

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ:
EĞİTİM KURUMLARI AÇISINDAN BİR İNCELEME: İZMİR-
KEMALPAŞA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim Hakkı YALÇIN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

KASIM 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ:
EĞİTİM KURUMLARI AÇISINDAN BİR İNCELEME: İZMİR-
KEMALPAŞA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim Hakkı YALÇIN

1203818263

İşletme Anabilim Dalı

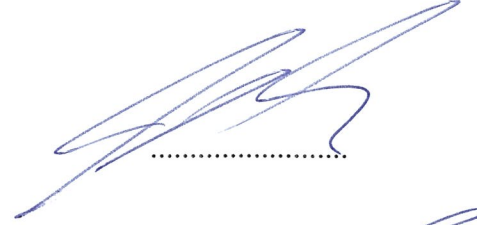
İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203818263 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, İbrahim Hakkı YALÇIN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: EĞİTİM KURUMLARI AÇISINDAN BİR İNCELEME (İZMİR-KEMALPAŞA ÖRNEĞİ)” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

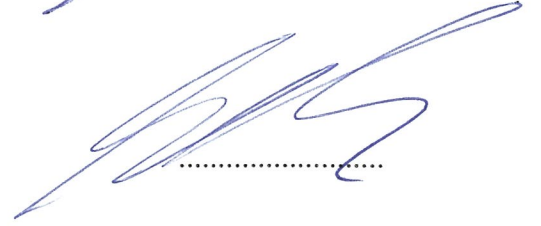
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi



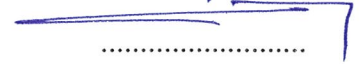
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN

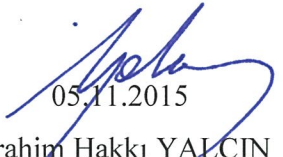
Dokuz Eylül Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 16 Kasım 2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum, “Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eğitim Kurumları Açısından Bir İnceleme (İzmir-Kemalpaşa Örneği)” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


05.11.2015
İbrahim Hakkı YALÇIN

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yapılmasında başından beri büyük katkıları olan, projemi okuyup gerekli düzeltmeleri yapan ve değerli fikirleri ile yol gösteren danışman hocam Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ'e çok teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim süresince kendilerinden çok istifade ettiğim Yard. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ ve Yard. Doç. Dr. Mert TOPOYAN'a katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca çalışmalarım süresince her türlü kolaylığı sağlayan okul yöneticisi ve öğretmen arkadaşlarıma minnettarlığımı belirtmek isterim. Son olarak bu çalışmamın her aşamasında tüm sıkıntılarımı paylaşan değerli eşime sonsuz teşekkür ederim.

Kasım 2015

İbrahim Hakkı YALÇIN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	6
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	6
1.1 Kültür Kavramı	6
1.2 Örgüt Kavramı ve Unsurları	7
1.3 Örgüt Kültürü Kavramı ve Tarihçesi	9
1.4 Örgüt Kültürünün Unsurları.....	10
1.5 Örgüt Kültürü ve Eğitim Kurumları	14
1.6 Örgütlerde İnsan İlişkileri	14
1.7 Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Davranış Biçimleri.....	16
1.7.1 İnsan İlişkilerinin Amacı.....	16
1.7.2 İnsan İlişkilerinde Temel İlkeler	17
1.7.3 İnsan İlişkilerinde Etkili Davranış Biçimleri	19
1.8 Örgütlerde Etkili Ast Üst İlişkileri.....	21
1.8.1 Örgütlerde Ast-Üst İlişkilerini Etkileyen Etmenler	21
1.8.2 Örgütlerde Üstlerin Astlarıyla İlişkileri ve Davranış Biçimleri.....	24
1.8.3 Örgütlerde Astların Üstleriyle İlişkileri ve Davranış Biçimleri.....	29
1.8.4 Türkiye'de Ast Üst İlişkileri.....	36
1.9 Örgütlerde Gruplar ve Gruplarla İlişkiler	38
1.9.1 Örgütlerde Yönetmel Gruplar.....	39
1.9.2 Örgütlerde Yönetmel Gruplarla İlişkiler	41
1.9.3 Örgütlerde Doğal ve Sosyal Gruplar.....	42
1.9.4 Doğal ve Sosyal Gruplarla İlişkiler.....	44
1.9.5 Biçimsel ve Biçimsel Olmayan (Formel ve İnfornel) Gruplar	45
İKİNCİ BÖLÜM	47
2. LİDERLİK STİLİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ	47
2.1 Liderlik Kavramı.....	47
2.1.1 Liderlik Tanımları	48
2.1.2 Liderlikle İlgili Bazı Kuramlar	49
2.1.3 Farklı Toplum ve Kültürlerde Liderlik	53
2.1.4 Liderlik Alanları.....	54
2.2 Örgütlerde Liderlik	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	56
3. LİDERLİK ve KÜLTÜR TEMELLİ ARAŞTIRMALAR	56
3.1 Liderlik İle İlgili Araştırmalar	56
3.1.1 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	56

3.1.2 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	64
3.2 Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Araştırmalar	66
3.2.1 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	66
3.2.2 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	67
3.2.3 Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi.....	72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	73
4. ARAŞTIRMA	73
4.1 Araştırmanın Modeli	73
4.2 Evren ve Örneklem	73
4.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri	75
4.4 Verilerin Toplanma Süreci.....	76
4.5 Verilerin Analizi	76
4.6 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlar	76
4.6.1 Güvenilirlik Analizi	76
4.7 Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	77
4.7.1 Hipotez Testleri.....	79
4.7.2 Örgüt Kültürü Etki Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	85
4.8 Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	91
BEŞİNCİ BÖLÜM	92
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
5.1 Sonuçlar	92
5.1.1 Liderlik İle İlgili Sonuçlar.....	92
5.1.2 Örgüt Kültürü İle İlgili Sonuçlar.....	94
5.1.3 Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar	96
5.2 Öneriler	97
5.2.1 Uygulayıcılara Öneriler.....	97
5.2.2 Araştırmacılara Öneriler	97
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	106
Ek-A: Anket Formu	107
Ek-B: Araştırmaya Ait İstatistikler ve Tablolar.....	110
Ek-C: Araştırma İçin Valilik Onayı.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	117

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	: Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar.	46
Tablo 4.1	: Örneklem büyüklükleri.....	74
Tablo 4.2	: Örneklem tablosu.....	74
Tablo 4.3	: Güvenilirlik analizi.	77
Tablo 4.4	: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımı (N=361).	77
Tablo 4.5	: Liderlik etki düzeyi cinsiyete göre farklılığını inceleyen t- testi.....	80
Tablo 4.6	: Liderlik etki düzeyinin medeni duruma göre farklılığını inceleyen t- testi.....	80
Tablo 4.7	: Liderlik etki düzeyinin yaş gruplarına göre farklılığını inceleyen F testi.	81
Tablo 4.8	: Liderlik etki düzeyinin mesleki kıdem yılı gruplarına göre farklılığını inceleyen F testi.	82
Tablo 4.9	: Liderlik etki düzeyinin çalışma süresine göre farklılığını inceleyen F testi.	83
Tablo 4.10	: Liderlik etki düzeyinin kurum türüne göre farklılığını inceleyen F testi.	83
Tablo 4.11	: Liderlik etki düzeyinin eğitim durumuna göre farklılığını inceleyen F testi.	84
Tablo 4.12	: Liderlik etki düzeyinin görev unvanlarına göre farklılığını inceleyen F testi.	84
Tablo 4.13	: Örgüt kültürü etki düzeyinin cinsiyete göre farklılığını inceleyen t- testi.....	85
Tablo 5.14	: Örgüt kültürü etki düzeyinin medeni durumuna göre farklılığını inceleyen t-testi.....	86
Tablo 4.15	: Örgüt kültürü etki düzeyinin yaş gruplarına göre farklılığını inceleyen F testi.	86
Tablo 4.16	: Örgüt kültürü etki düzeyinin iş hayatındaki çalışma süresine göre farklılığını inceleyen F testi.	87
Tablo 4.17	: Örgüt kültürü etki düzeyinin kurumdaki çalışma süresine göre farklılığını inceleyen F testi.	88
Tablo 4.18	: Örgüt kültürü etki düzeyinin kurum türüne göre farklılığını inceleyen F testi.	88
Tablo 4.19	: Örgüt kültürü etki düzeyinin eğitim durumuna göre farklılığını inceleyen F testi.	89
Tablo 4.20	: Örgüt kültürü etki düzeyinin görev unvanlarına göre farklılığını inceleyen F testi.	89
Tablo 4.21	: Liderlik etki düzeyi, örgüt kültürü etki düzeyini etkiler, hipotezini gösteren regresyon analizi.	90
Tablo 4.22	: Hipotezlere ilişkin sonuçlar.	91

KISALTMALAR

- KİT** : Kamu İktisadi Teşebbüsü
MEBBİS : Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
SPSS : Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (Statistical Package for the Social Sciences)



ÖZET

LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: EĞİTİM KURUMLARI AÇISINDAN BİR İNCELEME (İZMİR-KEMALPAŞA ÖRNEĞİ)

YALÇIN, İbrahim Hakkı

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Kasım 2015, 117 Sayfa

Bir okulun yönetici ve öğretmenlerince paylaşılan felsefesi, inançları, davranışları, ideolojileri, duyguları, sanıları beklentileri, tutumları, normları ve değerleridir. Okul kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan normlar, inançlar, değerler ve varsayımlardan oluşur ve basitçe bir şeyleri yapma, çevredeki kişilerle ilişkiye girme yoludur (Gümüseli, 2006:8). Eğitim Kurumu; genel, mesleki ve teknik eğitim alanında diploma almaya götüren ortaöğretim kurumları ile belge ve sertifika programlarının uygulandığı her tür ve derecedeki örgün ve yaygın eğitim öğretim kurumlarını, ifade eder (MEB Mevzuat Tanımlar: Madde 4/1-a).

Ortaöğretim Kurumu: Ortaokul veya imam-hatip ortaokulundan sonra dört yıllık eğitim ve öğretim veren, resmî ve özel örgün eğitim okul ve kurumlarının her birini ifade eder (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği madde4/1-m).

Okul Yöneticileri: Öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği madde77/1).

Lider, sosyal bir grubun parçasıdır ve liderlik, liderin grup üyesi olan diğer kişilerle ilişkileri, statü ve rol ilişkileri ile oluşmaktadır. Bu ilişki içerisinde lider, grup davranışı ve inançları üzerinde en etkili olan kişidir. Lider bu etki ile başkalarına iş yaptırma gücüne sahip olmaktadır. Liderler girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteği ve bu gibi nitelikleri ile diğer grup üyelerinden farklıdırlar (Özmen, 2009: 7).

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Liderlik, Kurum Kültürü.



ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY IN TERMS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS (İZMİR-KEMALPASA SAMPLE)

YALÇIN, İbrahim Hakkı

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Associate Professor Engin Deniz ERİŞ

November 2015, 117 Page

A school administrators and teachers shared by philosophy, beliefs, behaviors, ideologies, emotions, think expectations, attitudes, norms and values. School culture, norms shared by employees, beliefs, values and assumptions and not simply consist of things is the way to engage with the surrounding people (Gumusel, 2006:8) .Eğit Education Council; general, vocational and technical training leading to a diploma in upper secondary education institutions with documents and formal of all types and extent to which the certificate program and extensive educational institutions, refers to (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği madde4/1-m).

Secondary Education: After a four-year middle school or junior high school theology that training and education, formal and special education schools and institutions refers to each braid (Regulation of Secondary Education in Article 4/1-m).

School Administrators: Teachers, students, parents and a leader in environmental education and training, productivity enhanced, team spirit creation, is making efforts to improve the school's environmental integration and corporate culture, take the case ready for school services. Scientific and technological developments, efficiency and transparency and in line with school policies are renewed constantly develops, the time and use it to achieve the objectives of all school facilities (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği madde77/1).

Leader is part of a social group and leadership, relations with other persons that are members of the group's leaders, consists of the status and role relationships. Leader in this relationship, the group is one of the most influential on behavior and beliefs. Leaders are working to have the power to make others with this effect. Leaders interference ability, freedom of thought, his sense of justice, are different from the aid request and such like qualities with other group members (Özmen, 2009: 7).

Keywords: Organizational Culture, Leadership, Organizational Culture.



GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlıktır. İnsanalar yıllarca birlikte yaşamının verdiği tecrübe ile bulundukları alanlarda yaşam tarzları oluşturmaktadır. İnsanların bir arada olduğu yer ister bir ülke olsun ister az kişiden oluşan örgüt; isterse eğitim- öğretim gördüğü kurumlar olsun insanın birlikte yaşadığı çevrede de bir kültür vardır. Kültür, örgüt ve gruplarda sağlam temellere sahip ise örgütün amaçlarına ulaşması da kolay olmaktadır. Bir örgüt olan eğitim kurumlarında, kültürün oluşmasında, devamının sağlanmasında, değişikliklere ayak uydurmasında öğrenci, veli ve öğretmenlerin rolü olmakla birlikte en büyük katkı okul yöneticilerince gerçekleşmektedir. Okul yöneticisinin sergilediği, takındığı liderlik biçimi; veli, öğrenci ve dolayısıyla eğitim ve öğretimin temelini oluşturan öğretmenin, üyesi olduğu okul örgütünde değişimler ve gelişmeleri ne yönde olursa olsun etkilemektedir. Okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları çok boyutlu ve karmaşıktır. Bu nedenle okullarda kültürün oluşturulması, geliştirilmesi, korunması ve güçlendirmesini sağlayan kişiler olarak okul yöneticileri etkin bir işleve ve role sahiptirler.

Okullarda görev alan okul yöneticilerin liderlik özellikleri ile okul kültürü arasındaki ilişki ve okul kültürünü etkileyen faktörlerin saptanması, okul kültüründeki olumsuz durumların ortadan kaldırılması hususunda eğitim yöneticilerine yardımcı olacağı gibi, örgüt kültürü değerlendirilmelerinde, kurumlardaki sorunların belirlenmesinde ve bu sorunların çözümünde yol gösterici olacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle söz edilen ilişkinin etkilerini belirlenmesi, etkin bir yönetim tarzı konusunda okul yöneticilerini yönlendirmek açısından önem taşımaktadır.

Eğitimin toplum hayatındaki önemi söz konusu olduğunda, bireylerin şekillendiği bu örgütlerin başarılı olabilmesi için etkin liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları sadece öğretmenleri değil okuldaki örgüt kültürünü de etkilemektedir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Her örgütün kendine has bir kültürü vardır. Okul kültürü de diğer örgüt kültürlerinde olduğu gibi kendiliğinden oluşmaz. Günümüzde teknoloji hayatımızın her alanında kendini göstermekte ve bireyi, toplumu dolayısıyla örgütleri etkilemektedir. Oysa insan canlı ve sosyal varlıktır. Teknolojik imkânlar insanların ayağı serilse de; liderlere ve bu liderlerin yöneticisi olduğu örgütlere ihtiyaç her zamankinden daha fazladır. Bir örgüt olan eğitim kurumlarında da öğrenci, veli ve öğretmenlerle örgüt kültürünün oluşmasında etkili liderlere ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın amacı, liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini eğitim kurumları açısından inceleyerek eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerinin liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu iki özellik, araştırmanın temel değişkenleri olarak kabul edilmiştir.

Örgüt kültürünün inşasında liderin rolü yadsınamaz, hatta ancak liderlik yoluyla geliştirilebileceği ifade edilmektedir.

Örgüt kültürü, örgütün başarısını etkilemektedir. Başarının sağlanabilmesi için başarıyı isteyen, etkili öğrenmeyi ve öğretmeyi teşvik eden, düzenin sağlandığı, iletişim kanallarının açık olduğu bir kültürün oluşması gerekir. Böyle bir kültürün oluşturulması ve geliştirilmesinde liderin sergilediği liderliğe bağlıdır.

Bir lider olarak yöneticinin en önemli görevi örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve geliştirmektir. Bu görevin yerine getirilmesinin en sağlam yolu işletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarını birlikte gerçekleştirmektir. Farklı alt yapılarla örgüte katılanlardan oluşan bir topluluk için sözü edilen amaçları birlikte gerçekleştirmesi çok zordur. Bu sebeple ortak bir takım değerler oluşturmak suretiyle bireylerin uyum sağlayabilmeleri gerekir.

Liderlerin sergilediği liderlik biçimleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ve örgüt kültürünü etkileyen faktörlerin saptanması, örgüt kültüründeki olumsuz durumların ortadan kaldırılması hususunda lider ve yöneticilerine yardımcı olacağı gibi, örgüt kültürü değerlendirilmelerinde, bir örgüt olarak eğitim kurumlarındaki sorunlu alanların belirlenmesinde ve bu sorunların üstesinden gelinmesinde de yol gösterici olacaktır. Bu nedenle söz edilen ilişkinin etkilerinin belirlenmesi, etkin bir yönetim stili konusunda liderleri yönlendirmek açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Problemi

Bu çalışmanın yapılmasındaki motivasyon kaynağımız her örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da lider, örgütün şekillenmesinde, oluşumunda, gelişiminde ve geleceğe yöneliminde belirleyici olduğu düşüncesidir. Liderliğin performans açısından önemli olduğu fikrinden yola çıkılarak “Eğitim kurumları açısından liderliğe ilişkin algılarla örgüt kültürü davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusu araştırmanın problemi olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya katılanların veri toplama araçlarındaki soruları içtenlikle ve yeterli süreyi ayırarak cevapladıkları kabul edilmiştir.

Araştırmadaki anket formunda yer alan soru ölçekler cevaplananlar tarafından aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır. Örgüt yöneticilerinin ve örgüt üyelerinin tutumlarına ve anketin yapıldığı zamanki örgüt koşullarına göre bulgular şekillenmesi verilerin geçerliliği ve güvenilirliği veri toplama araçlarının bu özellikleriyle sınırlıdır. Araştırmanın sınırlılıklarından biri de verilerinin sadece anket tekniğiyle toplanmış olmasındandır. Araştırmanın yapıldığı eğitim öğretim sezonunda bazı kurumlardaki yönetici atama ve değişimlerinin de araştırmanın sınırlılıklarından olduğu düşünülmektedir.

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkisi, eğitim kurumu algılarına göre değişebilir.

Araştırma, İzmir ili Kemalpaşa ilçesindeki okullardan, bu okulların yönetici ve öğretmenlerinden elde edilen verilerle sınırlıdır.

Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın temel hipotezi liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmüştür. Bu bağlamda araştırma kapsamında ele alınan hipotezler;

H1: Liderlik etki düzeyi, örgüt kültürü etki düzeyini etkiler.

H1(a): Liderlik etki düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1(b):Liderlik etki medeni duruma göre farklılık gösterir.

H1(c):Liderlik etki düzeyi yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H1(d):Liderlik etki düzeyi mesleki kıdem yılı gruplarına göre farklılık gösterir.

H1(e):Liderlik etki düzeyi çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H1(f): Liderlik etki düzeyi kurum türüne göre farklılık gösterir.

H1(g): Liderlik etki düzeyi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H1(h): Liderlik etki düzeyi görev unvanlarına göre farklılık gösterir.

H1(i):Örgüt kültürü etki düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1(i):Örgüt kültürü etki düzeyi medeni duruma göre farklılık gösterir.

H1(j):Örgüt kültürü etki düzeyi yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H1(k):Örgüt kültürü etki düzeyi mesleki kıdem yılı gruplarına göre farklılık gösterir.

H1(l):Örgüt kültürü etki düzeyi çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H1(m): Örgüt kültürü etki düzeyi kurum türüne göre farklılık gösterir

H1(n):Örgüt kültürü etki düzeyi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H1(o):Örgüt kültürü etki düzeyi görev unvanlarına göre farklılık gösterir.
şeklinde yer almaktadır.

