlar ve işlerini güçlü hislerle sahiplenirler. Çalışanlar tüm seviyelerde kararlara katılarak organizasyonel amaçlar için çalışırlar. Bu durum organizasyonun başarısına da yansır (Kelez, 2008).

Tablo 2: Katılım Kültürü Boyutları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
KK_yet	671	1,00	7,00	5,0368	1,32421
KK_tak	671	1,00	7,00	5,2961	1,30318
KK_yetgel	671	1,00	7,00	5,1018	1,49051
Valid N (listwise)	671				

Katılım Kültürü boyutunu destekleyen üç temel alt boyut vardır. Yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme. Bu gruplara verilen ortalamalara göre yanıt verenlerin büyük çoğunluğu ortalama puanları sırasıyla 5.03, 5.29, 5.10'dur. Bu durum işletmede "Katılım Kültürü"nü "orta düzeyde" benimsendiğini göstermektedir.

3.4.2.2. Tutarlılık Kültürü:

Örgütün içsel bütünleşmesini ön plana çıkararak, tutarlılık ve kontrol yeteneklerini vurgular. Organizasyonlarda kontrol ve koordinasyonu sağlayacak temel değerlerin, sistem ve süreçlerin önemi üzerinde durur. Ortak bir yönetim anlayışına, doğru ve yanlış yollar hakkında fikir birliğine, koordinasyon ve uyuma odaklıdır.

Örgüt üyelerince paylaşılan inançlar, temel değerler ve söylenmeden de anlaşılan semboller sistemi ile tutarlılık kültürü güçlenir ve yerleşik bir hale gelir. Güçlü bir tutarlılık kültüre sahip etkili organizasyonlar ise yüksek seviyede bir tutarlılık, iyi bir koordinasyon, kontrol ve bütünleşme gösterirler (Kelez, 2008).

Tablo 3: Tutarlılık Kültürü Boyutları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
TK_Tem	671	1,00	7,00	4,4665	1,18748
TK_Uz	671	1,00	7,00	5,1644	1,35270
TK_Koor	671	1,00	7,00	4,6905	1,13883
Valid N (listwise)	671				

Tutarlılık Kültürü'nün değerleri arasında; temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon bulunmaktadır. Buradaki değerleri dikkate aldığımızda Vestel genelinde bu kültürel özelliklerin çok kabul görmediği söylenebilir. Çünkü yanıt verenlerin büyük çoğunluğunun ortalamaları 4'tür.

3.4.2.3. Uyum Kültürü:

Örgütün dış çevreyle olan ilişkilere verdiği önemi, esnekliğini ve değişim yeteneğini yansıtır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için, gerekli kurum içi değişikliklerin sağlanması yoluyla dış çevreden gelen taleplerin karşılanmasını destekler.

Uyum kültürünün baskın olduğu organizasyonlar; iç değişkenlerden, dış çevreden ve pazardan gelen uyarılara çabuk cevap verebilme kapasitesine sahiptirler. Hizmet sunulan kesimle birlikte risk alırlar, hatalarından bir şeyler öğrenirler ve deneyimleriyle değişirler (Fey ve Denison, 2003; Kelez, 2008).

Tablo 4: Uyum Kültürü Boyutları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
UK_deg	671	1,00	7,00	5,2881	1,19206
UK_musod	671	1,00	7,00	4,4337	,99261
UK_orogr	671	1,00	7,00	5,3167	1,41181
Valid N (listwise)	671				

Uyum Kültürü; değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme boyutları ile yakından ilişkilidir. Değerlere bakıldığında yine işletme düzeyinde bu örgütsel yapının çalışanlar tarafından orta değerde kabul görmediği söylenebilir.

3.4.2.4. Misyon Kültürü:

Misyon kültürü organizasyonun var olma nedenini ve nereden başlanacağına işaret eder. Örgüt ile dış çevre arasındaki ilişkiye büyük önem vererek, gelecekte arzulanan konuma ulaşmak üzere izlenecek yolu, hareket tarzını ve sergilenecek davranışları belirler. Aynı zamanda örgütün tutarlılık ve kontrol yeteneğini yansıtır.