Tanımlar

Araştırmanın temeli oluşturan örgüt, kültür, örgüt kültürü, lider ve okul kültürü, eğitim kurumu, ortaöğretim kurumu, okul yöneticileri kavramları kısaca sırayla şöyle tanımlanmaktadır:

Örgüt: Toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak üzere belirli bir amaç üzere bir araya gelen insanların önceden planlanmış faaliyetlerini amaçlarını, eylemlerini, görev ve rolleri yapmak için güçlerini, gerçekleştiren iş görenlerden oluşan ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim şeklinde tanımlamak mümkündür (Karaköse, 2013:3).

Kültür: İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014: 161).

Örgüt Kültürü: Örgüt çalışanlarının davranışlarını ve gruplar arasındaki ilişkilerini, çevre ile ilişkilerini, örgüt yaşamını düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgüt çalışanları tarafından kabul edilmiş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip inançlar, tutumlar, davranışlar, değerler, düşünce ve normların bütünüdür (Bakan, 2008: 13).

Liderlik: Belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek ve izleyenleri harekete geçirebilmek için sahip olunan bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanır (Eren, 2010:7; Koçel, 2014:721).

Okul Kültürü: Okulun yönetici ve öğretmenlerince paylaşılan felsefesi, inançları, davranışları, ideolojileri, duyguları, sanıları beklentileri, tutumları, normları ve değerleridir. Okul kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan normlar, inançlar, değerler ve varsayımlardan oluşur ve basitçe bir şeyleri yapma, çevredeki kişilerle ilişkiye girme yoludur.

Eğitim Kurumu; Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlar ile bu kurumlarda yürütülen eğitim-öğretim etkinlikleri için program hazırlama, eğitim araç-gereci üretme, inceleme, değerlendirme, öğrenci ve öğrenci adaylarına uygulanacak seçme ve/veya yarışma sınavları için gerekli iş ve işlemleri yürütme, rehberlik ve sosyal hizmetler verme yoluyla yardımcı ve destek olan kurumlar olarak tanımlanır (mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html).

Ortaöğretim Kurumu: Ortaokul veya imam-hatip ortaokulundan sonra dört yıllık eğitim ve öğretim veren, resmî ve özel örgün eğitim okul ve kurumlarının her birini ifade eder (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği madde- 4/1-m).

Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik madde: 4-h).

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan kavramlardan kültür ve örgüt kavramı ve unsurları, örgüt kültürü kavramı ve tarihçesi, örgüt kültürünün unsurları, örgüt kültürü ve eğitim kurumları, örgütlerde insan ilişkileri ve davranış biçimleri, örgütlerde alt-üst ilişkileri, örgütlerde gruplar ile ilgili araştırma ve tanımlamalar yer almaktadır.

1.1 Kültür Kavramı

Kültür kavramı, insanlığın var oluşundan beri farklı sosyal bilim dallarında yer almıştır. Birçok farklı sosyal bilim dalı kültür kavramının anlamıyla ilgi araştırmalar yapmış ve kültürü tanımlayı amaçlanmıştır.

Kültür kavramının herkes tarafından kabul edilmiş tek ve ortak bir tanımı yoktur. Bunun nedeni kültürü oluşturan öğelerin birçok sosyal bilimin ilgi alanına girmesi ve araştırmacıların kültürü bakış açıları ile ele almalarıdır.

Kültür kavramı, “cultura” sözcüğünden türetilmiştir. Bugünkü anlamını 19. yüzyıl başlarında, psikoloji ve sosyoloji gibi sosyal bilimlerin gelişimiyle bulmaya başlamıştır. Kültür, inançları, sanat ve ahlakı bilgisi, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olmasıyla kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan bir bütündür. Kültürü insanların ortak bir dil, inanç, anlayış, değer, norm ve davranışların bütünü olarak da tanımlayabiliriz. Kültür ile maddi ve manevi öğeler nesilden nesile aktarılmaktadır (Aykanat, 2010: 67).

Kültür, toplumun genel yaşam biçimi olarak da ifade edebilir. Kültür, bir toplumda yaşayanların öğrendikleri ve paylaştıkları her şeyi kapsar (Demir, 2005: 21; Gülmez, 2013: 26).

Kültür konusunda en kapsamlı araştırmalardan biri Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Hofstede (1984: 81-89), kültürü, bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminlerinin toplu bir programlaması olarak tanımlanmıştır. Kültür insanlara dünyaya kendi bakış açıları ve dünya içindeki rolleri, iyi ve kötü olarak düşündükleri değerleri, kolektif inançları doğrultusunda doğru ve yanlış kavramları, sanatsal ifadeler kapsamında güzel ve çirkin anlayışları gibi hayatın çeşitli yönleri bakımından yansımaktadır. Kültür yıllardan beri insanların zihinlerinde yerleşmiş bir şekilde bulunmakta, kurumların ve toplumun somut ürünlerinde şekillenerek zihinsel programlarının güçlenmesinde rol oynamaktadır. Toplum içerisindeki yönetimin kültürel bağlamda kısıtlı olmasının sebebi, insan eylemlerini koordine etmenin bireylerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını derin bir şekilde anlamadan mümkün olmamasıdır.

Genel olarak kültürü, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri anlama ve yorumlama biçimleri olarak belirlenmektedir. Bir topluluğa ait herkesçe paylaşılan, nesilden nesile geçen tutum, davranış, değerlendirme, yaşam şekilleri ile inançlarını yorumlamayı sağlayan bir olgudur (Yıldız, 2006: 11).

1.2 Örgüt Kavramı ve Unsurları

Örgüt kavramı da tıpkı kültür kavramında olduğu gibi üzerinde anlaşılmış ortak bir tanımı olmayan kavramdır. Bunun sebebi de örgüt kavramının psikoloji, sosyoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi birçok bilimin ilgi alanına girmesi ve araştırmacıların kendi bakış açıları ile tanımlamasıdır. Örgüt iki veya daha fazla kişinin önceden belirli ve ortak bir amaç için kurallar ve sorumluluk anlayışı içinde bir araya gelip oluşturdukları, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla maddi ve manevi güçlerin, bilgi, beceri vb. bütün kaynakların bilinçli paylaşıldığı, hareketli, dinamik ve toplumsal birim olarak tanımlanmaktadır (Bakan vd., 2004:8).

Örgüt kavramını işlerken örgüt yapısından da bahsetmek gerekir. Bir örgüt yapısını: Amaç, işbölümü ve uzmanlaşma, biçimselleşme derecesi, denetim alanı, kontrol alanı, merkezileşme derecesi, karmaşıklık derecesi, departmanlaşma gibi başlıca unsurlardan müteşekkildir (Koçel, 2014: 172).

Amaç: Her örgütün ulaşmak istediği amaçları vardır. Bu amaçlarla örgütün yapısı, oluşumu belirlenir. Örgüt amaçlara göre yapılır. Amaçlarını gerçekleştirdiği sürece örgütler varlıklarını devam ettirirler.

Uzmanlaşma ve İş Bölümü: Uzmanlaşma, belli küçük parçalara ayrılan bir çok işin her görevi bir kişinin sürekli olarak yapmasıdır. Uzmanlaşma, pozisyonlar arasında resmi görevlerin dağıtılması ve örgüt içindeki işbölümüyle ilgili bir kavramdır. İşbölümü, örgütsel faaliyetlerinin farklı kişiler tarafından yerine getirilmek üzere farklı işlere ayrılma derecesi olarak ifade edilmektedir. İşbölümü uygulandığında, çalışanlar o görev alanında uzmanlaşmaktadır. Örgütlerde organizasyon yapısı, uzmanlaşmayla direkt olarak etkilenmektedir. Örgütlerde etkinliğin artması işlerin ve kişilerin birlikte ele alınması ile sağlanabilir.

Biçimselleşme Derecesi: Biçimselleşme hangi kuralların, prosedürlerin, talimatların, iletişim şekillerinin ne derecede yazılı olacağını göstermektedir. Örgütte işlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını, biçimselleşme derecesi ifade eder. Örgütte işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uymak zorunlu ise biçimselleşme derecesi yüksek demektir.

Denetim Alanı: Denetim alanını, kontrol alanı ya da yönetim alanı olarak da ifade edebilir. Denetim alanı, bir yöneticinin yönettiği astların sayısı olarak tanımlanabilir. Denetim alanı yöneticiler tarafından astların faaliyetlerinin koordinasyonu için gereklidir. Bu yüzden bir üst'ün etkin ve verimli bir biçimde yönetebileceği astların sayısı sınırlıdır. Denetim alanını önemli olan yöneticinin astları ile ilişki kurmak zorunda olmasıdır. Ast sayısı fazla olunca bu ilişkiler daha yönetilebilir bir düzeyde gerçekleşir.

Kontrol Alanı: Kontrol alanı bir yöneticinin yönettiği çalışan sayısını tanımlamaktadır. Bu alanın geniş olması, yöneticilere bağlı çok sayıda çalışan olduğunu gösterirken örgütteki kademe sayısı belirler. Kontrol alanının dar olması yöneticilerin alt kademelerindeki çalışan sayısının az olduğunu göstermektedir.

Merkezileşme Derecesi: Merkezileşme, yetkinin sistemli ve de bilinçli bir şekilde üst kademelerde toplanması olarak ifade edilebilir. Merkezileşme derecesi, organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir. Kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkeziyetçi, alt kademeye

doğru kaydırılmışsa ademi-merkeziyetçi bir yapıdan söz edilir (elit1gurup.blogcu.com/orgut-kavrami-ve-ozellikleri/2760269).

Karmaşıklık Derecesi: Örgütteki dikey ve yatay yayılma derecesini ifade eder. Karmaşıklık (çapraşıklık) derecesinin artması koordinasyon, iletişim, haberleşme ve kontrol açısından birtakım sorunları da ortaya çıkarır.

Departmanlaşma: Departmanlaşma, örgüt içindeki iş bölümü ile uzmanlaşma grupları oluşur, bu uzmanların gruplandırılmasına denir. Departmanlaşma ile örgüt içindeki birbirine benzer, birbiriyle ilişkili aktiviteler örgüt içinde alt gruplar halinde toplanmaktadır. Bu gruplandırma; fonksiyon, ürün ya da servis, müşteri, bölge, süreç gibi kavramlar temel alınarak gerçekleştirilebilmekte ve bu temele göre departmanlar oluşturulabilmektedir.

Yukarıda açıklanan örgüt unsurları her işletmeci veya lider/yönetici tarafından içinde bulunulan ortamın özelliklerine göre değerlendirilir ve bu unsurların yansımalarına göre örgüt yapısı ortaya çıkar (İçerli, 2009: 33-34; www.bilgicin.com/orgut-kavrami-ve-ozellikleri.html).

Kültür ve örgüt kültürü birbirinden ayrı düşünülemeyen kavramlardır ve birbirlerini çift yönlü olarak etkilerler. Örgütler, toplumun kültürel öğelerinden (örn. bilgisel özellikleri, kanunları, değerleri, teknolojisi) etkilenmektedir. Aynı şekilde, örgütü oluşturan bireyler, kişisel değerlerini, inançlarını, tutumlarını, geleneklerini de kendileri ile beraber getirirler ve bir arada çalışmanın sonucu olarak örgüte özgü bir kültür geliştirirler. Kültür, örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar (Ay, 2014: 8-9).

1.3 Örgüt Kültürü Kavramı ve Tarihçesi

Kültür kavramı, işletmecilik ya da yönetim ile ilgili literatüre ilk olarak Elliot Jaques tarafından 1951'de İngiltere'de yayımlanan "Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek" adlı eser ile girmesine karşın, 1970'lerde asıl çalışmaların başladığı, 1980'lerden günümüze kadar bu çalışmaların artarak devam ettiği görülmektedir.

Ayrıca 1970'lerde Amerikan şirketlerinin özellikle Japon şirketlerine göre iyi performans göstermelerinde kültürel farklılığın payı olduğu düşüncesi, örgüt kültürü kavramına yönelik çalışmaların artmasına önemli katkıda bulunmuştur. (Gürdoğan, vd., 2013: 56-59).

Örgüt Kültürü: Örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgütün çevrede tanınması, değeri, toplumsal standartları, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimleri ve düzeyleri örgüt kültürü ile yansıtılır. Yapılan birçok tanımdan hareketle örgüt kültürü, örgüt içerisindeki belirli ve ortak bir amaç için iki veya daha fazla kişinin arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, örgüt yaşamını düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler, maddi ve manevi güçlerin ile normların toplamıdır diye tanımlanabilir (Yaşar, 2011: 13; Dursun, 2013:2; Bakan, 2008: 6).

1.4 Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları olarak temel değerler, normlar, inançlar, adetler ve törenler, tutumlar, temel varsayımlar, liderler ve kahramanlar, artifaktlar, dil, hikâyeler ve mitler, semboller, adetler, fiziksel çevre, davranış kalıpları gibi unsurları kısaca incelemekte fayda var.

Temel Değerler: Bir çeşit inanç olup, insanların iyiyi, doğruyu ve güzeli tanımlamak için koymuş olduğu ölçütler veya standartlardır. Temel değerler örgüt içerisinde aynı zamanda paylaşılan duyguları ve idealleri de yansıtmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir ve bu nedenle temel değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Örgütsel temel değerler, çalışanlar tarafından aynı şekilde algılandığı takdirde bir anlam ifade eder. Dolayısıyla, paylaşılan değerler ne kadar güçlü ise çalışanların birlikte hareket etme olasılığı da o derece de yüksek olacaktır (Özkalp ve Kırel, 2011: 69; Dursun, 2013:3). Değerler, örgütte çalışanların ne kadar yükseleceğinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynar. Değer kavramı, neyin iyi ya da arzulanır olduğuna dair fikirleri de kapsadığı için ahlaki bir boyut da taşımaktadır (Terzi, 2000: 43).

Normlar: Bir toplumun kendisi için ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren, biçimsel olmayan düzenlemeler norm olarak tanımlanır. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranması, nasıl ilişkide bulunması, başkaları ile nasıl iletişimde bulunması gerektiğini gösterir (Yalınkılıç, 2012: 41).

İnançlar: İnançlar; doğru, gerçek kabul edilen yargılar ya da genellemeler anlamına gelmektedir. İnançlar, örgüt kültürünün özünü oluşturur. Bir örgütün üyelerinin kendilerini, başkalarını, çevrelerini algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. İnançlar, insanın çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta farkında olmadan insan davranışlarını, eylemlerini etkilemektedir (Sönmez, 2013: 26).

Adetler ve Törenler: Örgütün kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri de adetler ve törenlerdir. Adetler örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir. Bu gibi törenler örgüt kültürüne, işletmenin temel değerlerini dramatize etmek suretiyle katkıda bulunurlar. Örneğin yirmi beş yıl çalışmış bir kişiye verilen bir plaket işletmenin sadakate verdiği önemi gösterir. Böylece yeni gelen kişilere de örgütün nelere değer verdiği gibi konularda yardımcı olmuş olur.

Adetler ve törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar. Örgüt kültüründe kültürel ağırlı sürekli kılmak için belirli zaman ve yerlerde törenler düzenlenir (Avcu, 2008: 59; Gülmez, 2013: 34).

Tutumlar: Örgüt kültüründe inanç ve değerlerin yanında tutum da önemlidir. Tutumlar belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar. Başka bir deyişle inanç ve değerlerin hayata dökülmüş somut şekilleri olarak ifade edilebilir (Bakan vd, 2004: 43). Değer tek inanca karşılık gelir, buna karşılık tutum ise organize olmuş birkaç inanca karşılık gelir. Tutum insan veya duruma odaklanır değer ise geneldir. Birey arzu ettiği ve öğrenmiş olduğu inançlar sayısı kadar değere sahip iken, karşılaşmış olduğu objeler ve durumlar sayısı kadar tutuma sahip olabilir (Doğan, 2012: 54).

Temel Varsayımlar: Varsayımlar, örgütü oluşturan örgütün ana omurgasını oluşturan önemli kavramdır. Örgüt üyelerince paylaşılan, örgütün maddi ve manevi tüm varlığı ile temel yorumları varsayımla sağlanmaktadır. Varsayımların örgüt üyelerinin algıları, düşünceleri, tutumları ve hisleri üzerinde yoğun etkisi vardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin ön kabullerini şekillendirir. Örgüt kültürün temelini oluşturan varsayımları çalışanlar nadiren düşünürler ve çoğu zaman da bunları düşünmeden kabul ederler. Varsayımlar, yapılan işlerle, örgütü oluşturan birey ve

grupların davranışları ile somutlaşır. Varsayımlar tartışmaya açık olmayıp sorgusuzca kabul edilirler (Cinel, 2014: 18-19).

Varsayımlar kişi ya da gruplar için ön yargısız yargılamadan bilinç dışı düzeye itilmiş var olma ilkeleri olarak kabul edilmektedir. Varsayımlar genellikle geçmişe dönük değerler olarak başlar, fakat zamanla kaybolmayan ve unutulmayan değerler olarak kabul edilir. Böylece varsayımlar tartışılmaz ve sorgulanamaz ve tartışılmasına dahi izin verilmeyen bir hale dönüşmektedir. İnsanların dış çevreyle ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtladıktan sonra çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedir. Böylece varsayımlar oluşmaktadır (Cinel, 2014: 18).

Artifaktlar (Fiziksel Düzen ve Sosyal Çevre): Örgütün kültürün fiziksel ve sosyal çevresinde yapılan artifaktlar, gözlenebilir ve işitilebilir en doğal yansımalarındandır. Fiziksel düzen ve sosyal çevre diye de açıklayabilen artifaktlar, örgüt üyelerince geliştirilen sanat ürünleri, dil, hikâyeler, semboller, örgütsel yapılanma, örgüt programı ve politikası, davranış şekilleri ve bunların fiziksel yansımaları, giyim tarzları örgüt kültürünün içerisinde somut örgütsel unsurlar olarak da tanımlanır (Kalkan, 2013: 225).

Dil ve Hikâyeler: Dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan bir araçtır. Kültür, dilin bu işlevleri ile devamlılığını sağlar. Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Şarkılar, sloganlar, el-kol hareketleri, espriler, şakalar, dedikodular örgütün kültürel unsur örnekleridir. Dil ile kültür arasında sıkı bir ilişki vardır. Ortak bir dil konuşanlara özgü bir örgütün üyesi olan insan, belli bir kültüründe üyesi konumundadır (Aykanat, 2010: 25-28).

Örgüt kültürü içinde çalışanlara kültürün temel değerleri aktarmanın en iyi yolu dil ile birlikte hikâyelerdir. Örgütlerin temel değerleri, yönetim felsefeleri, politika ve stratejileri hikâyelerle sağlanmaktadır. Örgüt çalışanlarına mesajlar, hikâyeler anlatılarak verilirse bunların temsil ettiği kavramların akılda kalması da daha kolay olmaktadır. Hikâyelerde anlatılan örgütlerin veya liderlerin davranışları, uygulamaları çalışanlar arasında anlatıla anlatıla akılda daha iyi kalmakta ve yerleşmektedir. Örgüt tarihine ilişkin anlatılan hikâyelerle çalışanların, işletmenin şimdiki faaliyetlerini politikalarını ve işletme amaçlarını işletmenin bugünlere nasıl

geldiğini daha iyi anlamaları sağlanmaktadır. Çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları, örgütlere yeni katılanların sosyalleştirilmesi anlatılan hikayeler daha etkili olmaktadır (Cinel, 2014: 28; Demir, 2005: 52; Aykanat, 2010: 78).

Semboller: Semboller kültürün bir çeşit dışı vurumudur. Sembollerin çözümlenmesi ile kültür hakkında temel bilgelere ulaşabilmek mümkündür. Bir örgüt kültürü içinde üyeler tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, şekiller, resimler, nesneler ve davranışlar sembollerle sağlanır. Semboller ile iletişimi, kültürel paylaşımı ve aktarımını kolaylaştırmaktadır. Toplumsal kültürde sembol olarak; bayrak, marşlar, belirli mekânlar o topluma ortak mesajları da sayılmaktadır. (Aykanat, 2010: 28).

Lider ve Kahramanlar: Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan, temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtar. Liderler, kurucusu oldukları örgütlerin kültürlerinde kuruluş aşamasında belirleyici bir öneme ve etkiye sahip oldukları gibi sonraki dönemlerde bu etkiyi sürdürmektedirler. Liderlerin kişilikleri, fikirleri, prensipleri, başarıları, misyon ve vizyonları örgütsel kültürün özünü oluşturur. Bu bakımdan liderler örgüt kültürünü hem oluştururlar, hem yönetirler hem de geleceğe taşırlarken örgüt kültürüne son derece önemli etkileri vardır. Oysa kahramanlar yönetimin herhangi kademesinden çıkabilmekte; lider olamamalarına rağmen, yetenekleri, davranışları, ilkelerini uygulamadaki başarılarıyla ortaya çıkmaktadır (Cinel, 2014: 29).

Kahramanlar, kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gereklidir. Güçlü kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır. Kahramanlar, başarıyı yakalanabilir kılarak, rol model oluşturarak, örgütü özel kılan faktörleri göstererek dış çevrede sembolize ederek, performans kriter ve referanslarını belirleyerek, çalışanları motive ederek; örgüt kültürünün temel değerlerini güçlendirirler (Kalkan, 2013: 29).

Bir örgüt olan okulda öğretmen, yönetici ve öğrenciler arasında okulun geçmişiyle ilgili bazı örgütsel lider ve kahramanlardan, onların başarılarından, düşünce, davranış ve kişilik özelliklerinden söz edilebilir. Bu kahramanlarla ilgili anlatılan bazı hikâyelerle, okul çalışanlarına değerler, misyon, vizyon ve amaçlar daha kolay aşılabilir. Böylece örgüt olan okulla bütünleşmelerinde etkili bir kontrol aracı olarak kullanılabilir.

1.5 Örgüt Kültürü ve Eğitim Kurumları

Eğitim kurumları (okullar), örgüt kültüründe olduğu gibi kendine özgü inanç, değer ve normları, ideolojileri, davranışları, tutumları, normları ve bileşiminden oluşmaktadır. Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür (Gümüşeli, 2006: 8).

Okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişime ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir örgütsel kültür olmalıdır. Okul, kültür değişmesini sağlayan ve değişik kültürel değerleri bir arada bulunduran bir örgüttür. Her okul kendi kişilik ve duygularına sahiptir.

Örgüt kültürü gibi okul kültürünün yapısal unsurları vardır. Okul kültürü de paylaşılan değerler, inançlar, ortak bir misyon, kahramanlar, adetler, gelenekler ve bir tarihten oluşur; üyelerin davranışlarını ve verimliliğini etkiler. Okulda oluşturulan kültür yapısı zamanla gelişecek ve değişecektir. Önemli olan okul kültürünün planlı ve kontrollü değişimin göstermesidir.

Eğitim kurumlarında bir lider olarak okul yöneticisine örgüt kültürünü oluşturmada önemli görevler düşmektedir. Kültürel liderlik yapabilecek özelliklere sahip olan okul yöneticisi örgüt kültürünün çevreye tanıtılmasında, öğrencilerin okulu benimsemesinde son derece etkilidir. Okul yöneticisi eğitim, spor, kültür faaliyetleri ve yarışmaları düzenleyerek kurumun üyelerini, ortak kültürel değerler etrafında birleştirebilmektedir. Eğitim kurumun ömrünü birlik ve bütünlüğü sağlayarak uzatmayı başabilir (Gümüş, 2011: 41-43).

Artık okullarda akıllı tahta ve tabletlerle bilgiye daha hızlı ulaşıldığı günümüzde okul yöneticisine yeni ve önemli görevler düşmektedir. Geleneksel yönetim anlayışından tamamen kopmadan okul yöneticisi bilgi üretme ve bilgiyi etkili bir şekilde kullanma yaklaşımını göstermesi gerekmektedir. Bilgiyi sunma ve yönetme ile tek otorite olma rolü konusunda okul yönetici ve öğretmenleri görev ve sorumlulukları değişmekte; bunun yerine rehberlik eden yol gösterenler olarak görülmektedir.

1.6 Örgütlerde İnsan İlişkileri

Örgütlerde temel olan insandır. Örgütler, insanlardan oluşan sosyal varlıklardır. Örgütlerin varlık nedeni ve yaşamsal ögesi insanlardır. Bütün örgütler insanlar için

kurulmuştur, insanlar için vardır ve insanlar ve insanlık için çalışmaktadır. İnsanlar olmadan bir örgütün doğması ve yaşaması da mümkün değildir. Her örgütün insana ihtiyacı vardır (Akyol, 2009: 112).

Örgütlerde insan ilişkileri, örgütsel amaca yönelik olarak başkalarıyla iletişim ve etkileşimde bulunmaktır. Örgüt çalışanları yaşamlarının büyük bir bölümü ast ve üstleriyle, mesai arkadaş ile iş sahipleri ve müşterilerle ilişki ve etkileşim içinde geçmektedir. Örgütlerde insan ilişkileri ast ve üstler arasında daha çok yönetsel; çalışanlar arasında kurumsal; vatandaşlar arasında ise sosyal düzeydedir. Günümüzde, siyasal yaşamda olduğu gibi, örgütsel yaşamda da "insan" önem kazanmış; bunun sonucunda yönetim de insancıllaşmıştır. Bu yüzden, yöneticiler örgütlerde etkin ve dinamik bir ekip olarak astlarıyla ve tüm çalışanlarıyla bütünleşmektedir. Örneğin, toplam kalite yönetimi anlayışının egemen olduğu birçok örgütte yöneticiler çalışanlarıyla aynı yemekhanede aynı yemeği yemekte, aynı yerde oturmakta ve çay içmekte, aynı elbiseyi giymekte, çalışanlarına (personeline) adıyla hitap etmekte, selam vermekte ve hatır sormakta; kısacası, personeliyle samimi ilişki kurmaktadır. Yöneticiler, işçiyle-memurla oturup konuşan ve şakalaşan insanlardır. Çünkü çalışanların "insan" olarak önemli olmadığı bir örgütte yönetici olarak başarılı olmak mümkün değildir (Bakan, 2008: 14).

Kuşkusuz, günümüzde bir yöneticinin başarısı ürettiği, yaptığı ve sattığı mal (ürün) ve hizmet kadar, çalışanların ve vatandaşların (müşterilerin) memnuniyetiyle de ölçülmektedir. Örgütlerde çalışanları memnun etmenin, onlardan yüksek verim elde etmenin yöntemi ise, insana ve insan ilişkilerine önem vermek; insanın beynine, yüreğine, duygularına, inançlarına ve amaçlarına hitap etmektir. Bir yöneticinin örgüt içinde ve dışında personeliyle selamlaşması, tokalaşması, onlara adlarıyla hitap etmesi, hâl-hatır sorması ve kendileriyle ilgilenmesi; çalışanların odasına gitmesi, çay içmesi, birlikte yemek yemesi çalışanlara insan olarak önem ve değer vermesi demektir. Bir yöneticinin merkezde ve taşrada personelini ziyaret etmesi ve denetlemesi, çalışma ortamını ve koşullarını, var olan sorunları yerinde görmesi ve değerlendirmesi, örgütü ve çalışanları en iyi şekilde yönetmesi demektir. Ancak, alana giden, personelini ziyaret eden bir yönetici "amir" değil, konuktur, personelinin onur konusudur. Bu yüzden, personeline uymalı ve uygun davranmalıdır. Örneğin fabrikaya giren, maden ocağına inen bir yönetici, işçi gibi giyinmeli, onlarla birlikte yerde oturmalı ve elmayı onlar gibi eliyle yemelidir. Zira günümüzde en yüksek

düzeydeki devlet adamları dahi sokağa çıkmakta, vatandaşlarla tokalaşmakta, çocukları kucağına alıp sevmekte, öpmekte; vatandaşlarla yemek yemek, sohbet etmekte, onların dertlerini dinlemekte; böylece vatandaşla bütünleşmekte, sevilen ve sayılan bir lider-yönetici olmaktadır (Çimen, 2001: 142).

Yönetimde başarının temeli ve yöneticilerin temel görevi, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirerek ve onları motive ederek en yüksek verime ulaşmalarını sağlayacak çalışma ortamını ve koşullarını hazırlamak; çalışanları örgüt amaçlarına yöneltmek, örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçlarını birleştirmek ve bütünleştirmektir. Örgütlerde yönetimin başarısı insana inebilmek, onun davranış nedenlerini anlayabilmek; insanı olumlu yönde harekete geçirebilmek ve onu elde etmekle doğru orantılıdır (Akyol, 2009: 114).

1.7 Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Davranış Biçimleri

Toplum hayatında insan ilişkileri önemli bir yer tutar. Örgüt üyelerinin birbirleriyle iyi ilişkiler kurması ile başarıyı getirir. Başarılı örgütlerin başında başarılı yöneticiler vardır. Başarılı yöneticilerin en büyük özelliği de, insan ilişkilerindeki başarısıdır denilebilmektedir.

1.7.1 İnsan İlişkilerinin Amacı

Örgütlerde insan ilişkilerinin amacı, örgütün kalitesine, etkinliğine, verimliliğine ve çalışanların işten doyumuna (iş yerinde mutlu ve huzurlu olmalarına) katkıda bulunmak ve aynı zamanda etkili ve verimli olarak çalışmalarını sağlamaktır. Ayrıca, personel arasında olası anlaşmazlık ve çatışmaları önlemek; ekip çalışması yapmak; uyum ve işbirliği sağlamak; örgüt içinde dostluğa dayalı samimi bir ortam hazırlamak temel amaçtır. Örgütlerde insan ilişkileri çalışanların sırtını okşamak, onlarla sorunsuz yaşamak, onlara ödün vermek, yardım etmek, duygusal davranmak; onları rahatlığa kavuşturmak, acımak ya da sadece memnun etmek değildir.

Örgütlerde insan ilişkilerinin etkili ve verimli olarak gerçekleşmesi, yöneticilerin yeterliliğe ve etkili iletişim becerilerine bağlıdır. Bu yüzden, her yönetici örgütte insan ilişkilerini etkili biçimde gerçekleştirebilmek için, öncelikle etkili iletişim becerilerine, insan sevgisine ve hoşgörüye sahip olmalı; insanları doğru

tanınmalı; dost olarak davranmalı; açık ve samimi olmalıdır. Bir yöneticinin insan ilişkilerindeki etkililiği arttıkça, liderliği de artar. Bir yönetici insan ilişkilerini ve iletişim becerilerini geliştirmedikçe lider-yönetici olamaz (Şişman, 1993: 141).

1.7.2 İnsan İlişkilerinde Temel İlkeler

Hayatta asıl olan insandır. Her şey insan ve insanlık içindir. İnsan ilişkileri de insan içindir. Çünkü örgütsel ve toplumsal yaşamda insan ilişkileri daima insan insanadır. Bu açıdan, insan ilişkileri, insana yapılan en büyük yatırımdır.

Örgütsel ve toplumsal yaşamda insan ilişkilerinde uygulanması gereken temel ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

İnsana Önem ve Değer Vermek: Dünyada hiçbir şey insandan daha önemli değildir. Bu yüzden, bir insana kendisinin önemli ve değerli olduğunu söylemek ve hissettirmek, onun için muhteşem bir duygudur. Çünkü dünyada herkes önemsenmeye, sevmeye ve sayılmaya, önemli ve değerli bir insan olmaya çalışır. İnsan doğasının en derin isteği fark edilmek, önemsenmek ve önemli bir kişi olmaktır.

Örgütsel ve toplumsal yaşamda insana önem ve değer vermenin göstergeleri olarak; kişiyi dikkatle dinlemek, kişinin adını bilmek ve ona adıyla hitap etmek, kendisiyle ilgilenmek, hatırlarını sormak, işini, eşini ve çocuklarını sormak, bir problemi ve gereksinimi olup olmadığını sormak, kişinin acılarını ve sevinçlerini paylaşmak, olarak sayabiliriz.

İnsanlar başkalarıyla olan ilişkilerini; onların unvanlarına, makamlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine ve kendileriyle olan yakınlıklarına ve çıkarlarına göre belirlerler.

Güvenmek, Güven Vermek ve Güvenilir Olmak: İşyerinde ya da toplum içinde insana güven yoksa orada korku, yalan ve ihanet vardır. Güven; sevgi ve saygının, bağlılığın ve inancın, dostluğun ve samimiyetin kaynağıdır. Güven olmazsa hiçbir şey olmaz. Bir örgütte yönetici personeline güvenirse, personeli de kendisine güvenir. Güven daima karşılıklıdır. Güven vermenin ve güvenilmenin ölçütü, sözünde durmak, verilen sözü tutmaktır. Verilen sözü yerine getirmemek, kişiye olan güveni yıkar.

Dürüst Olmak: İnsanın olmanın temel özellikleri dürüstlük kriteriyle ölçülür. Soyut bir kavram olan dürüstlük, doğru olmak, özü ile sözü ve eylemi bir olmak;

sözünde durmak, tutarlı ve adil olmakla insanlarda somutlaşır. Örgüt yaşamında dürüstlük, öncelikle çalışanların emeklerinin hakkını vermekle başlar. Zira çalışanlara hak ettikleri ve layık oldukları ücreti vermemek veya onları ödüllendirmemek yöneticinin dürüstlüğüne zarar vererek örgütte insan ilişkilerinin bozulmasına sebep olur. Bu yüzden örgüt yönetiminde dürüstlük şarttır. Bir yönetici daima dürüstlüğü ile ölçülür ve değerlendirilir.

Giyime ve Görünüme Önem Vermek: Bütün insanlar önce dış görümleriyle (kılık-kıyafetleriyle) ölçülür ve değerlendirilirler. Hatta bu değerlendirme ilk bakışta gerçekleşir. Bu yüzden, insan ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken en önemli özelliklerden biri, iyi giyinmek, özenli ve bakımlı olmaktır.

Söz ve Davranışlara Dikkat Etmek: İnsan ilişkilerinde etkili olmak için ölçsüz, seviyesiz, dengesiz, olumsuz, kaba ve katı söz ve hareketlerden kaçınmak; daima iyi niyetli, açık kalpli, samimi, saygılı ve nazik olmak gereklidir. Çünkü insanı iyi ve kötü yapan sözleri ve hareketleridir.

Vücut Dilini İyi Kullanmak: İnsan ilişkilerinde ve iletişimde en önemli ve etkili unsur, vücut dilini doğru, iyi ve etkili kullanmaktır. Vücut dili, duygu ve düşüncelerin dışa yansımasıdır. Bu yüzden, vücut dili (jestler, mimikler ve hareketler) sözlerimizin ve davranışlarımızın anlamını pekiştirir; ilişkileri olumlu ya da olumsuz etkiler. Örgütsel ve toplumsal yaşamda vücut dilini iyi ve etkili kullanan yöneticiler çalışanları ve vatandaşları (müşterileri ve iş sahiplerini) kolayca etkilerler.

Olumlu ve Etkili İletişim Kurmak: İletişim, yönetimin ve insan ilişkilerinin temelidir. İnsan ilişkilerinde başarı olumlu ve etkili iletişime bağlıdır. İletişim de daima sözlü ve sözsüz, dikey ve yatay, resmî ve gayri resmî olarak gerçekleşir. Örgütsel ve toplumsal yaşamda insanlarla olumlu ve etkili iletişim kurmanın en kısa yöntemi, kişiye adıyla (üste unvanıyla) hitap etmektir. Gülümsemek, selam vermek, göz teması kurmak, doğru ve etkili tokalaşmak, ilgi alanına yönelik konuşmak; duygularına, inançlarına ve amaçlarına hitap etmek; olumlu davranmak, saygılı, nazik, alçakgönüllü ve hoşgörülü olmak; teşekkür, tebrik, takdir ve iltifat etmektir.

Empatik Olmak: İnsanlarla doğru iletişim kurmanın, insanı doğru anlamının ve ona hak vermenin en etkili yöntemi, kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, onun gibi düşünmesi ve konuyu/olayı onun açısından değerlendirmesi ve objektif olmasıdır. Empati kuran bir kişi başkası hakkında objektif olur ve doğru karar verir (Karataş, 2009: 138).

1.7.3 İnsan İlişkilerinde Etkili Davranış Biçimleri

Yönetimde başarı, başarılı insan ilişkilerine dayanır. Davranışlar, kişiliğin dışa yansıyan eylemsel gösterimidir. Her insan davranışlarıyla kendine özgüdür. Davranışlar, o insanın kimliğini ve kişiliğini gösteren eylemlerdir. Davranışların özünde, o davranışları bilinçli ya da bilinçsiz olarak oluşturan sosyo-kültürel değerler; diğer bir deyimle zihinsel, düşünsel, duygusal ve inançsal bir altyapı vardır. İnsanları harekete (eyleme) geçiren de bu düşünce, duygu ve inançlarıdır. Bu açıdan, davranışlar bizi "biz" yapan yılların alışkanlıklardır.

Günümüzde, insan kaynakları ilanlarında tüm adaylarda aranan özelliklerin başında, "insan ilişkilerinde başarılı" ya da "insan ilişkilerinde güçlü" veya "insan ilişkilerinde kuvvetli olmak" kriteri gelmektedir. Zira işe girmek ve/veya yükselmek için İngilizce ve bilgisayar bilmek ne kadar önemli ise, insan ilişkileri ve iletişim becerileri de o kadar önemlidir.

Örgütsel yaşamda insan ilişkileri, insanları etkili ve verimli olarak yönetme ve yöneltme açısından büyük önem taşır. İnsan odaklı çağdaş yönetim anlayışı insana ve insan ilişkilerine dayalıdır. İnsan ilişkilerinin temeli, önce insanın kendisiyle olan ilişkisine bağlıdır. Kendisiyle tutarlı ve dürüst bir ilişki kuramayan kişi, başkalarıyla da iyi ilişki kuramaz. Kişinin kendisiyle kurduğu ilişki, başkalarıyla kurduğu ilişkinin temelini oluşturur. İnsanlarla olumlu, iyi ilişki ve iletişim kurmanın ve başarılı olmanın koşulu, toplumsal ve örgütsel yaşamda etkili insan ilişkileri kurmaktır.

Toplumsal ve örgütsel yaşam ilişkiler bütünüdür. Her insan, toplumsal bir varlık olarak diğer insanlarla birlikte ilişki ve iletişim içinde yaşar. Bu yüzden, iki insanın var olduğu her yerde insan ilişkileri de vardır. Ancak, her insan özel, sosyal ve örgütsel alanda yaşar ve bu alanların kurallarına uyar. Bu yüzden, örgütsel yaşamda, özellikle yönetimde hiç kimse %100 kendisi değildir. Zira her insan, özel alanda ailesinin kurallarına; sosyal alanda toplumsal kurallara, örf ve âdetlere (gelenek ve göreneklere); örgütsel, özellikle kamusal alanda da resmî davranış kurallarına ve kurumsal normlara uyar ve uygun olarak davranır.

Örgütsel yaşamda başarılı olmak için öncelikle başarılı insan ilişkileri kurmak gereklidir. Çünkü bütün örgütlerde üretilen mal ve hizmetler, yürütülen iş, işlem ve etkinlikler daima insan ilişkileriyle gerçekleştirilir. Bu yüzden, her işin temelinde insan ilişkisi vardır.

İnsan ilişkilerinde, uygulanan her davranışın bir anlamı vardır. Bu nedenle, davranış biçimi kişiyi daima etkiler.