Etkili organizasyonlar çalışanlarına yön verecek bir misyonun peşine düşerler. Bu organizasyonların, geleceği de kapsayan açık bir amaçları, hedefleri ve yönleri, belirlenmiş stratejileri, eylem planları ve ortaya açıkça konmuş gelecek vizyonları vardır. Misyonun değişmesi halinde değişim örgüt kültürünün görüntüsünde kendini gösterir (Fey and Denison, 2003; Kelez, 2008).

Tablo 5: Misyon Kültürü Boyutları

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
MK_str	671	1,00	7,00	4,4031	,98436
MK_org	671	1,00	7,00	5,6617	1,25823
MK_viz	671	1,00	7,00	5,4300	1,29794
Valid N (listwise)	671				

Misyon Kültürü; stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyonun işletme çalışanları tarafından ne ölçüde kabul edildiği ile ilgilidir. Sonuçlara bakıldığında; işletmede misyon kültürünün de ortalama düzeyde benimsendiği söylenebilir.

3.4.3. Liderlik Tarzları, EFQM, Stratejik Yönetim Algısı

Araştırmanın ikinci bölümünde, çalışanların EFQM Mükemmellik Modelini ne şekilde benimsedikleri, işletme misyon ve vizyonunu ne ölçüde önemstedikleri ve içselleştirdikleri; son olarak da VMH'nin mevcut stratejik yönetim yaklaşımını ne kadar etkin bir şekilde tanımladıkları araştırılmaya çalışılmıştır.

İşletmenin önemli hedefleri arasında bu dönem sonunda KalDer Derneği Ödülü olan EFQM-Mükemmellik Modeli bulunmaktadır. Günümüzün gelişen kalite ve yönetim yaklaşımları doğrultusunda kurumsal mükemmellik anlayışını benimseyen ülkeler bu çağdaş yaklaşımı çeşitli ulusal/uluslararası modellerle teşvik etmektedir.

EFQM Modeli'ni bir özdeğerlendirme aracı olarak benimseyen kurum ve kuruluşların uygulama sonuçlarını gözden geçirerek kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemekte, bu doğrultuda yaklaşımlarını iyileştirme fırsatını da elde etmektedirler. Bu doğrultuda özellikle işletmenin EFQM ile ilgili temel yaklaşımlarına, özellikle de "liderlik" ile ilgili genel tanımlamaların çalışanlar tarafından ne kadar onaylandığı bu bölümde görülebilecektir. Burada temel bağlantı aracılığı ile; yönetici veya liderlerin işletmede arzu edilen örgüt kültürünü ne ölçüde oluşturabildiklerini de, tespit edilebilecektir. Konuyla ilgili araştırmada altı soru sorulmuştur. Bu soruların ortalama değeri 5,2466 şeklindedir. Yani, ankete katılanlar sorulan sorulara çok yüksek düzeyde olmasa da, katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu sonuca göre işletmede;

- Yöneticiler, çalışanlarına esin veren davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığı ile sahiplenme, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilir bir VMH kültürü yaratmıştır.
- Yöneticiler, sürdürülebilir üstünlüğü korumanın gerektiğinde bir yöneticinin çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunu farkındadırlar.
- Yöneticiler, çalışanlarını kendi planları, amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmesi doğrultusunda destekler.
- Yöneticiler, çalışanlarının çabalarını ve başarılarını zamanında ve uygun biçimde takdir ederler.
- Yöneticiler, yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü her zaman desteklerler.
- Yöneticiler, fırsat eşitliğini ve çeşitliliğini destekler ve cesaretlendirirler.

3.4.4.EFQM Mükemmellik Modeli ve Liderlik Tarzları

Araştırmanın bu bölümünde, konuyla ilgili yedi adet soru sorulmuştur. Bu soruların hepsine bütün çalışanların her soruya "kesinlikle katılıyorum" yanıtını verdiklerini söyleyebiliriz. Yani;

-Yöneticiler, çalışanlarına esin veren, davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığı ile sahiplendirme, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilir bir kültür yaratabilmişlerdir.

-Yöneticiler, sürdürülebilir üstünlüğü, korumanın gerektiğinde bir yöneticinin çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunu bilebilmişlerdir.

-Yöneticiler, çalışanlarını kendi amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda desteklemişlerdir

-Yöneticiler, çalışanların çabalarını ve başarılarını zamanında ve uygun biçimde takdir etmişlerdir.