1. Göz teması kurmak, gülümsemek, selam vermek, adıyla/unvanıyla hitap etmek ve toka etmek.
2. Saygılı, hoşgörülü ve alçakgönüllü olmak. Kişiler arasındaki farklılıkları anlayış ve hoşgörüyle karşılamak.
3. Kurumsal ve toplumsal değerlere önem vermek, saygı göstermek.
4. Herkese insan olarak önem ve değer vermek.
5. İnsanları sevmek; övmek ve takdir etmek.
6. Önyargılı olmamak, objektif olmak.
7. İnsanların hatalarını araştırmamak ve ortaya koymamak.
8. Kimseyi tenkit etmemek ve kötülememek.
9. İnsanların iyi, güçlü ve üstün yönlerini ortaya koymak.
10. Randevusuz ziyaret ve görüşme yapmamak.
11. İnsanlara olumlu yaklaşmak ve olumlu davranmak.
12. İnsanlara, kendilerini ilgilendiren konulardan söz etmek.
13. İnsanlara seviyelerine ve anlayış derecelerine göre hitap etmek.
14. Dinlemek ve dinlemeyi bilmek.
15. Dürüst ve tutarlı olmak; sözünde durmak.
16. Güvenmek, güven vermek ve güvenilir olmak.
17. Bencil ve çıkarıcı olmamak.
18. Kimseye darılmamak ve kin tutmamak.
19. Herkese yardım ve iyilik etmek.
20. Kibirlenmemek, övünmemek (kendinizden, paranızdan, malınızdan, arabanızdan, evinizden ve eşinizden fazla söz etmemek).
21. Empatik olmak (kendinizi muhatabınızın yerine koymak).
22. Olumsuz söz ve davranışlardan kaçınmak.
23. İzin istemek, "lütfen" demek; teşekkür etmek, özür dilemek.
24. Dış görünüşe önem vermek ve uygun giyinmek
25. Uygun konuşmak ve uygun davranmak, gibi davranışlar insan ilişkilerinde öne çıkan önemli davranış yöntemleridir.

1.8 Örgütlerde Etkili Ast Üst İlişkileri

Genel olarak örgütlerde ast-üst ilişkilerin temeli, saygı ve nezakettir. Örgütsel yaşamda çalışanların yaşantısının büyük bir kısmı iş yerinde ve iş ortamında geçer. Bu nedenle, ast-üst ilişkileri iş ortamında insan ilişkileri, moral, motivasyon ve iş verimi açısından oldukça önemlidir. Çünkü yöneticiler astlarını çalışmaları ve işteki başarıları kadar, aynı zamanda davranışları açısından da değerlendirirler. Bu yüzden, örgütsel ve yönetsel yaşamda ast-üst ilişkilerinde davranış biçimleri astların değerlendirilmeleri ve yükseltilmelerinde önemli bir etkindir. Bunun yanında, astlar da üstlerini etkili, verimli çalışmaları ve başarılarından çok, kendileriyle olan ilişkileri ve davranış biçimleriyle değerlendirirler.

Örgütlerde ast-üst ilişkileri, ilke olarak, resmî ortamlarda ve üçüncü (yabancı) kişilerin yanında protokol içinde (resmî biçimde); özel ve sosyal ortamlarda ve birebir ilişkilerde ise saygı ve nezaket kuralları içinde gerçekleşir. Bu yüzden, astlar, özel ve sosyal yaşamlarında üstleriyle ne kadar samimi arkadaş ve hatta akraba (baba-oğul) olsalar da, resmî ortamlarda (makamda, toplantılarda ve törenlerde) ve üçüncü kişiler in yanında daima resmî, mesafeli ve saygılı olmak zorundadırlar.

Türkiye'de, ast üst ilişkileri ile bu ilişkileri etkileyen başlıca etmenler ve iş verimi açısından örgütlerde etkili ast-üst ilişkileri ve davranış biçimleri aşağıda ayrıntılı olarak belirtilmiştir (Bakan, 2008: 14).

1.8.1 Örgütlerde Ast-Üst İlişkilerini Etkileyen Etmenler

Örgütlerde ast-üst ilişkilerini etkileyen örgütdışı, örgütiçi, özel ve kişisel etmenler vardır. Söz konusu etmenler aşağıda açıklanmıştır.

Örgütdışı Etmenler: Örgütsel ve yönetsel yaşamda ast-üst ilişkilerini etkileyen örgütdışı başlıca etmenler: Siyasal, sosyal ve kültürel yapı, ekonomik durum ve çevredir.

1. Siyasal Yapı: Hükümetin siyasal oluşumu, özellikle iktidar partisi kamusal örgütlerde tüm yöneticileri ve ast-üst ilişkilerini doğrudan etkiler. Davranışsal olarak, bürokratlar Bakan'a, astlar da üstlerine uyarlar.

2. Sosyal Kültürel Yapı: Kişinin içinde yetiştiği toplumsal ve kültürel yapı (memleketi, örf ve âdetleri), özellikle aile yapısı çalışma yaşamında ast ve üstleriyle

olan davranışlarını etkiler. Örneğin, otokratik bir toplumda ya da kurumda çalışan bir yönetici astlarına karşı da otoriter davranır.

3. Ekonomik Durum: Ülkenin ya da örgütün, astın veya üstün ekonomik durumu, özellikle işsizlik sorunu ast-üst ilişkilerini etkiler. Zira bir örgütte geçim sıkıntısı çeken ve borç içinde olan bir kişi ile ekonomik durumu (gelir düzeyi) iyi olan bir kişinin tutum ve davranışı aynı değildir.

4. Çevre: Astın ve üstün çevresi, güç ve baskı unsurudur. Ast, çevresiyle ne kadar güçlüyse, üst üzerinde o kadar etkilidir. Üstün (yöneticinin) çevresi ne kadar geniş ve etkili ise, astları üzerinde gücü ve etkisi de o kadar fazladır. Zayıf bir üstün astları üzerinde etkili bir gücü yoktur.

Kamu kuruluşlarında ast ve üstleri güçlü ve etkili kılan en önemli unsur, siyasal çevre ve siyasal iktidara yakınlıktır. Ayrıca, kişinin özel, sosyal ve resmî çevresi de kendisine etkili bir güç temeli sağlar. Bu yüzden, çevre, örgütlerde ast-üst ilişkilerini etkileyen önemli bir etmendir.

Örgütiçi Etmenler: Örgütlerde ast-üst ilişkilerini etkileyen örgütiçi etmenler hukuki, organizasyonel, sosyal, kültürel, teknolojik yapı ile örgütsel yenilik ve düzenlemelerdir.

1. Hukuki Yapı ve Mevzuat: Örgütlerde ast-üst ilişkileri hukuki olarak kanun, tüzük ve yönetmeliklerde; idari olarak yönerge ve genelgelerde düzenlenmiştir. Bu nedenle, örgütlerde ast-üst ilişkileri mevzuat içinde yürütülür; mevzuat dışı davranışlar disiplin ve ceza konusu olur.

2. Örgütsel (Organizasyonel) Yapı: Her örgüt hiyerarşik bir yapıdır. Bu yapıda belirlenmiş olan statü, unvan ve pozisyonlar ast-üst olarak örgütsel ilişkileri belirler. Örgüt içinde bir müdürün kendi amiri olan daire başkanı ve kendi memuru olan şefi ile ilişkisi başkadır; kendi amiri olmayan daire başkanı ve kendi memuru olmayan şef ile ilişkisi başkadır. Örgütte organizasyonel yapı, ast-üst ilişkilerinin niteliğini belirler ve etkiler.

3. Örgütün Sosyal ve Kültürel Yapısı: Örgütler insanlardan oluşan sosyal birer varlıktır. Bu yüzden, her örgütün sosyal ve kültürel bir yapısı vardır. Özellikle klasik ve geleneksel kuruluşların belirgin bir kurum kültürleri ve normları bile vardır.

4. Teknolojik Yapı ve Donanım: Bir örgütün teknolojik donanımı, maddi ve fiziki olanakları o örgütte ast üst ilişkilerini etkiler. Zira bilgisayar sisteminde e-imza çalışan bir örgütteki ast-üst ilişkileri ile evrak sistemiyle çalışan bir örgütteki ilişkiler

aynı değildir. Ayrıca, örgütte teknolojik donanımın, makine ve malzemelerin modernliği (yeniliği), eskiliği ve sık sık arızası da astüst ilişkilerini etkiler.

5. Örgütsel Değişiklik, Yenilik ve Düzenlemeler: Örgüt içinde üstler tarafından gerçekleştirilen hukuksal, organizasyonel, yönetsel, fiziksel ve yersel düzenlemeler (yenilikler ve değişiklikler) sonucunda, bu düzenleme nedeniyle çıkarları veya alışkanlıkları değişen astların üstlerine karşı olan tutum ve davranışlarını etkiler ve hatta tepki ve direnişlere neden olur.

6. Özel ve Kişisel Etmenler: Örgütsel ve yönetsel yaşamda uygulanan yönetim ve yöneticilik tarzı ile ast ve üst arasındaki meslek, eğitim-öğretim, siyasal, dinsel, bölgesel, ideolojik, etnik, sosyal, kültürel, amaç, çıkar vb. farklılıklar ast-üst ilişkilerini özel ve kişisel olarak etkiler.

7. Yönetim ve Yöneticilik Tarzı: Örgütsel yaşamda ast-üst ilişkilerini en çok etkileyen etmen, yöneticinin yönetim tarzıdır. Zira otoriter bir yönetici ile liberal, insancıl ve demokratik bir yöneticinin yönetim tarzı farklıdır. Yöneticinin yönetim tarzı örgütte ast ve üst ilişkilerini daima etkiler

8. Kişilik Farklılıkları: Her astın veya üst'ün farklı kişilik yapıları (yaş, cinsiyet, unvan, kıdem, bilgi, yetenek, deneyim, karakter vb. farklılıkları) vardır. Örneğin bir astın üst'ten daha yaşlı, kıdemli veya bilgili olması durumunda, üst bu astına karşı saygılı olmaya çalışır. Erkek bir üst, kadın astlarına karşı saygılı olmak durumundadır.

9. Eğitim-Öğretim Farklılıkları: Ast ile üst arasındaki eğitim-öğretim farklılığı (astın üniversite, üst'ün iki yıllık yüksekokul mezunu olması), ast-üst ilişkilerini etkiler. Zira ilköğretim mezunu bir astın davranışlarıyla üniversite mezunu bir astın davranışları aynı değildir. Aynı şekilde, yüksekokul mezunu bir üst ile doktora yapmış bir üst'ün davranışları da aynı değildir.

10. Meslek Farklılıkları: Örgütler belirli iş ve meslek alanlarında etkinlik gösteren kuruluşlardır. Bu yüzden, her örgütün yöneticileri genellikle aynı meslekten, hatta aynı mektepten gelir. Meslek ve mektep birliği, örgütte çalışanlar arasında bütünlük ve üstünlük (meslek hegemonyası) oluşturur: Bayındırlık, Sanayi, Enerji, Tarım, Çevre ve Orman Bakanlıklarında, Karayollarında, DSİ'de mühendisler; İçişleri Bakanlığında Mülkiyeliler; Dışişleri Bakanlığında Galatasaraylılar, Sağlık Bakanlığında doktorlar; Adalet Bakanlığında hâkim ve savcılar; çoğunluktur, üstün ve egemendirler. Bu kuruluşlarda çalışan ve başka

mesleklerden olan kişilerin yükselmesi, yönetici olması, örgütsel hak ve olanaklardan yararlanması azdır ve zordur.

11. Siyasal, İdeolojik, Dinsel, Bölgesel ve Etnik Farklılıklar: Örgütlerde çalışan astlar ve üstler arasındaki dinsel/mezhepsel, siyasal, ideolojik, bölgesel ve etnik farklılıklar ast-üst ilişkilerini etkileyen özel ve kişisel etmenlerdir. Zira bir örgütte aynı memleketten (hemşehri) olan, aynı mezhepten ve cemaatten (kardeş) olan veya ülkücü, sağcı, solcu ya da mason olan ast ve üstler aynı dili konuşurlar, aynı amacı savunurlar ve birbirlerini korurlar.

12. Amaç, Hedef ve Çıkar Farklılıkları: Çalışma yaşamında her astın ve üst'ün özel ve örgütsel bir çıkarı, bir amaç ve hedefi vardır. Bu amaç, hedef ve çıkarlar örgütte ast-üst ilişkilerini etkiler. Örgütsel iş ve ilişkilerin kendi amaç ve çıkarına zarar vermesini istemez. Bu yüzden, kişi daima amaç ve çıkarına uygun davranır.

13. Plan-Program ve Mevzuat Dışı İstek ve Emirler: Yönetim ve çalışma yaşamında politikacılardan, baskı ve çıkar gruplarından ve vatandaşlardan gelen mevzuat, plan-programdışı istek ve başvurular ile üstlerin astlarına verdikleri mevzuat, plan ve program dışı emirler ast-üst ilişkilerini etkileyen ve hatta ast-üst arasında çatışmalara yol açan etmenlerdir.

14. Dedikodular, Şikâyetler ve Soruşturmalar: Ast veya üst hakkında duyulan ve yapılan dedikodu, ihbar, şikâyet, soruşturma ve kovuşturmalar, örgütte ast-üst arasında resmî ve özel ilişkileri olumsuz etkiler. Örneğin hakkında soruşturma yapılan bir üstten astlar uzak durur, onu gidici gözüyle bakar. Hakkında olumsuz dedikodu yapılan, hakkında kovuşturma açılan bir üst'e astlar güvenmez; kendisiyle görüşmekten ve ilişki kurmaktan uzak dururlar (Kaya, 2008: 119-143).

1.8.2 Örgütlerde Üstlerin Astlarıyla İlişkileri ve Davranış Biçimleri

Yöneticinin altında çalışan her ast, yöneticinin yardımcısı ve danışmanıdır. Yönetim, ast -üst ilişkilerinden oluşan hiyerarşik sosyal bir yapıdır. Üstler yönetenler, astlar da yönetilenlerdir. Fakat her örgütte yönetim ast ve üstlerle bir bütündür. Astlar, yöneticinin yardımcıları, danışmanları, uzmanları ve çalışanlarıdır. Bu yüzden, yöneticiler astlarıyla ilişkilerini daima iyi tutmak, astlarıyla işbirliği ve güven içinde çalışmak zorundadırlar. Zira yönetimde başarı üstlerin astlarıyla etkili ve verimli ilişkisine ve işbirliğine bağlıdır.

Örgütsel ve yönetsel yaşamda üstlerin astlarıyla olan görevsel, işlevsel, yönetsel ve sosyal iş ve ilişkileri aşağıda ayrıntılı olarak belirtilmiştir:

Yönetsel yaşamda üstlerin (yöneticilerin) astlarıyla olan sürekli ve etkili işlevsel ilişkisi "emir verme"dir. Örgütte her üst, astlarıyla sürekli emir-komuta ilişkisi içindedir. Üstler ve astlar arasında emir-komutanın etkili olabilmesi için yöneticinin emir verme tekniklerini bilmesi gereklidir.

Emir verme konusunda dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri, astlara hiç bir zaman kendi dengi veya astı ile emir göndermemektir. Çünkü emir daima üstten alınır. Ast, emri kendi denginden veya astından dolayı olarak alırsa, buna tepki gösterir ve emri yerine getirmez.

İlke olarak, astlara kademe atlayarak emir verilmemelidir. Eğer bir ast, en üst yöneticiden direkt emir alırsa, bu emri önce kendi amirine bildirmeli, sonra yerine getirmelidir.

Yöneticinin, asta bizzat emir vermesi yerine, yardımcısı veya özel kalem müdürü ya da sekreteri (asistanı) kanalıyla endirek emir vermesi de mümkündür; ast üzerinde daha etkilidir. Yöneticiler astlarıyla konuşurken, kişisel görüşlerini beyan ettiklerinde, astlarının bunu bir emir olarak algılayacaklarını bilmelidirler. Özellikle mütevazı, açık sözlü ve alçak gönüllü yöneticiler, ağızlarından çıkan bir sözün astları tarafından emir olarak yorumlanabileceğini düşünmelidirler. Bu yüzden, yöneticiler astlarıyla görüşürken görüş ve düşüncelerinin bir "emir" olmadığını belirtmelidirler.

Kimi astlar, yöneticinin verdiği emri benimsemediklerinde, o emri yerine getirmemek için çok meşgul görünerek görevden kaçma eğilimi gösterirler. Verilen emirden hoşlanmayan ast, emrin ya da kararın uygulanmasını engelleyebilir veya geciktirebilir. Yöneticinin emrini ya da kararını yanlış yorumlayarak amacından saptırabilir ve farklı uygulayabilir. Onun için, üst ile ast arasında sağlıklı ve samimi bir ilişki ve iletişim gereklidir.

Yönetici, astlarıyla iletişim yollarını açık tutmalı; yönetimde "açık kapı politikası" uygulamalı; makamında kendisiyle rahatça görüşülebilen, astlarını dinleyen, makul ve mümkün önerileri kabul eden bir kişi olmalıdır. Ayrıca, yönetici zaman zaman kendisi de astların görüş ve düşüncelerini sormalıdır. Yönetici, astlarının iş yerlerine, bürolarına gidip onları hem ziyaret etmeli, hem denetlemeli ve

dinlemelidir. Zira astları dinlemek, onların görüş ve düşüncelerini almak, astlara önem ve değer vermek ve onları "insan" yerine koymak ve motive etmek demektir.

Bir yönetici, örgütte astlarını (çalışanları) başarılı bir şekilde yönetebilmek için onlarla iyi ilişkiler kurmak; örgütte sosyal ve beşeri ilişkilere önem vermek; onların kişiliğine, fikirlerine ve işine değer vermek zorundadır.

Yönetici, astlarını hiç bir zaman işçileri ve hizmetçileri olarak görmemeli; meslektaşları ve çalışma arkadaşları, tek kelimeyle "ekibi" olarak kabul etmelidir. Yönetici, örgütte yardımcısından odacısına kadar herkese eşit derecede önem ve değer vermelidir. Her örgüt tüm çalışanlarıyla bir ekiptir ve bir ailedir.

Yönetici, periyodik toplantılarda ve/veya birebir görüşmelerde astlarına gerekli ve yeterli bilgiyi aktarmalıdır. Özellikle kendi üstleriyle yaptığı görüşmelerde ve dış toplantılarda aldığı bilgileri astlarına aktarmalı; bilgiyi astlarıyla paylaşmalıdır.

Bilgi, deneyim ve birikim güç ve egemenliktir: Örgütte bir astın sahip olduğu bilgi, deneyim ve birikim üstleriyle olan ilişkilerini daima etkiler. Çünkü çağımızda astlar, özellikle işe yeni giren elemanlar alanlarında uzmanlaşmış, bilgili ve becerikli kişilerdir. Bu yüzden, yöneticiler, astlarına emreden ve hükmeden kişiler değil, astlarına danışan, astların fikir ve önerilerini alan ve onları değerlendiren kişiler olmalıdır.

Bir işi yapan, onu öğreten, yöneten ve denetleyenden daha iyi bilir. Başarısız yöneticiler astlarını başarısız görürler; başarısızlığın suçunu daima astlarına yüklerler. Astlarının iyi yetişmemiş, bilgisiz ve beceriksiz olduklarını ileri sürerler. Başarısızlığı, bilgisizliği ve beceriksizliği astlara yüklemek, yönetici olarak acizliktir. Çünkü yönetimde bilgisiz ve zayıf astları yetiştirmek ve geliştirmek de yöneticinin görevidir. Yöneticinin hiç bir zaman astlarından şikâyet etmeye hakkı yoktur.

Bir yöneticinin otoritesi, forsu ve gücü daima kendi makamında ve koltuğunda geçerlidir. Yönetici makamından dışarıya çıktığında forsunun (gücünün ve otoritesinin) yarısı kaybolur. Kendisi "konuk" olur. Zira yönetim dilinde "makam" ve "koltuk" demek, aynı zamanda "otorite" demektir. Koltuk'tan kalkınca ve Makam'dan çıkınca otorite de kaybolur. Çünkü fors (güç) ve otorite makamda ve koltukta kalır. Bu nedenle, yönetici, astlarının çalışma yerine, (odasına, bürosuna) gittiğinde, astlarını asla tenkit etmemeli, onları sadece izlemeli ve dinlemeli, orada ziyaretçi kalmalıdır. Önemli bir hata ve kusur varsa, kişi makama davet edilmeli veya makama dönünce sekreterle çağırılmalıdır. Tenkit ve ikazlar daima makam odasında, tek

başına ve yalnız bir ortamda yapılmalı; ast hiç bir zaman başkaları yanında tenkit ya da ikaz edilmemelidir.

Bütün astlar, yöneticilerinin "iyi adam" olmasından çok, "adil ve ciddi adam" olmasını isterler. Oysa yöneticiler, astlarına karşı iyi adam rolü oynamaya ve astları tarafından sevmeye, sayılmaya çalışırlar. Astlara göre iyi yönetici olmanın yolu, astlara karşı daima mesafeli, ciddi, samimi, güvenilir, kararlı, tutarlı, açık, adil ve tarafsız bir kişi olmaktır.

Her kuruluştta, astlara göre yöneticilerin bir ağırlığı, önemi, ciddiyeti ve resmiyeti vardır. Bu yüzden, yönetici personeliyle (astlarıyla) daima resmî bir samimiyet içinde olmalıdır. Yönetici, ilke olarak, astlarıyla ne fazla mesafeli, ne de fazla yakın ve laubali olmalıdır. Yönetimde ast-üst ilişkilerinde ciddi ve mesafeli olmak bir zorunluluktur. Çünkü yönetimin ve yöneticiliğin, iş (daire) dışında da olsa, resmî bir temsil fonksiyonu vardır. Yönetici personeli ile arasındaki mesafeyi iyi çizmeli ve dengelemelidir.

Astlarla sağlıklı, soğukkanlı, akılcı ve objektif bir ilişki ve iletişim kurabilmek için, kendileriyle sınırlı ve öfkeli iken ya da sorunlu ve olumsuz bir ortamda iken görüşme yapılmamalıdır. Aksi takdirde ast tepki gösterebilir ve çatışma doğabilir.

Yönetici astlarıyla konuşurken ve toplantı yaparken, ilke olarak "ben" dememeli; daima "biz" veya "kurumumuz" demeli; personeliyle bütünleşmelidir. O zaman astlar yöneticiyi daha çok destekler ve severler. Çünkü yöneticinin attığı her imzada onu yazan bilgisayar işletmeninin, yapılan her işte memurun ve hizmetlinin de hakkı ve payı vardır.

Yönetici, gerektiğinde astlarını idare etmeli ve himaye etmelidir. Bazen astlar da bilerek veya bilmeyerek hata yaparlar. Yönetici, küçük kusur ve hataları idare etmeyi (görmezlikten, bilmezlikten ve duymazlıktan gelmeyi) bilmelidir.

Yönetici, astlarından şekilcilik değil, hizmette kalite, etkinlik ve verimlilik beklemelidir. Bir ast, bir konuyu veya bir arkadaşını şikâyetle geldiği zaman, yönetici sabırla dinlemeli, %90 dinleyici kalmalı, duygularına hâkim olmalı; şikâyet edene veya şikâyet edilene taraf olmamalıdır. Şikâyet konusu önemliyse, şikâyet edenden mutlaka yazılı bir dilekçe veya belge istenmeli veya o anda tutanak tutulmalıdır.

Yönetici astlarıyla konuşurken, kesinlikle kendi üstlerini veya personelinin eleştirmemeli ve çekiştirmemeli; onların dedikodusunu etmemeli; personelinin de, üstlerini ve çalışma arkadaşlarını çekiştirmesine izin vermemelidir.

Yöneticiler astları sık sık makama çağdırmamalı, bazı konuları telefonla sormalı, öğrenmeli; küçük sorunları telefonda çözümmeli veya not ederek akşama doğru ilgili ast çağırılıp konuların tümü birden görüşmelidir.

Astları sık sık akşamları veya cumartesi/pazar günleri evlerinden aramak veya işyerine çağdırmak, onları rahatsız eden ve tepki göstermelerine neden olan bir davranıştır. Evden aramak ancak zorunlu durumlarda olmalıdır. Ayrıca, bir ast cumartesi veya pazar günü işyerine çağırıldığında pazartesi günü izinli sayılmalı ya da kendisine çalışma ücreti verilmelidir.

Yönetici, astlarının iş ve işyeri dışındaki özel durum ve sorunlarına karışmamalıdır. Astların özel sorunlarına karışmak, sorun yaratmak demektir. Yönetici, astların özel yaşamına, iş dışı özel durum ve sorunlarına saygılı ve hoşgörülü olmalı; sorun işe yansımakça, zorunlu olmadıkça veya ast tarafından talep edilmedikçe karışılmamalıdır.

Çalışma yaşamında astlarla üstler arasında çıkar ilişkisi vardır. Astın amirinden olumlu sicil alması; kendisinin üst dereceye ve üst göreve terfi etmesi, istediği zaman istediği kadar izin alması, istediği yere atanması veya görevlendirilmesi, örgütün hak ve olanaklarından yararlanması, yönetici (amiri) ile özel ilişkiler kurması sayılabilir. Astın yöneticinin odasına serbestçe girip çıkması, oturup birlikte çay içmesi, evine gidip gelmesi ve hatta yöneticiye selam vermesi bile çıkarı içindir. Bu yüzden, yöneticiler, astlarıyla kurdukları özel ve sosyal ilişkilerde daima dikkatli, temkinli ve mesafeli olmalı; astlarına eşit ve adil davranmalıdırlar.

Üstlerin astlar üzerindeki en büyük gücü ve silahı izin ve sicildir. İzin vermemek, sicil bozmak birçok amirin astlar aleyhine kullandığı ve astlarını disipline ettiği bir silahtır. İzin her görevlinin dinlenmesi, daha enerjik ve dinamik olması, etkili ve verimli çalışması için her yıl kullanılması gereken yasal bir haktır. Bu nedenle, yönetici asla izin cimrisi ve izin düşmanı olmamalıdır. Çünkü izin alamayan bir görevlinin morali bozulur; iş verimi düşer ve örgütte sorun olur.

Astların her biri benzersiz kişilerdir. Her astın kişilik ve karakter yapısı farklıdır. Yöneticiler astlarıyla ilişkilerinde, astlarının kişilik yapılarını dikkate almalıdırlar. Her örgütte farklı yapı, uyumlu ve sorunlu, içe dönü ya da dışa dönük insanlar vardır. Yöneticiler astların kişilik farklılıklarını daima göz önünde bulundurmalı, kişilik yapılarına uygun davranmalıdırlar (David vd. 2009: 235).

Örgütlerde, yaşlı erkekler genç yöneticilerin emri altında çalışmaktan pek hoşlanmazlar. Ayrıca, erkekler hanım yöneticilere bağlı olarak çalışmayı da pek istemezler. Buna karşın, hanımlar da hanım yöneticiye bağlı olarak çalışmak istemez; daha çok erkek yöneticiyle birlikte çalışmak isterler.

Ancak, örgütlerde ast ve üstler arasındaki davranışsal sorunlar yöneticilerin cinsiyetlerinden ve yaşlarından değil, daha çok kişilik yapılarından, uyguladıkları yönetim tarzından ve yönetsel davranış biçimlerinden kaynaklanır.

Örgütsel yaşamda, ilke olarak, genç yöneticiler birlikte çalıştıkları yaşlı astlarına karşı daha dikkatli ve saygılı olmalı; erkek yöneticiler de hanım astlarına karşı daha saygılı, kibar ve nazik davranmalıdırlar. Karşılıklı saygı ve anlayışa dayalı bir ast-üst ilişkisinde hiç bir zaman sorun doğmaz ve geçimsizlik olmaz. Çalışma ve yönetim yaşamında insanlar farklı yapılarda ve konumlarda olsalar bile, ast-üst ilişkilerinde anlayışlı, saygılı ve hoşgörülü olmalıdırlar.

Çoğu kurumda hanımlar ve erkekler birlikte çalışırlar. Ancak, hanımlar ve erkekler de yaratılış bakımından farklı fizyolojik ve psikolojik yapıya sahiptirler. Sosyal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da hanımlara saygı temel kuraldır. Bu nedenle, erkek yöneticiler, birlikte çalıştıkları hanımlara daima saygılı olmalı, kibar ve nazik davranmalıdırlar. Ancak, hanımlar da resmî ortamlarda erkek üstlerine saygılı davranmalıdırlar.

Çalışma ve yönetim yaşamında bazı hanım astlar üstlerinin gözünde ve önde olmak isterler. Bazı erkek üstler de hanım astlarıyla özel ilişki kurmak isterler. İşyerinde ve iş yaşamında ast ve üst olarak özel ilişkilere girmekten kaçınmak gereklidir (Eren, 2006: 118).

1.8.3 Örgütlerde Astların Üstleriyle İlişkileri ve Davranış Biçimleri

Örgütsel yaşamda astların üstleriyle ilişkileri görevlerinin gereğidir. Ancak astların üstleriyle (amirleriyle) olan iyi ilişkileri işyerinde başarılarının, huzur ve mutluluklarının temelidir.

Örgütsel yaşamda, kişi yönetici olsa da mutlaka hiyerarşik bir üst'ü vardır. Özel sektörde genel müdür olsa da patronu vardır. Onun için, örgütsel yaşamda hiyerarşik olarak herkes aynı zamanda asttır. Bu nedenle yönetimde ast-üst ilişkileri daima çift taraflıdır. En alt kademede yer alan işçi ve memurlar dışında herkes astına karşı üst, üst'üne karşı asttır.

Örgütsel ve yönetsel yaşamda astların üstleriyle olan görevsel, işlevsel, yönetsel ve sosyal iş ve ilişkileri ve bu ilişkilerde astların üstlerine karşı uygulamaları gereken davranış biçimleri aşağıda belirtilmiştir:

Çalışma yaşamında astın düzenli ve disiplinli olması, üstleriyle iyi ve etkili ilişkiler kurmasını kolaylaştırır.

Ast, görevini her zaman tam ve doğru yapmalı, işini zamanında bitirmeli, çalışmasında ve çalışma saatlerinde fedakâr olmalı, hiçbir zaman işini yarım bırakıp gitmemelidir. İyi bir ast, çalışkandır, işinde başarılıdır.

Ast, sorumluluk duygusu taşımali; inisiyatif kullanmalı ve sorumluluk almalıdır. Bir astın sorumluluk duygusu taşıması ve sorumluluk alması, hem yöneticinin işini kolaylaştırır hem de yöneticiyle iyi ilişki kurmasını ve başarılı olmasını sağlar.

Ast, üstleriyle uyum ve işbirliği içinde olmalıdır. Çalışma yaşamında ast ile üst arasında uyum ve işbirliği olmadığında huzursuzluk ve çatışma başlar. Bu da, çalışma yaşamını ve başarıyı olumsuz etkiler.

Ast, örgütsel yaşamda hiyerarşiye (emir-komuta düzenine) uymak zorundadırlar.

Ast, yürüttüğü görevleriyle, iş sorunlarıyla ve kendisine verilen talimatların sonuçlarıyla ilgili olarak zamanında üst'üne bilgi vermelidir. Bilgi vermek hem astın kendisini ve çalışmalarını üst'üne tanıtmaları hem de üstleriyle iyi ilişki ve iletişim kurması ve işbirliği içinde olması demektir.

Her yöneticinin üst olarak asttan gelen teklifleri, istek ve önerileri, yazı ve onayları değiştirme, reddetme, iptal etme hak ve yetkisi vardır. Çünkü örgütte ya da birimde yazılan ve yapılan tüm iş ve işlemlerden üstlere ve üçüncü şahıslara karşı daima üst sorumludur. Bu nedenle, her ast üsfünün hak ve yetkisini kabul etmek ve ona göre hareket etmek durumundadır (Öztürk, 2012: 86).

Örgütsel yaşamda üstlere (yöneticilere) "hayır" demenin (itiraz etmenin) ortamı, zamanı, koşulları, kuralları, yol ve yöntemleri vardır. Üstlere (yöneticilere) "hayır" demenin (itiraz etmenin veya karşı görüş ya da öneri belirtmenin) yol ve yöntemleri vardır:

Yönetsel yaşamda "hayır" demek, üstlere ait bir yetki ve sorumluluktur. Ancak, hukuka, plan ve programlara, örgütün amaç ve çıkarlarına aykırı olan bir konuda ve durumda astların da üstlerine "hayır" deme (itiraz etme) hak ve yetkileri vardır.

Dolayısıyla, kanunsuz, olumsuz ve haksız bir durumda astların da üstlerine "hayır" demeleri doğal ve yasal görev ve yetkileridir. Yöneticiye "hayır" deme (itiraz etme veya karşı görüş belirtme) ilke olarak saygı ve nezaket kuralları içinde, yöneticiyi kırmayacak ve üzmeyecek biçimde, yumuşak bir ses tonuyla, olumlu bir yaklaşımla, kızımadan, sinirlenmeden, kimseyi de suçlamadan uygun bir dille yapılmalıdır.

Yönetici tarafından mevzuat (kanun, tüzük, yönetmelik) ya da plan-program dışı bir şey istendiği, bir emir verildiği zaman astın buna itiraz etmesi yasal hak ve yetkisidir. Ancak, yönetici emrinde ısrar eder ve bu emri yazılı olarak verirse, ast bu emri yerine getirmek zorundadır.

Yöneticiye gerekçe ve dayanak göstermeden, bilgi ve belge sunmadan itiraz edilmemelidir. Gerekçesiz ve sebepsiz yapılan bir itiraz, astın iyi niyetli olmadığını gösterir. Bu durumda ast, yönetici tarafından örgütte işbirliği yapmayan, aksi, geçimsiz, uyumsuz ve hatta problemlili bir kişi olarak kabul edilir. Böyle bir itirazın yararı değil, asta zararı olur. Bu yüzden, yalnızca önemli konularda "hayır" denmelidir.

Ast, yöneticiye bir işi yapamayacağını söylerken, yapabileceğini de söylemek ve bir öneride bulunmak zorundadır. Tek taraflı itiraz etmek kişinin iyi niyetli olmadığını gösterir. İtirazın haklı bir nedeni ve gerekçesi olmalıdır. O zaman yönetici emrini geri alır ya da değiştirir.

Bir üst yönetici kendi amirinizi atlayarak doğrudan size emir verdiğinde kendisine itiraz etmek ("hayır" demek) de doğru değildir. Bu durumda yapılması gereken en uygun davranış, verilen iş (emir) konusunda, önce kendi amirinize bilgi vermek; gerekirse amirinizin bu emri veren üst'e itiraz etmesini (hayır demesini) sağlamaktır.

Ast olarak yöneticinin maiyetinde/emrinde çalışmak, hiçbir zaman astı rahatsız etmemelidir. Çünkü bir örgütte hiyerarşik sistem içinde çalışmanın bedeli, başkalarının emri altında olmaktır.

Çalışma yaşamında her ast üst'ün emrinde çalışan kişidir. Ancak, hiçbir ast yöneticinin "hizmetkârı" değildir. Sadece, görevsel olarak bir üst'ün emrinde çalışan kişidir.

Örgütsel yaşamda astların üstleri üzerinde yetkileri yoktur ama, belli güçleri ve etkileri vardır. Bilgili, yetenekli ve tecrübeli bir ast daima yetkili ve güçlüdür. Buna

karşın, yöneticinin gücü olmayabilir ama, hukuki yetkisi vardır. Bu nedenle, her ast üst'ünün yetkisini ve otoritesini baştan kabul etmek zorundadır.

Yöneticiler, sadece kendi üstleri tarafından değil, daha çok kendi astları tarafından sevilip sayılmak, beğenilmek, takdir edilmek isterler. Bu nedenle, gününün büyük bir bölümünü üst'üyle geçiren bir ast, üst'ünün (amirinin) iyi ve olumlu yönlerini ve başarılı çalışmalarını takdir etmeli, onu övmeli ve ödüllendirmelidir.

Ast olarak, örgütte sorun yaratmak ve üst'e sorun çıkarmak doğru değildir. Sorun çıkaran astlar kendileri de sorun olurlar ve üstleri tarafından tutulmazlar. Ancak, işle ilgili önemli bir sorunu üst'e sunmak gereklidir. Fakat bu sorun yöneticiyi (üstü) ilgilendiren bir sorun olmalıdır. Üstten yardım istemek daima önemli sorunlara saklanmalı; her sorun üste (yöneticiye) götürülmemelidir. İyi bir ast, yöneticiye sorun olan ve sorun götüren kişi değil, yöneticinin sorunlarını çözen, yöneticiye yardımcı ve destek olan ve öneri sunan kişidir.

Ast olarak, verilen görevleri yapmak üst için bir anlam taşımaz. Normal görevleri yapmak her astın yasal görevidir. Önemli olan, yöneticinin beklediği ve istediği işleri yapmaktır. O zaman ast yöneticinin dikkatini ve ilgisini çeker, gözüne girer. Yöneticinin gözünde iyi ve başarılı bir eleman olmak, çok çalışmak ve çok iş yapmak değil, yöneticinin istediği ve beklediği işi zamanında ve iyi yapmaktır.

Ast, üstlerine bağlı ve saygılı olmalıdır. Çünkü Türk geleneğinde üstlere ve büyüklere saygı önemlidir; saygı anlayışı da biçimseldir. İş dışındaki özel ve samimi ilişkiler iş yerine taşınmamalı; üçüncü kişilerin yanında özel ve sosyal alanda da olsa daima resmî olunmalıdır. Aksi takdirde, yöneticinin asta güveni zedelenir ve ilişkileri resmîleşir.

Ast, üstlerinin yanında dinlemeyi, doğru konuşmayı ve uygun davranmayı bilmelidir. Ast, hiç bir yerde üstlerinden önce ve üstlerinden izinsiz (söz almadan) konuşmamalıdır. Ast, görüş ve önerilerini ve hatta eleştirilerini izin alarak, saygı ve nezaket içinde ve uygun biçimde ifade etmelidir.

Her yöneticinin yönetim tarzı, çalışma politikası, tutum ve davranışı, ilke, amaç ve hedefi, ümit ve beklentisi vardır. Ast olarak yöneticiyle iyi ilişkiler kurmanın en etkili yolu yöneticiyi iyi tanımdır.

Yönetici ile iyi ilişkiler kurmanın diğer bir yöntemi, yöneticinin işlerini paylaşmak ve kolaylaştırmak, kendisine yardımcı ve destek olmaktır. Yöneticiye yardım eden bir ast, onun eli-kolu ve kafasının yarısı demektir.

Ast, örgüt içinde ve dışında üstlerinin ve iş arkadaşlarının özel yanlarını, sorunlarını ve sırlarını hiçbir zaman açıklamamalıdır. Ast, üstlerine ve iş arkadaşlarına karşı her yerde ve her zaman dürüst, samimi ve güvenilir olmalıdır.

Örgütsel yaşamda üstlerle iyi ilişkiler kurmanın etkili bir yolu başarılı çalışmalarla; bakımlı, temiz ve güzel giyimle; doğru ve uygun hareketlerle; olumlu, uyumlu, olgun ve üstün bir kişilikle üstlere ve tüm çalışanlara örnek olmaktır.

Üstlerle iyi ilişkiler kurmanın bir yöntemi de, iş yaşamı dışında üstlerle sosyal ilişkiler kurmaktır. Bu amaçla; bayramlarda, yılbaşında, hastalık, doğum-ölüm, nikâh gibi sosyal günlerde üstleri evlerinde eşli olarak bir buket çiçekle ziyaret etmekte yarar vardır.