-Yöneticiler, yenileşmeyi ve kurumsal gelişimi özendirmek amacıyla yeni fikirlerin ve yeni düşünce ve biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü her zaman desteklemişlerdir.

-Yöneticiler, fırsat eşitliğini ve çeşitliliği destekleyip, cesaretlendirdiklerini belirtmişlerdir ki, bütün bu sayılan özellikler hem çalışanları motive edebilecek düzeydedir. Hem de işletmenin amaçlarına uymaya çalıştığı stratejik planlamada başarılı bir "liderlik tarzını" işaret etmektedir.

3.4.4.1.İşletme'nin Misyon ve Vizyonu ile Çalışanların Uyumu

İşletmenin vizyonu: "Öncü ve beklentilerin ötesinde hizmetlerle Türkiye'de bir numara olmak için çalışırız" ifadesine 671 kişinin yaklaşık %67'si tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. %20,7'si "katıldıklarını" söylemişlerdir. Bu iki değer toplamı, kurumda işletme vizyonunun çalışanlar tarafından ne kadar kabul edildiğini açıkça anlatmaktadır. Misyon ile ilgili sorulan "beklentiyi memnuniyete, memnuniyeti teşekkürle dönüştüren hizmetler sunulur" sorusuna %64,8 ile tamamen katıldıklarını, %18,7 ile katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yani, vizyon ve misyon ile ilgili şirkette bir tereddüt yaşanmadığı gözükmemektedir.

Çalışanların işletmenin misyon ve vizyonlarını iyi anlaması önemli bir avantajdır. Ancak daha önemlisi; "sektörde bir numara olmak" ve "müşteri memnuniyetini" sağlamak için neler yapılması

gerektiğinin iyi tespit etmek ve bunu gerçekleştirecek örgüt kültürünü oluşturmaktır. Aksi taktirde yapılan araştırmalar, sadece sözde kalacaktır.

3.4.4.2. Vestel Müşteri Hizmetleri (VMH)'nin Stratejik Planları ile Çalışanların Uyumu

Son bölümde, çalışanların işletmenin stratejik planları hakkında ne kadar bilgili ve etkin oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Burada amaç, hem işletme içindeki sorunları gözlemleyebilmek, hem de bu konuda çalışanların her hangi bir önerileri yada düşüncelerinin olup olmadığını kontrol edebilmektir. Bu nedenle, her bir maddeyi tek tek açıklamak yararlı olacaktır;

-Tüm çalışanlar sonuç odaklı çalışırlar; VMH'de samimi ve açık bir iletişim vardır; VMH'de yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar yapılır; toplumsal ve çevresel konulara duyarlılık sahipliği yüksektir; etik değerlere ve farklılıklara saygı duyulur; VMH'de tüm çalışmalarda kaliteli ve güvenilir olmak benimsenir; sürekli iyileştirme çalışmaları devam etmektedir; ekiplerin motivasyonu yüksektir; marka değeri ve müşteri algısını olumlu yönde geliştirmeye yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Belirtilen bütün maddelerin hepsine çalışanlar “tam katılıyorum” şeklinde ifade bırakmışlardır. Bu sonuçlar işletmede stratejik planlamaya yönelik yapılacak çalışmalarda çalışanların ciddi bir bilinç düzeyine sahip oldukları sonucu çıkmaktadır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Schein (1997), “Örgüt Kültürü ve Liderlik” adlı kitabında, kültür yaratımı ve yönetimi liderliğin özüdür ve ikisi bir paranın iki yüzü gibidir demektedir. Kültür davranışa yön veren ve onu sınırlayan görünen yüzeyin altındaki bir olgudur. Liderlik kültürü yaratır ve değiştirir ama kültür de lideri etkiler ve tanımlar. Yani karşılıklı iletişimleri sürekli ve önemlidir. Problemlerin çözümünde, kişilerin adaptasyonunda ve işletmeye bağlılığının artmasında ikisinin de yeri çok önemlidir.

Literatürde örgüt kültürü ve liderlik ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış ve farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Örgüt kültürü konulu araştırmalar; performans, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti gibi konulara temel oluşturmuştur. Liderlik konulu araştırmalar ise, liderin davranışsal özellikleri, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş gören bağlılığı, öz yeterlilik ve performans gibi konulara temel oluşturmuştur. Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi teorik bağlamda ele alınmıştır (Ogbonna ve Harris 2000).