Ast, bir örgütte göreve yeni başladığı zaman veya örgüte yeni bir yönetici atandığı zaman, yönetici ile iyi ve etkili ilişkiler kurmak; yönetici üzerinde etkili olmak için, özellikle ilk bir ay içinde kılık-kıyafet, tavır ve hareket, işe gelip-gitme gibi biçimsel ve davranışsal konularda uygun olmaya; kendisine verilen görevleri tam ve zamanında yapmaya dikkat etmelidir.

Çalışma ve yönetim yaşamında üstlerle iyi ve etkili ilişkiler kurmanın en olumlu yöntemlerinden biri, ast olarak kendinizi üstlere iyi tanıtmaktır. Üst, sizi iyi tanımıyorsa ya da yanlış tanıyorsa, bu onun suçu değil, sizin suçunuzdur. Çünkü her ast kendini üstlerine tanıtmak zorundadır.

Örgütsel yaşamda ast ile üst her zaman her konuda aynı düşünmeyebilir ve anlaşamayabilir. Bu nedenle, ast ile üst arasında anlaşmazlık ve çatışma doğabilir. Ancak, çalışma hayatında ortaya çıkan anlık ve günlük anlaşmazlık ve çatışmaları doğal karşılamak; bunları dışarıya ve özellikle eve taşımamak; iş gereği yapılan tartışmaları, anlaşmazlık ve çatışmaları büyütmemek, sürdürmemek, disiplin ve ceza konusu yapmamak gerekir.

Yöneticilerin astlarına karşı en büyük silahı "işten atmak" veya "başka yere veya göreve nakletmek"tir. Astların üstlerine karşı en büyük silahı da işten veya işyerinden "ayrılmak" tehditleridir. Ancak, işten veya iş yerinden ayrılma tehdidi vurucu ve etkili bir silahtır ama bir defa kullanılabilir. O da eğer siz vazgeçilmez,

tutulan, takdir edilen ve sevilen iyi bir eleman iseniz etkili ve geçerli olur. Aksi takdirde, bu silah geri teper; yönetici, "gidersen git" diyebilir.

Ast olarak, çalıştığınız kurumda ya da birimde duygusuz, anlayışsız, tutarsız, kaba, sert, dengesiz, bilgisiz, yeteneksiz, tecrübesiz, zayıf ve pasif, tek kelimeyle çekilmez bir amiriniz varsa; onunla birlikte çalışmaktan her gün huzursuz oluyorsanız, kendisiyle sık sık kavga ediyorsanız, uygulayabileceğiniz yedi yöntem vardır: (1) Sabretmek ve kendisine anlayış göstermek. (2) Kendinizi değiştirmek ve ona uymak. (3) Yöneticinizi ikna etmek ve etkilemek. (4) Yönetici üzerinde dış baskı güçlerini kullanmak. (5) Birim ya da kurum değiştirmek. (6) Kendisiyle mücadele etmek. (7) İstifa etmektir. Ancak, istifa etmek veya kurum değiştirmek mağlubiyeti kabul etmek demektir. Bu durumda yapabileceğiniz en kolay iş, kendinizi değiştirmektir. Amirinizi değiştirmek ise en zor olanıdır. Çünkü kendinizi değiştirmek, taviz vermek, amirinize uymak ve uyum sağlamak kendi elinizdedir. Fakat amirinizi değiştirmek sizin elinizde değildir. İzlenebilecek en uygun ikinci yöntem, biraz sabır ve anlayış göstermek; bir süre beklemektir. Biraz uyum sağlar, biraz sabrederseniz siz kazanırsınız

Örgüt yaşamında (iş ortamında) ast-üst ilişkilerinde en önemli konulardan biri protokol, saygı ve nezaket kurallarıdır. Zira çalışma ve yönetim yaşamında ast ve üstler arasında özel bir samimiyet veya akrabalık olsa dahi, iş ortamında ilişkiler resmîdir ve protokollerdir. Örgütsel ve yönetsel yaşamda (iş ortamında) astların üstleriyle olan ilişkilerinde uymaları gereken davranışsal protokol kuralları aşağıda belirtilmiştir:

Ast olarak, amirlere ve üstlere resmî ve sosyal ortamda daima uygun hitap etmek ve saygılı davranmak gereklidir. Üstlere resmî ortamda (makamda, toplantıda, törende ve üçüncü kişilerin yanında) unvanıyla ("Sayın Başkanım", "Sayın Genel Müdürüm" vb.) hitap edilmelidir. "Efendim" hitabı birebir ilişkilerde kullanılan bir hitaptır. Yöneticinin makamına girince, kendisini unvanıyla "Saygılar Sayın Genel Müdürüm" diyerek selamlamak; sosyal ortamda, özel veya birebir ilişkilerde "Saygılar Efendim" diyerek selamlamak ve ceketin önünü iliklemiş olmak gereklidir.

Üstlerin astlarından en çok rahatsız oldukları hatalı davranış, kendilerine yanlış ve saygısız hitap edilmesidir.

Ast olarak yöneticinin makamında oturulacak koltuk, gösterilen koltuktur. Yer gösterilmemişse, makam masası önündeki üst'e göre sol koltuğa oturulur. Birden çok kişi makama girdiğinde kıdeme göre oturmamak gerekir.

Üst ile konuşurken saygılı ve nazik ifadeler kullanmak, üst'ü dinlerken yüzüne ve göz bölgesine bakarak ve başla hafif onay vererek dinlemek gerekir. Üst, asta "nasılsınız?" diye hatır sorduğunda, ast "teşekkür ederim" ya da "sağ olun efendim" demeli; kendisi üst'e "siz nasılsınız?" diye sormamalıdır.

Örgütsel yaşamda ast-üst ilişkilerinde resmî kurallar, sosyal yaşamda ast-üst arasında sosyal kurallar (saygı ve nezaket kuralları) geçerlidir. Resmî ortamda yönetici (üst) toka etmek için el uzatmadıkça, hanım da olsa, ast el uzatmamalıdır. Çünkü resmî yaşamda ve iş ortamında el uzatma hakkı üstlere, sosyal yaşamda ise hanımlara aittir. Makamda ve resmî ortamda üst el uzatınca hanım ve erkek astlar el uzatmak zorundadırlar. Aksi halde, amire veya üst'e el uzatmamak, fiili saygısızlık olur.

Üstlerle ilişkilerde uyulması gereken önemli bir protokol kuralı, durma ve oturma yeridir. Üst ile birlikte (iki kişi olarak) yürürken veya otururken üst daima sağda, ast soldadır. Üç ve daha fazla kişi birlikte iken, üst en önde sağ başta ya da üst orta merkezde kıdemli ast sağında, kıdemsiz ast solundadır.

Üst astının odasına girince ast hemen ayağa kalkmalı ve üst'üne yaklaşarak onu kapıda karşılamalıdır.

Makamda ve toplantıda kurum amiri yönetici içeriye girince, hanım memurlar dâhil, ayağa kalkılır. Törende ise, sadece ön sırada oturanlar ayağa kalkarlar. Ancak, özel ve sosyal ortamlarda (lokal, kahvehane, öğretmenenevi vb.) amir ya da yönetici gelince ayağa kalkılmaz, sadece baş hafif öne eğilerek selamlanır ve kalkar gibi yapılır.

Bir yöneticinin, astının odasına gidip kendisini ziyaret etmesi, örgütte/birimde çalışan personel açısından büyük bir güç ve prestij unsurudur. Zira bir yöneticinin astını ziyaret etmesi ona güç ve şeref verir. Ancak, ast yöneticiyi karşılama, ağırlama ve uğurlamada davranışsal olarak saygıda kusur etmemeli; yöneticiye gerekli saygı ve itibarı göstermelidir. Bir ast, yöneticisi kendisine ziyaretine geldiğinde, kendi koltuğunu yöneticiye vermemeli; kendisi koltukta oturarak, yöneticiyi masanın önündeki ziyaretçi koltuğuna oturtmamalıdır. Zira astın kendi koltuğunu yöneticiye vermesi onu küçültmek; masa önündeki koltuğa buyur etmek (oturtmak) ise, onu ast

ya da müşteri yerine koymak demektir. Ast, üstlerini ve üst ziyaretçilerini konuk köşesinde veya kendi masası önündeki ziyaretçi koltuklarında karşılıklı oturarak kabul etmelidir.

Bir kurumda ya da bir il veya ilçede bir ast (amir ya da memur) atandığı yeni görevine başlayınca, önce (48 saat içinde) amirini ve/veya mülki idare amirini ziyaret etmeli; sonra (bir hafta içinde) öteki üstlerini ve kendisinden önde ve önce gelen eş düzeydekileri ziyaret etmelidir. Eş düzeydekiler de bu ziyareti bir hafta içinde iade etmelidirler. Üstler sadece görevden ayrılırken astlarının dairesine (bürosuna) giderek veda ederler (Veda ziyareti iade edilmez).

Astların üstleriyle olan resmî ve sosyal ilişkilerinde dikkat etmeleri gereken en önemli husus, astların özel ve sosyal yaşamlarında üstleriyle olan samimiyetlerini resmî ortamda (makamda, toplantıda, törende) ve özellikle üçüncü kişilerin yanında kötüye kullanmamalıdır. Ast olarak, işyeri dışındaki özel ve sosyal ortamlarda, amirlerle ve üstlerle olan ilişkilerde daima yarı resmî olmakta yarar vardır. Zira üst, her zaman üsttür. Sicil ve disiplin amiridir. İzin ve onay vermeye, görevlendirmeye ve atamaya yetkilidir.

Türkiye'de örgütsel ve sosyal yaşamda astların üstleriyle olan resmî veya sosyal ilişkilerinde işlenen ve üstleri en çok rahatsız eden davranış, az da olsa bazı astların, üstlerin kendilerine gösterdiği ilgi, sevgi ve saygıyı resmî işlerinde ve sosyal ilişkilerinde kötüye kullanmalarıdır. Bu nedenledir ki; birçok yönetici, astlarıyla özel ve sosyal ilişki kurmamakta, astlarıyla arasına mesafe koymaktadır. Oysa, üstü tarafından kendisine ilgi ve saygı gösterilen bir ast, üst'üne daha saygılı, işine daha çok bağlı olmalıdır. Ast, bunun ödülünü mutlaka alır. Kendisine gösterilen ilgi ve saygıyı suiistimal eden bir ast da bunun zararını mutlaka görür (Walumbwa vd., 2012: 218).

1.8.4 Türkiye'de Ast Üst İlişkileri

Bütün örgütlerde iş ve etkinlikler daima astlar ve üstler arasında ilişki ve iletişim yöntemiyle yürütülür ve yönetilir. Bu yüzden, örgütlerde ast-üst ilişkileri iş, ilişki ve iletişim yönetimi açısından çok önemlidir.

Ast-üst ilişkileri, örgüt içinde astların üstleriyle emir komuta içinde yürütülen hiyerarşik ilişkilerdir. Ancak, üstlerin astlarıyla ilişkilerinde genellikle otorite hâkimdir. Bu nedenle sorun olmaz. Astların üstleriyle ilişkilerinde ise, geleneksel ve

hukuksal olarak astın üst'e sadakati, saygı ve itaati söz konusudur. Bu yüzden, astların üstleriyle ilişkilerinde sorun doğduğu zaman disiplin konusu olur; ast uyarılır ve/veya cezalandırılır.

Örgütlerde çalışanların (astların) örgütün yönetsel kurallarına uymaları; ast-üst ilişkilerinde bulundukları makama uygun hareketlerde bulunmaları; kendi üstleri, astları, akranları ve çalışma arkadaşlarıyla işbirliği ve uyum içinde çalışmaları yasal bir zorunluluktur. Yönetimde işbirliği ve uyum içinde çalışmak, yönetimin en önemli ilkelerindedir. Yöneticinin görevi çalışanlar arasında işbölümü, işbirliğini ve uyumu sağlamaktır. Örgütte etkili ve verimli ast-üst ilişkileri ve insan ilişkileri ise, sonucunda işbirliği temin edilir.

Türk kamu yönetiminde ast-üst ilişkileri uygulamada psikoloji ve sosyolojik yönleri ile değilde kanunlar çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu yüzden, Kamu kurumlarındaki yöneticiler astlarına karşı resmi ve kuralcıdır. Kuşkusuz, bunda askeri, ataerkil aile yapısı ile geleneksel eğitim sistemin etkisi vardır. Bu nedenle, Türkiye'de örgütsel yaşamdaki ast-üst ilişkileri, Türk toplumunun tarihsel ve sosyokültürel yapısının doğal bir sonucudur. Zira Türk toplumunda geleneksel yönetici tipi, genel olarak biz değil ben merkezli çalışan, gururlu ve otoriter, işine itiraz istemeyen ve disiplinli kişi olarak öne çıkmaktadır. Ast tipi ise, üstlerine önyargısız itaat eden, üstlerin emir ve isteklerine "başüstüne, tamam" diyen, verilen emir ve görevleri eksiksiz yerine getiren, üstlerine bağlı ve sır saklayan kişi olarak tarif edilmektedir. Bu açıdan, Türkiye'deki ast-üst ilişkilerinde Taylor ve Fayol'un liderliğini yaptığı geleneksel yönetim yaklaşımının egemen olduğunu söylemek mümkündür. Zira özellikle kamu kuruluşlarındaki ast-üst ilişkilerinde hâlâ otokratik baba-oğul, öğretmen-öğrenci komutan-asker ilişkisi egemendir. Bu yüzden, ast-üst ilişkilerinde etkili ve geçerli olan genel davranış biçimi, astların üstlerine bağlı sadık bir evlat rolünde, itaatkâr ve hürmetkâr olması; üstlerin de astlarına karşı baba rolünde, otoriter ve disiplinli olmasıdır. Dolayısıyla, ast-üst ilişkilerinde itaat, hürmet ve sadakat, üst-ast ilişkilerinde ise otorite anlayışı egemendir.

Nitekim Polatoğlu (1988), tarafından Türk kamu kuruluşlarında ast-üst arasındaki iletişim ve ilişkiler konusunda 3 bakanlık ve 7 ildeki kamu kuruluşunda ast-üst ilişkisi içinde bulunan 86 yönetici ve 288 çalışan olmak üzere toplam 374 kamu görevlisine uygulanan anketin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular bu tanımlamaları doğrulamaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre;

yöneticilerin %61'i odalarına gelen astların ceketlerini iliklemelerini, %34'ü astların kendilerine unvanıyla hitap etmelerini istemektedir. Öte yandan, astların %93'ü yöneticilerinin yanına gittiklerinde ceketlerini iliklediklerini, %25'i yöneticilerinin yanında rahatça oturamadıklarını, %23'ü yöneticilerinin kendilerine "beyefendi" diye hitap edilmesini istediğini belirtmiştir. Bütün bunlar, ast-üst ilişkilerinde, yöneticilerden bir kesiminin astlarından belirli bir biçimsel saygı beklediklerini göstermektedir. Astların da, kendilerinden beklenen biçimsel saygıyı üstlerine gösterdikleri görülmektedir. Nitekim bir bakanlığın hizmetiçi eğitim kursunda okutulan ders kitabında, astların üstleriyle ilişkilerinde, "Elindeki sigarayı bırakmamak, ceketinin önünü iliklememek veya el cepte durmak ve üst'ü bu şekilde selamlamak gibi sözde davranış rahatlığı içinde görünmeye özenmek, o memurun kişiliği hakkında menfi bir intiba bırakır ve tepkilere yol açar" denilmektedir.

Özet olarak; Türkiye'de, özellikle klasik ve otoriter kuruluşlarda astların, yöneticilerin makamında sigara içmemesi, otururken bacak bacak üstüne atmaması; sorulmadan konuşmaması, üst'ünün (amirinin) emirlerini benimsemese bile itiraz etmemesi; daima saygılı ve itaatkâr bir tutum içinde olması, kendilerinden beklenen biçimsel rollerdir. Çünkü bütün yöneticiler de, kendi üstlerine daima hürmet ve itaat ederler; bunun karşılığında kendileri de astlarından aynı hürmet ve itaati beklerler (Güngör, 2013: 139).

1.9 Örgütlerde Gruplar ve Gruplarla İlişkiler

Örgütler, insanlardan oluşan sosyal bir sistemdir. İnsanlar hayatta fizyolojik, güvenlik, ekonomik, sosyal ve psikolojik gereksinimlerini (ihtiyaçlarını) karşılamak için çalışırlar ve yaşarlar. İnsanlar genel olarak fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini karşılamak için çalışır, para kazanır, karnını doyurur, giyinir, ev alır, barınır ve geleceğini güvence altına alırlar. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayan insanlar da sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılamak için toplum içinde ait olmak (bir aileye, derneğe, örgüte, gruba, dine, millete, devlete bağlı olmak); böylece sosyal yaşamlarında güçlü ve itibarlı olmak isterler. Bunların yanında bütün insanlar aynı zamanda var olmak, kendi olmak ve bağımsız (birey) olmak isterler. Ancak, kişilerin bağlı ve bağımsız olmak istek ve gereksinimleri daima dengeli olmak zorundadır. İlke olarak, insan hem kendi olmalı (birey olmalı);

hem de bir bütünün parçası (bir örgütün, bir grubun üyesi) olmalıdır. O zaman insan huzurlu, mutlu, etkili, güçlü ve itibarlı (saygın) olur.

İnsan kendini büyük ve önemli bir grubun parçası (üyesi) olarak gördüğü zaman kendini önemli, etkili, güçlü, saygın ve hatta vazgeçilmez olarak görür. İş yaşamında insanın kendini önemli ve değerli olarak hissetmesi, iş verimi ve başarı açısından oldukça önemlidir. Zira iş yerinde kendini önemli ve değerli bir kişi olarak hissetmeyen kişinin çalışma şevki (motivasyonu) ve iş verimi düşüktür. Bu yüzden, iş yaşamında yönetsel, doğal ve sosyal gruplar ve hatta karşıt gruplar çalışanların psiko-sosyal gereksinimlerini sağladığı ve dayanışmalarını artırdığı kadar, iş verimlerini de artırması bakımından son derece önemlidir.

Kamusal ve özel bütün örgütlerde yönetsel gruplarla, doğal ve sosyal ya da karşıt gruplar; ayrıca örgüt dışında ve fakat yönetim üstünde egemen olan baskı ve çıkar grupları vardır. Örgütsel yaşamda gruplar örgütlerin vazgeçilmez sosyal gerçekleridir. Bu yüzden, her yönetici örgütte var olan gruplarla birlikte çalışmak ve bu grupları da idare etmek sorumluluğunda ve zorundadır. Zira örgütsel yaşamda "yönetim sanatı", insan ve grup yönetimi sonunda ortaya çıkan bir beceridir.

Örgütlerde var olan yönetsel, doğal, sosyal ve karşıt gruplarla baskı ve çıkar gruplarının oluşumu, yapısı, özellikleri, görev ve işlevleri ile bu gruplarla etkili davranış biçimleri aşağıda ayrıntılı olarak belirtilmiştir (Akyol, 2009: 86).

1.9.1 Örgütlerde Yönetsel Gruplar

Her örgütte yönetsel olarak etkili ve dinamik gruplar vardır. Bu gruplara yöneticinin ekibi ya da kadrosu denir. Her örgütte her yöneticinin mutlaka bir ekibi ve kadrosu vardır. Yönetimde ekibi olan yönetici etkili, güçlü ve başarılıdır; ekibi ve kadrosu olmayan yönetici ise, yönetimde pasif, yalnız, zayıf, güçsüz, etkisiz, verimsiz ve başarısızdır.

Örgütlerde ekip olarak yönetsel grupların başında örgüt ve yönetilenler üzerinde etkili olan bir numaralı adamlar yani baş yöneticiler (kurum amirleri) ile iki numaralı adamlar yani "yönetici yardımcıları" gelir. Örgütte yönetici ile ekip olan yardımcılar yönetimde güçlü bir ekip oluştururlar. Ayrıca, örgütte yöneticinin kadrosunda yer alan ve yönetime aktif olarak katılan, yöneticiye her zaman yardımcı ve destek olan birim başkanları ile müfettişler, danışmanlar ve uzmanlar da yönetsel grubu (ekibi) oluştururlar. Bu yüzden, her örgütte yöneticiler, kendi yardımcıları,

birim başkanları, müfettişler, danışmalar ve uzmanlar ile bir bütündür ve yönetsel olarak etkili ve dinamik bir ekiptir (Baş, vd. 2011: 206).

1.9.1.1 Yönetsel grupların oluşumu, yapısı, özellikleri ve işlevleri

Her örgüt yöneticinin kendi liderliğinde ve çevresinde oluşturduğu etkili ve dinamik bir yönetim grubu (yönetim ekibi ve kadrosu) tarafından yönetilir. (Genel olarak, kamusal kuruluşlarda "yönetim kadrosu", özel sektörde ise, "yönetim ekibi" denmektedir.)

Bir yönetici, örgütte ve yönetimde etkili ve verimli (başarılı) olabilmek için öncelikle etkili, güçlü ve dinamik bir ekip (kadro) oluşturmak zorundadır. Bu nedenle, her yöneticinin örgütte yardımcılarından ve astlarından oluşan aktif yönetim ve çalışma grubu (kadrosu ve ekibi) olmalı; kendisi de aynı zamanda bir üst yönetim grubunun üyesi olmalıdır.

Kuşkusuz, her yönetici örgütün resmî lideridir. Ancak, yönetici örgütte aynı zamanda aktif ve dinamik bir yönetsel grubun da lideri olduğu zaman etkili ve güçlü, yönetimde başarılı olur. Yönetimde grubu (kadrosu ve ekibi) olmayan yönetici örgütte yalnız ve pasif kalır ve başarısız olur. Günümüzde (örgütsel ve yönetsel yaşamda), etkili ve dinamik bir yönetim ekibi olmak başarının ilk koşuludur.

Örgütlerde yönetsel ekiplerin başı yöneticilerdir. Sonra yardımcıları (iki numaralı adamlar) gelir. Her örgütte yönetim ortağı olan bu yardımcıları, hem yönetici hem de astlar açısından önemli, etkili ve güçlü kişilerdir. Yönetimde iyi bir yardımcı, yöneticinin zayıf yanlarını kapatan, yöneticiye yardımcı olan bilgili, becerikli, deneyimli, iyi niyetli, güvenilir ve yöneticiye bağlı ve sadık olan kişidir.

Örgütlerde ikinci adam olarak çalışan yardımcıları zaman zaman yöneticiye (makama) vekâlet ettikleri ve üst yöneticilerle sürekli ilişkide bulundukları için kendilerini daima büyük ve güçlü görürler. Ancak, tam yetkili olmadıklarından her zaman sorumluluk almazlar; sorumluluğu üst yöneticiye bırakırlar. Bu nedenle, astların en büyük engeli yardımcılarıdır. Bu yüzden astlar, amirleri ve üstleri olan yardımcıları ile iyi geçinmek zorundadırlar. Hatta yöneticiler bile yardımcılarıyla iyi geçinmek zorundadırlar. Çünkü zayıf yöneticiler yardımcılarına bağımlıdırlar. Örgütte yardımcılarıyla geçinemeyen, anlaşılamayan ve çatışan yöneticiler sonuçta başarısız olurlar.

Örgütlerde yönetsel ekiplerin en önemli özelliği, yöneticinin kararlarını, yetki ve sorumluluklarını paylaşmak; işlerini ve yükümlülüklerini kolaylaştırmak; örgüte, yönetime ve yöneticiye destek olmaktır. Bunun sonucunda, söz konusu yönetsel gruplar örgüte ve yönetime olan aktif hizmet ve katkılarından, yöneticiye olan yardım ve desteklerinden dolayı örgütün hak, olanak ve çıkarlarından daha çok yararlanırlar. Örgütlerde yönetsel grupların diğer önemli bir özelliği, örgütte var olan doğal, sosyal ve hatta yönetsel karşıt gruplar üzerinde etkili bir baskı unsuru olmalarıdır. Zira örgütte yöneticinin lideri olduğu yönetsel grup ve grup üyeleri örgüt içinde yapılan bütün toplantılarda, tartışmalarda ve kararlarda en çok sözü geçen, sözü dinlenen, örgütte ve özellikle çalışanlar üzerinde etkili olan kişilerdir (Çelik, 2007: 116).

1.9.2 Örgütlerde Yönetsel Gruplarla İlişkiler

Örgütlerde astlar ve üstler yönetsel bir ekiptirler. Bu yüzden, astlar ve üstler ekip olarak daima uyum ve işbirliği içinde çalışmak zorundadırlar.

Ancak, örgütlerde yönetsel grupların varlığı, öncelikle yöneticinin örgütte ve yönetimde varlığına bağlıdır. Bu nedenle, örgütlerdeki yönetsel gruplar, örgütsel ve yönetsel çıkarları gereği, yöneticiyi her zaman tutar ve kendisine yardımcı olurlar. Yönetici de yönetimde kalmak, iş yapmak ve başarılı olmak için kendi liderliğinde ve çevresinde oluşan bu ekibi tutmak, korumak ve kollamak zorundadır. Çünkü her yönetici ekibiyle bir bütündür. Yönetici gidince ekibi de gider ya da görevden alınır ve/veya dağılır. Bu yüzden, yöneticinin ekibinde yer alan kişiler yönetimde ve görevde kalabilmek; örgütte, çalışanlar ve vatandaşlar (müşteriler) üzerinde etkili ve güçlü olabilmek, örgütsel ve yönetsel hak ve olanaklardan yararlanabilmek için yumuşak, esnek ve tavizkâr bir politika izlerler. Örgütte ve yönetimde sorun olmaktan, sorun yaratmaktan ve çatışmaktan kaçınır; daima olumlu, uyumlu ve uzlaşmacı olmaya, ekipte ve yönetimde kalmaya çalışırlar.

Örgütsel yaşamda şu bir gerçektir ki, yönetimde üstler daima haklıdır, daima üstlerin dediği olur. Bu yüzden, örgütte ve yönetimde huzurlu, sağlıklı ve başarılı olmak için üstlerle iyi geçinmek; saygı ve nezaket içinde olumlu, uyumlu; üstlere (yönetime) bağlı ve saygılı olmak; en önemlisi özveriyle etkili ve verimli olarak çalışmak gereklidir (Çetinkanat, 2000: 74).

1.9.3 Örgütlerde Doğal ve Sosyal Gruplar

Her örgüt insanlardan oluşan sosyal bir yapıdır. Bu yüzden, her örgütte çalışanlardan oluşan doğal ve sosyal gruplar vardır ve her yönetici, de örgütte var olan doğal ve sosyal grupları etkili ve verimli bir şekilde yönetmek; bu gruplar arasındaki sorunları ve çatışmaları önlemek ve/veya çözmek; örgüt içinde anlaşma ve uzlaşmayı sağlamak ve yönetimde başarılı olmak zorundadır. Fakat örgütlerde ortaya çıkan doğal ve sosyal grupları önlemek ve/veya yok etmek mümkün değildir.

1.9.3.1 Doğal ve sosyal grupların oluşumu, yapısı, özellikleri ve işlevleri

Örgütlerin sosyal yapısı içinde doğal olarak çeşitli sosyal gruplar vardır. Örneğin; bütün örgütlerde, samimi ve dostane ilişkiler içinde çalışan ve birlikte olan arkadaş grupları; kişisel amaç ve çıkarları özdeşleşen ve bu amaç ve çıkarları gerçekleştirmek için ortak hareket eden özel gruplar. Ayrıca sportif, siyasal, ideolojik, etnik ve dinî gruplar; aynı memleketten veya bölgeden olan hemşehri grupları (coğrafi gruplar); hatta belirgin bir amacı ve yapısı olmayan değişik doğal ve sosyal gruplar vardır. Yönetim biliminde, kendilerini bir grup olarak algılayan, doğal biçimde (gayriresmî olarak) oluşan, birbirleriyle sürekli ilişki ve iletişim içinde bulunan; ortak değerleri paylaşan, ortak değer yargıları ve normları olan, belli bir amacı veya çıkarı olan insan gruplarına (sosyal gruplara) genel olarak "doğal örgüt" denmektedir. Her doğal örgütün (doğal ve sosyal grubun) bir lideri vardır. Zira her grup, bir yönetici etrafında oluşur. Ayrıca, örgütlerdeki yönetici kişiler de kendi çevrelerinde grup oluştururlar.

Örgütlerde, aynı yerde ve yüz yüze ilişkiler içinde birlikte çalışan ve sürekli ilişki ve iletişim içinde olan insanlar, genellikle ekonomik, siyasal, dinî, ideolojik, etnik, kültürel, sosyal, hemşehrilik, okul arkadaşlığı ya da meslektaşlık, yaş, cinsiyet gibi faktörlerin etkisiyle sosyal bakımdan kümeleşerek birer grup oluştururlar ve doğal biçimde örgütlenirler. Örneğin bir örgütte, aynı okul mezunları, aynı ilden veya bölgeden olanlar, aynı spor takımını tutanlar, aynı tarikattan/mezhepten olanlar, aynı siyasal görüşte olanlar, aynı siyasi partiyi tutanlar, aynı derneğin, vakfın, kulübün üyesi olanlar, akraba olanlar vb. doğal ve sosyal olarak kümeleşir ve örgütlenirler. Ayrıca, örgütlerde görevden alınanlar, atılanlar, yöneticiye karşı olanlar ve haklarını

kaybedenler veya elde edemeyenler de yönetime ve yöneticiye karşı hasımlar ve karşıt gruplar olarak birleşirler ve rgtleşirler.

Örgüt bünyesinde yer alan doğal ve sosyal gruplar, yönetici ile olan ilişkilerine göre, yönetim üzerinde olumlu ya da olumsuz rol oynarlar. Yöneticiye destek olurlar veya engel olurlar. Yöneticinin tuttuğu, kendileriyle olumlu ilişki ve diyalog içinde olduğu gruplar kendisine yardımcı ve destek olur. Yöneticinin karşı olduğu ve olumsuz ilişki içinde bulunduğu gruplar ise, yöneticiye hasım olur, yönetici ile mücadele içinde olurlar. Yönetici istese de istemese de, her örgütte çalışanlar doğal ve sosyal biçimde rgtleşirler. Çünkü her insan sosyal bir varlık olarak örgütlerde de diğer çalışanlarla beraber olmak ve bir grup oluşturmak, sosyal bir dayanışma içinde bulunmak, korunmak, psiko-sosyal olarak etkili, güçlü ve itibarlı olmak gereksinimi duyar ve bunu yesi olduğu grup vasıtasıyla bu gereksinimi karşılamaya ve doyum sağlamaya çalışır.

Örgütsel doğal ve sosyal gruplar yönetimin aldığı kararlara ve uygulamalara karşı destek veya engel olarak varoluşlarını gösterirler. Zira söz konusu gruplar yönetim ve yönetici üzerinde aynı zamanda etkili bir g ve caydırıcı unsurdur. Grup çıkarlarına ve değerlerine uymayan yönetsel kararlara ve uygulamalara tepki ve tavır koyabilirler. Her yönetici, örgütsel değişiklik, yenilik ve düzenlemelerde gruplardan gelecek tepkileri baştan hesap etmek ve ona göre hareket etmek zorundadır.

Örgütlerdeki doğal ve sosyal grupların en önemli silahı dedikodu mekanizmasıdır. Örgütte yapılan dedikodular, gerçek olmasa da, yöneticiye personelin tutum ve tavrı, yargısı ve kaygısı hakkında önemli bilgiler sağlar ve kendisini yönetimde daha dikkatli olmaya ve nlem almaya davet eder. Örgütsel yaşamda dedikoduları azaltmanın en etkili yolu, konuyla ilgili gerçekleri bizzat ve derhal açıklamaktır.

Örgütlerde, doğal ve sosyal grupların diğer önemli fonksiyonu, yönetim ve yönetici üzerinde etkili bir denetim mekanizması oluşturmasıdır. Zira rgtlerde var olan bütün gruplar yöneticinin karar ve uygulamalarını, tutum ve davranışlarını sürekli izler, kontrol eder ve değerlendirirler. Böylece, söz konusu doğal ve sosyal gruplar da yönetim üzerinde bir baskı unsuru olurlar. Bu yüzden, yöneticiler doğal örgütlerin denetimine karşı uyanık olmalı, onlara açık vermekten kaçınmalıdırlar (Güçlü, 2003: 147-159).

1.9.4 Doğal ve Sosyal Gruplarla İlişkiler

Örgütlerde doğal ve sosyal gruplarla olan ilişkilerde en önemli etken, yöneticinin liderlik rolü ve işlevidir. Zira lider yöneticiler örgütte var olan grupları örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda ve kendi çevresinde birleştirir, tüm grupları başarıyla (uyumlu, olumlu ve uzlaşmacı yönetim politikasıyla) idare ederler. Buna karşın, yöneticinin liderlik niteliklerinden yoksun ya da zayıf olduğu; yöneticinin yönetim alanında bilgisiz, beceriksiz ve deneyimsiz olduğu örgütlerde ise, yöneticinin liderliğini ve yönetim boşluğunu doğal liderler fiili olarak doldurur, yönetime hâkim olurlar (Çelik, 2002: 36).

Örgütlerde yöneticilerin başarısı, örgüt içindeki doğal ve sosyal gruplarla olan ilişkisine ve bu grupları başarıyla iyi idare edebilmesine bağlıdır. Örgütte gruplarla yürütülen olumlu bir diyalog ve iyi ilişkiler sayesinde, bu gruplar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve örgütün bütünleşmesinde olumlu yönde etkili bir araç ve güç olarak kullanılabilirler. Başarısız ve zayıf yöneticiler ise, örgüt içinde ortaya çıkan doğal ve sosyal grupları önlemeye ve gruplarla mücadeleye etmeye çalışırlar. Bu yöneticiler, örgüt içinde grupları idare etmeyi, gruplarla birlikte yaşamayı, bunları çalıştırmayı bilmeyen ve beceremeyen kişilerdir. Bir yönetici örgütte başarılı olabilmek için, bütün grupları başarılı bir şekilde idare etmek; bütün gruplarla birlikte çalışmak ve onları da çalıştırmak zorundadır. Örgütte var olan doğal ve sosyal gruplarla etkili ve verimli ilişkiler kurmak ve başarılı olmak için, aşağıda belirtilen ve önerilen taktik ve teknikleri uygulamakta yarar vardır:

1. Yönetici, büyük bir yönetim ve çalışma grubu oluşturabilir ve tüm çalışanları bu grup içine alabilir.
2. Yönetici, kendi grubu vasıtasıyla, diğer gruplar üstünde egemenlik kurabilir ve etkili olabilir.
3. Yönetici, geniş görüşlü ve hoşgörülü olabilir; gruplara karşı tavizkâr bir politika izleyebilir.
4. Yönetici, gruplara karşı tarafsız olabilir, tarafsız davranabilir; hiç bir grubu tutmayabilir.
5. Yönetici, lider olarak bütün gruplara hâkim olabilir; kendi görüş ve düşüncelerini herkese benimsetebilir.
6. Yönetici, örgütsel sorunları ve konuları gruplarla tartışarak ve özellikle grup liderlerinin görüş ve fikirlerini alarak demokratik olabilir ve katılmalı

yönetim tarzını uygulayabilir. Böylece, grupların da yönetime ve karara katılmasını ve yönetimde etkili olmasını sağlayabilir.

7. Yönetici, grup liderlerini de yönetim mevkilerine getirebilir, onları ast yönetici yapabilir; böylece gruplardan etkili bir şekilde yararlanabilir ve onları etkisiz hale getirebilir.
8. Yönetici, grup liderlerine ve üyelerine önemli görevler verebilir ve onlardan istifade edebilir.
9. Örgütte çalışanları birey olarak ödüllendirme yerine, çalışan grupları ödüllendirebilir; böylece grupları elde edebilir.
10. Yönetici, gruplardan ve grup liderlerinden korkmadan ve çekinmeden, onları memnun etmek için fazla taviz vermeden, kendisine ve yönetime düşman etmeden, bütün gruplara ölçülü, dengeli ve mesafeli bir şekilde yaklaşarak ciddi, adil, tarafsız, tutarlı ve kararlı olarak, bütün grupları idare edebilir, hepsinin resmî ve doğal lideri olabilir. Ancak, bütün bu yöntemler ve taktikler de etkili ve yararlı olmazsa, grup liderlerini başka yerlere, bölgelere tayin ederek/ettirerek, örgütten ya da merkezden uzaklaştırabilir. Ama bu, son çare olmalıdır.

Sonuç olarak, yönetici örgütte hiç bir zaman doğal ve sosyal gruplarla mücadele etme yoluna gitmemelidir. Zira mücadele daima tepki doğurur, doğan tepkiyi büyütür; var olan grupları da güçlendirir ve bütünleştirir. Onun için, doğal ve sosyal gruplarla mücadele etmek yöneticinin daima aleyhinedir. Yönetici bu gruplarla ve grup liderleriyle mücadele eden adam değil, bütün grupları etkili bir şekilde idare edebilen kişi olmalıdır (Çetin, 2011: 121).

1.9.5 Biçimsel ve Biçimsel Olmayan (Formel ve İnfornel) Gruplar

Her resmi (biçimsel, formel) örgütte, gayri resmi (biçimsel olmayan, infornel) gruplar ortaya çıkmakta ve bazen olumlu bazen olumsuz örgüt havasını etkileyebilmektedir. Yani biçimsel gruplarla biçimsel olmayan gruplar iç içedir.

Biçimsel (Formel –Resmi) Gruplar: Biçimsel gruplar, belli normlara bağlı, açıkça belirlenmiş bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere daha önce belirlenen görevlerini yerine getirmek amacıyla bir araya gelen gruplardır. Biçimsel gruplarda keyfilik yoktur. Yönetimce veya yürütme organınca belirlenen kurallara göre hareket edilmektedir. Resmi kurumlardaki biçimsel gruplarda ilişkiler şahsi değil de

resmidir. İşler duygusallıktan uzak, tamamiyle biçimsel kurallara göre yürütülmektedir. Yöneticilerin ve tüm çalışanların yerine getirmek zorunda oldukları sınırları resmi görgü kuralları olan protokol kuralları başta belirler Okullar da biçimsel gruplardandır.

Biçimsel Olmayan (İnformel-Doğal –Gayri Resmi) Gruplar: Biçimsel olmayan gruplar, varoluş sebepleri ve yapı ve değerleri bakımından biçimsel gruplardan farklıdır. Kendi şahsi gereksinimlerini ve duygularını karşılamak amacıyla çeşitli ilişkiler geliştirirler. Biçimsel olmayan gruplar, biçimsel gruplarda çoğu kez örgütlenmeksizin ortaya çıkan doğal gruplardır. Biçimsel olmayan gruplar, empatiyle, ortak duygu ve hisle hayatını sürdürmektedir. Bu yapılarda kuvvetli bir dayanışma bilinci hâkimdir. Kendi grupları dışındakilere karşı, aşk, nefret, sevgi ve merhamet aynı zamanda duyulmaktadır.

Örgütlerde çok sayıda biçimsel olmayan gruplar vardır. Dolayısıyla biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) grupların iç içe geçmektedir (Saylık, 2012: 55-59).

Tablo 2.1: Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar.