Manisa-VMH'de yapılan bu çalışma ile “Liderlik ve Örgüt Kültürü” arasında güçlü ve kuvvetli bir bağın olduğu söylenebilir. Bu araştırma ile elektronik sektöründe faaliyet gösteren işletmenin kültürel yapısında hangi değişkenlerin daha etkin olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

1984 yılında başlayan faaliyetleri ile 1994 yılından bu yana Zorlu Holding bünyesinde Vestel, sekiz Ar-Ge merkezi, yılda 170 milyondan fazla Ar-Ge yatırımı, Türk mühendisleri tarafından tasarlanan ve geliştirilen ilk akıllı telefonu, ilk 5K HD Kavisli Tv'ler ile yüksek seviyede tasarruf sağlayan teknolojisi ile hizmet sunmaya devam etmektedir. Bu işletmede 671 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre;

- 1) İşletmede çalışanlar, işletmenin misyon ve vizyonu hakkında çok iyi düzeyde bilgi sahibidirler.
- 2) İşletmede çalışanlar, “Müşteri memnuniyetini” önemsemekte, ve “marka değerlerini” artırmak üzere çaba harcamaktadırlar.
- 3) Çalışanların, yaptıkları iş ile bütünleşmede, birimler arasında, bilgiye her an ulaşabilirlikte, farklı birimler arasında işbirliği sağlanabilmesinde; takım çalışma kültürünün bütün çalışanlar tarafından kabul edilmesinde; kurum amaçları ile çalışanların kendi görevleri arasında yakın

ilişkiyi kavrayabilmelerinde; yöneticilerin verdikleri sözleri uygulayabilmelerinde; anlaşmazlıklar olduğunda tatmin edici çözümler bulunabildiğinde; farklı bakış açılarına sahip olunması durumunda işletme içinde çalışanların çeşitlilik ve zenginlik kazandırdığına; yenilik ve gelişmelerin yönetimler tarafından izlendiği ve başarıyla uygulandığına; karşılaşılan olumsuzlukların bir öğrenme ve değişim olarak değerlendirildiğine; uzun dönem bireysel ve örgütsel hedeflerin kabul edildiği ve uygulanabildiğine ve buna uygun güçlü bir kültürün uygulanabildiğine; iletişimin güçlü olduğuna; sonuç odaklı olduğuna; paydaşların önemsendiğine; hizmetlerin sürekli iyileştirilmeye çalışıldığına yönelik “ORTA” düzeyde memnuniyete sahip olduklarını vermiş oldukları yanıtlar ile göstermişlerdir.

Bu verilen “ORTA” düzey yanıtlar yorumlandığında; çalışanların bu iş yerinde hem olumlu hem de olumsuz durumlar yaşamış oldukları düşünülmektedir. İşletmenin kendilerine sunduğu şartlar çok yeterli görülmemektedir. Bu durum, çalışanın işten ayrılmasına neden olabilir. Önemli konulardan birisi çalışanların “kariyer planlamaları” ile ilgilidir. Vestel’de bu konu çözüm bekleyen önemli bir konudur. Bu nedenle daha “uzlaşmacı bir ortamın” nasıl yaratılacağı performans değerlendirme toplantıları sırasında yapılarak sağlanabilir.

4) EFQM ile ilgili bölümdeki sorular ve verilen yanıtlara göre;

a. Yöneticiler esin verecek davranışlar göstermekte ve yetki vermektedirler.

Çalışanların yaptıkları işlerine katkıda bulunmaları onların ancak iş ile ilgili yetki almaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletmede yöneticilerin çalışanları ile daha yakın ilişki kurarak, bu problemi nasıl çözeceklerini konuşmaları yararlı olabilecektir. Yetki vermek bir yönetici için kolay olmayan bir “devir süreci”dir. Ancak çalışanların işlerinde başarılı, üretken, inovatif olmaları için mutlaka yetki verilmelidir. Bunun için çeşitli eğitimler verilebilir. Çalışan ile yönetici arasında bu sorunu çözmek böylelikle kolaylaşabilir.

b. Yöneticiler çalışanlarının çabuk öğrenmelerini ve hızla yanıt verebilmelerini ne ölçüde kolaylaştırmaktadırlar?

İşletmelerde “Öğrenme” konusu çok önemlidir. İşletme süreçlerinin çalışanlar tarafından bilinmesi, bu süreçlerin iyileştirilmesi, geçmişte yapılanların değerlendirilmesi yani işletmenin “öğrenen örgüt” olması muhakkak sağlanmalıdır.

c. Yöneticiler çalışanlarının hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmelerini ne ölçüde desteklemektedirler ?

İşletmelerin amaçları ve hedefleri çalışanları tek bir noktaya odaklanmalarını sağlayan önemli bir yönetsel araçtır. Ancak önemli olan bu amacın bütün çalışanlar tarafından doğru anlaşılması ve gerçekleştirilmesi doğrultusunda çaba göstermelerini sağlatması gerekir. Yoksa sadece bir söylevden başka bir anlam ifade etmeyecektir. Araştırma sonuçları içerisinde çalışanlar işletmenin vizyon ve misyonunu çok iyi anlamış oldukları tespit edilmiştir. Bu önemli bir bulgudur. Yapılacak bütün çalışmaların bu amaca yönelik olarak tasarlanması, hedeflere ulaşılmasını da kolaylaştıracaktır.

d. Yöneticiler çalışanlarının yeni fikir ve düşünce biçimlerini ortaya çıkarmalarına ne ölçüde imkan sunmaktadırlar?

Vestel’de şu anda çalışanların büyük çoğunluğu gençlerden oluşmaktadır. Bu Vestel gibi inovasyon ve yenilik üretme iddiasında bulunan bir işletme için büyük bir şanstır. Ancak bu şansın avantaja dönüştürülmesi için, kuşaklar arasındaki farklılıklar muhakkak çözülmeli, ve gençlerin kendilerini göstermeleri sağlanmalıdır.

e. Yöneticiler fırsat eşitliği ve çeşitliliğin ortaya çıkmasına ne ölçüde yardımcı olmaktadır?

Çeşitlilik işletmeler için yenilik üretme, sorunlara farklı bakış açıları ile bakabilme özgürlüğü sunacaktır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların düşüncelerine saygılı olmaları ve önerdikleri

çözümleri de uygulamaya koyacak bir yapılanmaya gidebilmeleri daha sıcak, istekli ve kararlı çalışanların ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır.

Genel bir değerlendirme ile literatürde ki benzer bazı çalışmalar ile araştırma karşılaştırıldığında; Bakan (2008), Erdem ve Dikici (2009), Tütüncü ve Akgündüz (2012), Acar (2013), Jati (2015) ve arkadaşları, liderlik ve örgüt kültürü arasında ki ilişki ile ilgili yaptıkları araştırmalarında aradaki ilişkiyi tespit etmişler ve özellikle dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin önemine değinmişlerdir. Manisa-VHM’de yapılan bu araştırmada ise; özellikle çalışanlar tarafından, işletmede “Katılımcı Kurum Kültür”ünün özelliklerine sahip bir yapının oluşmuş olduğunu belirtmeleri oldukça önemli bir bulgunun ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur. Katılımcı Kurum Kültürü’nün önemli özelliklerinden birisi olan “takım çalışması” faaliyetlerinde, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi durumunda, gelecekte yapılacak olan stratejik planlamaların ve gelişim odaklı çalışmaların çalışanlar daha istekli ve kararlı katılımını sağlayacağı düşünülebilir. Ayrıca, Takım çalışması, Uzlaşma, Örgütsel öğrenme ve Örgütsel amaçlar ile ilgili olumlu ortam, işletmenin “değerleri” de olabilecek nitelikte olan kavramlardır.

Her işletmenin kendine has problemleri bulunmaktadır. Bu problemlerin çözümünde, işletmenin sahiplerinin tutum, davranış, misyon ve vizyonu; çalışanların işletmelerine bağlılıkları ve gelişim için gayretleri; işletmenin örgüt kültürü ve buna bağlı olarak örgüt kimliği gibi pek fazla faktör de işletmeleri geleceğe taşımaktadır. Çalışanların, işletmenin misyon ve vizyonu hakkında hem fikir olmaları yapılacak olan çalışmalarda şüphesiz bir avantaj sağlayacaktır ama başarılı olunmada itici bir faktör değildir. Liderin hedefe giden yolda çalışanlarını ne şekilde etkilediği, motive ettiği, örgüt kültürünü ne şekilde etkilediği ve etkilendiği daha önem arz etmektedir. Bu nedenle, benzer şekilde araştırmaların yapılmasının, hatta Türkiye’de ulusal ve uluslararası firmalarda yapılarak karşılaştırılmasının, farklı kültüre sahip firmalarda bu ilişkinin ne şekilde olduğunun belirlenmesinin literatüre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bilgilendirme / Acknowledgement: Bu çalışma 21-23 Eylül 2017 tarihlerinde Ürgüp/Nevşehir’de düzenlenen I. Uluslararası İpekyolu Akademik Çalışmalar sempozyumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

KAYNAKÇA

- Acar, Z., (2013), Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmalar Dergisi, 5-31
- Alan, Y., (2003), İlkeli Liderlik, Leadership Excellence Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Sayı 70, ss.14-15
- Alvesson, M. (1990). On popularity of organizational culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31-49
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge.
- Alvesson, M., & Billing, Y.D., (1997). *Understanding gender and organizations*, London: Sage.
- Amin, Hassan, A., (2010), Towards assessing the leadership style and quality of transformational leadership, the case of construction firms of Iran, *Journal of Technology Management*, Vol.5 No.3, pp.245-258
- Bakan, İ., (2008), Örgüt Kültürü ve Liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile Yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması ,*KMU İİBF Dergisi* Yıl:10 Sayı:14.
- Brooks, I., (2003). *Organizational Behavior- Individuals, Groups and Organization*. (2nd Ed.) Essex: Prentice Hall.
- Dzuleira, A., (2003), “A strategic of Business Transformaiton: Malaysia Airports Holdings Berhad,
- Erdem, O., ve Dikici, M., (2009), Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8 S.29 (198-213) ISSN:1304-0278

- Eren E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim*, Beta Basım Yayın Dağıtım, Genişletilmiş Yedinci Baskı, İstanbul
- Gizir, S. (2003). *Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35, 374 – 397.
- Gönen Z., 2012, *Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki Sağlık Bakanlığına Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde bir uygulama*, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi.s.13-15 Tablo 2 ‘den yararlanılmıştır.
- Graduate Business of School, Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, unpublished.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). “Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE”. *Journal of World Business*, 37, ss.3-10
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
- Hurst, David K. (2000), *Kriz ve Yenilenme*, (Çev.: Ela Güldemir), Alfa Yayınları, İstanbul.
- Jati, M., Hassan, S., Harman, M., Jabar, S., ve Majid, M., (2015), *Transformational Leadership and Organizational Culture: A Case of MAHB*, *Procedia Economics and Finance* 31 (2015) 425 – 435
- Kuh, G. D. & Witt, E., J., (2000). *Culture in American colleges and universities. Organization and governance in higher education* (5. Baskı). ASHE Reader Series. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Learned, E., ve SPROAT, A., (1972). *Örgüt Kuramı ve Politikası*, Çev. Gencay Şaylan, TODAİ Enstitüsü Yayınevi: Ankara
- Leblebici, D., N., (2008), *21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, cilt32,no:1, ss.61-72, Sivas
- Odom, Y.R., Boxx, R.W., Dunn, G.M., (1990). *Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion*. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2): 157-169.
- Özkalp E., ve Kirel, Ç., (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı, Eskişehir.
- Özyaman, H., (2010). *Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü; Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi , Antalya.
- Robbins, S.P. (2003). *Organisational Behaviour*. 10. Baskı, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Schein, E.H. (1997). “Organizational Culture and Leadership” (2. Ed.), Jossey-Bass, San Francisco.
- Swales, S. (2002). “Organizational commitment: A critique of the construct and measures”, *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Torrington, D., (1987). *Laura Hall, Personnel Management*, Prentice Hall International: London.
- Tütüncü, Ö., ve Akgündüz, Y., (2012), *Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma*, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, Bahar: 59-72.
- Wallach, J.E., (1983). *Individuals and Organizations: The Cultural Match, Training and Development Journal*, February, s. 29-36.
- Zhen S., (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* Vol.28, pp.2400-2413.