Biçimsel (Formel, resmi) Gruplar	Biçimsel Olmayan (İnformel, doğal, gayri resmi) gruplar
Pragmatik, hiyerarşik	Duygusal, samimi, yüz yüze
Statüsel-Tüzel	Kişilikler- gerçek
Kurallara göre davranış	Spontane davranış
Amaçsal(Rol-Statü) birlik	Yaşamsal-doğal birleşme
Ben duygusu öne çıkar	Biz duygusu aktif
Yazılı iletişim	Sözlü iletişim
Resmi kurum ve kuruluşlar	Aile, arkadaşlık, hemşehirlilik, komşuluk

Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar yapı, işlev, amaç ve diğer özellikleri ile ilgi benzer ve farklı yönleri tablolastırıldığında; biçimsel olmayan (informel) gruplarda samimi doğal ilişkiler yaşanırken, biçimsel (formel) gruplarda hiyerarşik, statüsel ve amaçsal ilişkiler ön plana çıkmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK STİLİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Bu bölümde, araştırmanın diğer temelini oluşturan kavramlardan lider ve liderlik ile ilgili tanımlama, araştırma, kuram ve örgüt kültürü açısından liderlik ele alınacaktır.

2.1 Liderlik Kavramı

Hızla değişen ve gelişen dünyada rekabete ayak uydurmak için örgütlerde, ileri görüşlü, cesur, donanımlı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Liderlik kavramı, gerek psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi gibi sosyal bilimlerin gerekse diğer alanlarda ele alınıp kullanılmasına rağmen, liderliğin ortak bir tanımı veya tanımlaması yapılamamıştır. Liderlik, tanımlayan veya ifade edenin bakış açısından yaklaşıldığında ve bakıldığında, farklı biçimlerde değerlendirilen ve tanımlanabilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır (Şişman, 2014: 2-4). Liderlikle ilgili birçok tanımın yanında bir de liderliğin geleneksel tanımı; belirli bir grup insanın ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek istenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için grup üyelerinin faaliyete geçirilmesinde gereken nitelik, yetenek ve deneyime sahip olmak olgusu bulunmaktadır (Eraslan, 2004:2). Liderlik, siyaset, askerlik, işletme, dini gruplarda ve eğitim gibi sosyal yaşamın çeşitli alanlarında dile getirilmektedir. Liderliğin önemi, tarihte milletlerin yaşamında olduğu gibi örgütlerin yönetiminde kabul edilmektedir. Başarılı ülke, işletme ve kurumların, bu başarılarını liderlerine borçlu oldukları konusunda yönetim bilimciler arasında olduğu gibi eğitim yönetimi

alanındaki araştırmacılar arasında da genel bir uzlaşma vardır (Keçecioğlu, 2003: 34).

Örgüt kültüründe başarının önemli etkenlerinden olan liderlik okul yönetimiyle ilgili alan yazında da kullanılmaktadır. Okullarda liderlik yerine yöneticilik kullanılsa da farklı kavramlar olarak kullanılmaktadır.

Yönetim biliminin öne çıkmasıyla birlikte liderlikle ilgili çeşitli tanımlar yapılmış, bazı kuramlar modeller söz konusu olmuştur. Yönetim bilimcilerin uzlaşacağı ortak bir tanım yoktur. İngilizce “leadership” kelimesinin karşılığı olarak kullanılan liderlik; Türkçe’de de “önder” kelimesi kullanılsa da lider kelimesi daha yaygın olarak kullanılmaktadır.

Sonuç olarak liderlik kavramıyla ilgili birçok tanım yapılmış, tartışılmış başka kavramlarla karıştırılmış olsa da ortaya liderliğin önemli olduğu ortaya konmaktadır. Liderin işlevi ve toplumu etkileme çabası- gayreti gibi misyon ve rolleri öne çıkmaktadır.

2.1.1 Liderlik Tanımları

Literatürde liderlikle ilgili olarak yüzlerce tanım yapılmıştır. Liderlik konulu çalışmalarda yüzlerce farklı tanımdan söz edilmektedir. Son dönemlerde ise liderlik başka kavramlarla bağlı olarak; etik liderlik, ahlaki liderlik kültürel liderlik, çağdaş liderlik, demokrat liderlik, vizyoner liderlik, öğretim liderliği gibi yeni kavramlarla liderlik tanımları yapılmaktadır. Her geçen gün liderliği yeni kategorilerde kullanıldığı görülmektedir. En genel anlamıyla liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda grupları etkileyebilme ve onları harekete geçirebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2014: 3).

Liderlik tanımları ve kavramları incelendiğinde bu tanım ve kavramları özetlendiğinde amaç, lider, izleyen, ortam gibi dört öğeden meydana geldiği görülmektedir. Amaç, birden çok kişinin birlikte çözebilecekleri bir sorunun olması ilk basamaktır. Amaç etrafında bir araya gelen grup üyeleri bir liderin çevresinde toplanırlar. Liderless bir grup, örgüt olamaz. Lider, iletişim, yetenek gibi kişilik özellikleriyle, öteki üyeleri etkileyebilmektedir. Üçüncü öğe izleyenlerdir. Grup üyeleri, liderin kendilerine yaptığı katkıyı benimsediklerinde, liderin izleyenleri takipçisi olurlar. Öğelerden sonuncusu ise ortamdır. Liderlik, grupların amaçlarını gerçekleştireceği elverişli müsait ortamlarda ancak ortaya çıkmaktadır. İzleyenlerin

vasıfları, yeterliliği; grup içindeki şartları; amaçların gerçekleştirebilirliği; izleyenlerin amaçlara şartlanması, görevleri yapmaya istek ve yeterliliği gibi değişkenler, liderliğin ortamını oluşturur (Kılınçarslan, 2013: 8).

Liderlikle ilgili yapılan farklı tanım ve kavramlaştırmaları; rol olarak liderlik, kontrol ve etkileme olarak liderlik ve davranış olarak liderlik olmak üzere üç başlıkta görmek mümkündür. Liderlik, her şeyden önce bu rolü soyunan bir bireyin yapması gerekenleri ifade etmektedir. Kontrol ve etkileme ise liderlik denince üzerinde en çok durulan hususlardan ikisidir. İyi bir lider, değişik yöntem, teknik ve araçlarla grup davranışlarını kontrol edebilen ve etkileyebilen kişi olarak görülmektedir. Liderliğin bir dizi davranış ve işlevleri de bulunmaktadır. Ancak lider tarafından gerçekleştirilen davranış ve eylemlerin, izleyenler için anlamlı olması, kabul görmesi önem taşımaktadır. Bir yönüyle de liderlik, anlam üretme, ilişkilere anlam kazandırma olarak görülebilmektedir (Şişman, 2014: 2).

2.1.2 Liderlikle İlgili Bazı Kuramlar

Yirminci yüzyılda araştırmacılar başta ABD olmak diğer ülkelerde liderlikle ilgili bir takım kuram ve modeller geliştirmeye başladılar. Bu araştırmalarda liderlerin kişisel özellikleri, liderlik stilleri, duruma ve yönetime göre nasıl davranış sergiledikleri üzerinde durulmuştur.

Liderlik ve liderlik stillerini belirlemeyi, ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmalar 1930'lu yıllarından günümüze kadar yapılmıştır. Geçmişten günümüze kadar liderlik kuramı ile ilgili yapılan araştırmalar;

1. 1920-1950 yıllar arasında liderliğin özellikleri,
2. 1950-1960 yılları arasında etkin liderliğin davranışları,
3. 1960-1970 yılları arasında çevresel faktörlerin liderlik üzerindeki etkileri,
4. 1970-1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,
5. 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar,
6. 1990'dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde gerçekleştirmiştir (Koçak, 2006: 24-25).

Bu kuramları; özellikler kuramı, davranışsal kuramı ve durumsal kuramı olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır. Bu kuramların hiçbirisi tek başına liderlik

kavramını tanımlamada yeterli olmamakta, ancak birbirini tamamlar nitelik taşımaktadır (Tanrıöğen, 2013: 19-24; Şişman, 2014: 6-11).

Özellikler Kuramı: Bu kuramın 1900’lü yılların başından itibaren ve özellikle 1940’larda popüler olduğu görülmektedir. Belli başlı liderlik yaklaşımları karşılaştırılmış bunun sonucunda lider konumunda olan insanlarla ilgili ortak özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kuramla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, liderin kişisel özellik ve niteliklerinin liderin etkinliğindeki en önemli etken olduğunu ileri sürmüşlerdir. Özellikler kuramı, lidere ait pek çok zekâ, iletişim, ikna gücü, cesaret ve güven verme gibi kişisel özellikleri belirlemiştir. Kişisel özelliklerin yanında; boy, kilo yaş gibi fiziksel özellikler ile psikolojik özellikleri araştırmacılar ortaya çıkarmasına rağmen “iyi bir lider nasıl olur ve nasıl yetişir” sorusuna vereceği bir cevap bulunamadığından, 1900’lü yılların ortalarında liderin davranışları çalışmalarda ele alınmıştır. Sonuçta, liderlerle ilgili ortak özellikler belirlenememiştir (Bakan, 2008: 3).

Davranışsal Kuram: Bu kuram daha çok 1950-1970 yıllarda sadece özellikler bakımından liderliğin açıklanamayacağını düşünen araştırmacılar, lider özelliklerinden ziyade lider davranışları inceleme konusu yapılmışlardır. Lider söylemleri ile fiziksel özelliklerin davranışlar kadar örgütlerde çalışanları etkilemediğini gözlemlemişlerdir. Kendi alanlarında başarılı olmuş birçok liderin gösterdiği davranışlar incelenerek lider davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmalarda liderin çalışanlarıyla iletişim becerisi, ikna gücü, yetki devri, planlama, denetim ve kontrol biçimi, amaçları belirleme yöntemleri gibi davranışlarının etili olduğu belirlenmiştir. Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Yönetim Izgarası Kuramı (Robert Blake ve Jane Mouton) gibi araştırmalar davranışsal kuram çerçevesinde yapılan çalışmalardır (Saylık, 2012: 76-77).

Durumsal Kuram: Durumsal kuramı, 1970-1980’li yıllarda özellikler kuramı ve davranışsal kuramlarının her zaman ve her ortamda geçerli olamayacağı anlayışına göre liderliğin açıklanamayacağı görüşüne dayanmakta ve hareket etmektedir. Liderliğin fiziksel ve davranışlarından başka sebeplerle açıklanabileceğini düşünmektedir bu kuramda. Kurama göre liderlik, farklı ortam ve farklı gruplarda farklı davranışları söz konusudur. “ortam” ve “değişken” kavramaları bu kuramda öne çıkmıştır. İnsan duygusal bir varlık olarak çalıştığı ortama, şartlara, etkenlere ve

kişilere, zaman göre farklı davranışlar sergileyip farklı liderlik sergileyebilmektedir. Sınıfta iyi bir lider örneği sergileyen öğretmen yönetici olunca çalışanlarla çatışıp farklı davranabilmektedir. Çünkü ortam ve sorumlulukları değişmektedir. Sadece dersine girdiği öğrencilerle değil; okulun bütün öğretmenleri, diğer yöneticiler, okulun bütün öğrencileri, veliler, diğer kurumlarla ilişki kurmaya başlamıştır. Bundan dolayı durumsallık kuramı diğer kuramlara göre daha çok kabul görmektedir.

Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Ardışık Liderlik Kuramı, Yol-Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans), Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı gibi yaklaşımlar durumsal kuramı ile ilgili yaklaşımlar olarak sayılmaktadır.

Liderlikle ilgili birçok kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar sonuçta liderin herhangi bir olaya karşı göstereceği tek ve mükemmel bir davranış şekli olamayacağını, farklı ortam ve durumlarda çalışanların değişik psikolojik yaklaşımına göre farklılık göstereceğini söylenebilmektedir. Öyleyse liderler kendi davranış şekillerini, içinde bulundukları ortamın şartlarına, gereklerine, fırsat ve tehditlerine, sınırlılıklarına göre ayarlamak durumunda kalmaktadırlar.

2.1.2.1 Çağdaş liderlik kuramları

Geleneksel liderlik yaklaşımları olarak sayılan özellikler, davranışsal ve durumsal kuramlarının yanında 1980'li yıllardan itibaren liderlik üzerine yapılan araştırmalarda vizyoner liderlik, ahlaki liderlik, sembolik liderlik, postmodern liderlik, kültürel liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımları ortaya konulmuştur. Yeni yaklaşımlarda liderliğin belli bağlamda söz konusu olduğunu vurgulanmaktadır. Liderlik ancak belirli grup içinde ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan, dönüştürücü liderlik ile işlemci liderlik yoğun bir şekilde ele alınıp incelenen liderlik yaklaşımlarından sayılmaktadır (Şişman, 2014:6-9).

Dönüştürücü liderlik ve özellikleri: Kuramların zaman içerisinde yetersiz kalması, zamanla toplumun ihtiyaç ve beklentileri değişirken örgütlerin ve liderlerin de değişimi yakalamaları gerekmektedir. İşte transformasyonel olarak da anılan dönüştürücü liderlik bu ihtiyaçlara cevap vermek için ortaya çıkmaktadır.

Dönüştürücü liderlik; geleneksel liderliğin ötesinde çalışanları güçlü bir biçimde etkileyerek örgüt amaçları, çalışanların kendi kişisel beklentilerinin önüne

geçmesidir. Örgüt amaçları, çalışanların amaçlarından daha fazla anlam ve önem kazanmaktadır. Böylelikle çalışanlar açısından öncelik örgüt amaç ve çıkarlarının gerçekleştirilmesidir. Çalışanların çıkarları ikinci plana bırakılarak görevlerine bağlı kalarak, sorumluluklarını arzulu ve istekli bir şekilde yerine getirmektedirler. Dönüşümcü lider, kendine tam güvenen karizmatik, entellektüel kişilik sergileyen, ilham veren, vizyon sahibi, samimi, ilişki kurma becerileri olan kişi olarak vasıflandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 377-378).

Dönüşümcülüğü değişimle karıştırmamak gerekir. Dönüşümcü kuramına göre lider örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını, isteklerini, değer yargılarını değiştiren ve bu değişimle örgütte rekabet ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişidir. Dönüşümcü lider, örgütte üstün performansın ortaya çıkarılabilmesi için de vizyon sahibi ve değişime ayak uyduran olup vizyonu örgüt çalışanlarına da kabul ettirendir. Dönüşümcü lider, örgütü yeniden yapılandırılmasını, zamanın şartlarına uydurulması için örgütün amacında, vizyonunda gerekli olan farklılaşmayı sağlarlayabilendir. Böylece örgüt amaçlarına ulaşan kişi olarak çalışanlarının kendilerine güven duymalarını sağlar ve kendilerini örgütlerine bağlılıklarını yükseltir (Koçel, 2014: 696).

Bu açıklamalar sonunda dönüşümcü liderlikle ilgili örgütte değişen çevre şartlarının gereklerine uygun bir dönüşüm ve değişim süreci başlatarak örgüt çalışanlarını etkileyen örgüt çalışanlarına saygınlık, güven ve cesaret uyandıran örgütün misyon ve vizyonuna ulaşma sürecini harekete geçiren çağımızın en iyi, etkili liderlik yaklaşımı demek mümkündür.

İşlemci liderlik ve özellikleri: İşlemci liderlik araştırmalarda transaksyonel veya sürdürücü liderlik olarak da anılmaktadır. Lider ile çalışanlar arasında bir alışverişten bahsedilir işlemci liderlikte. İşlemci liderlik dönüşümcü liderliğe göre daha gelenekseldir. Kurallara, ödül ve cezaya önem vererek çalışanlar karşısında otoritesini sağlamaya çalışmaktadır (Eren, 2010: 470).

İşlemci liderin özelliklerini kısaca sıralarsak; örgütteki mevcut durumu sürdürmeye çalışır. Örgütün bulunduğu durumu yeterli görmeye eğilimlidir. Olaylara tepkisel davranır. Çalışanların ve örgütün sorunları gözlemler ve gerektiğinde az da olsa müdahale eder. Çalışanların performansına göre mevki ve parayla ödüllendirir. Bütçe hakkında bilgi sahibi olup yapılacaklar hakkında bilgi sahibidir. Çalışanları motive eder. Yetkilerini kullanarak çalışanları örgütte denetim altında tutar (Saylık, 2012: 84).

İşlemci liderler, örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına bağlı kalarak bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermeyi temel görev olarak görürler. Önceden belirlen amaçlara uygun yapının kurulması, çalışanları ise bu doğrultuda motive etmek ve denetimler yapmak işlemci liderin görevlerindendir. İşlemci liderler karar, faaliyetler ile ödül ve cezalarda geleneksel yaklaşımları tercih ettikleri için yönetim sürecinin daha çok organize etme, yürütme ve kontrolleri ile ilgilenirler.

Gelişen ve küreselleşen dünyada lider, çalıştığı örgütte insanların değer, inanç, ihtiyaç ve gereksinimi ile dugu ve düşüncelerine karşı duyarlı, hassas olmalıdır. Lider her şeyden önce önde giden, sorunların çözümünde yol gösteren konumunda olmalıdır. Bulunduğu makamdan güç alan değil; bulunduğu makama güç katan, mutlu çalışma ortamı kurarak insanlara hizmet eden konumunda olmalıdır.

2.1.3 Farklı Toplum ve Kültürlerde Liderlik

Liderlikle ilgi yaklaşımları gördükten sonra liderliğin farklı toplum ve kültürlerde nasıl görüldüğü üzerinde durmakta fayda var. Çünkü her kültür ve topluluk kendine has liderlikleri ortaya çıkarır. Batı toplumunda farklı, doğu toplumunda farklı liderlik görmek mümkündür. Bazı toplumlarda lidere tapılırken, diğer değişik toplumlarda liderden korkulmaktadır. Lider kültürlerde bazen korkunun bazen ümidin bazen de hayallerin temsilcisidir. Liderlerin ulaşılmaz, ilahi özellikler taşıdığı sanılan topluluklar olduğu gibi; bazı toplumlarda ise lider, toplum için bir ümit, esenlik ve motivasyon kaynağı olarak görülüp ileriye gören, sorun çözen, cesaretlendiren ve ulaşılabilen içlerinden biridir. Günümüzde de geleneksel ve otokratik anlayışın sürdüğü ülkelerde liderlere medya ve koruma duvarından dolayı ulaşılamazken; bazı demokratik anlayışın egemen olduğu batı ülkelerinde lideri bisikletin üstünde, metronun içinde halkla birlikte görmek mümkündür (Şişman, 2014: 10-14).

Liderlik ilgi farklı bir yanılgı ve algı da; lideliği daha çok erkeklere ait görme anlayışıdır. Çağdaş toplumlarda cinsiyet ayrımı yapmadan kadın – erkek herkesin lider olabileceği anlayışı hâkimdir. Ki günümüzde birçok şirketin ve ülkenin yönetici ve liderlerinin kadın olduğu görülmektedir Hemşerilik ve anaokulu ile ilkökul öğretmeliğinin kadına daha uygun olduğu varsayılmaktadır. Fakat kadın olsun erkek olsun bütün toplumlarda liderden beklenen en büyük özellikler ahlaki, etik, teknik ve insancıl olmasıdır.

2.1.4 Liderlik Alanları

Liderlik yöneticilikten farklı olarak sosyal hayatın askeri, siyasi, medya, eğitim, ekonomi, spor gibi alanlarda ele alınmaktadır. İşte bu liderler bulundukları konuma göre reisicumhur, başbakan, bakan, müsteşar, başkan, reis, müdür, komutan, hoca, amir, kaptan, üstad, usta, şef, antrenör gibi sıfatlarla anılmakta ve dillendirilmektedir. Liderlikle ilgili başta İngilizce olmak üzere birçok dilden lider yerine kullanılan kavramalar dilimize geçmiştir. Liderlik yönetimiyle ilgili söylenen pozisyonların dışında yönetsel, biçimsel olmayan sosyal gruplarda da kullanılan bir kavramdır. Kısaca resmi olan ve resmi olmayan insanların bir amaç için bir araya geldiğin bütün oluşumlarda liderden bahsetmek mümkündür.

2.2 Örgütlerde Liderlik

İnsan ilişkilerinin en yoğun yaşandığı, farklı insan profillerinin belirli kurallar dâhilinde belirli amaçları yerine getirmek için bir araya geldiği küçük yapıda olsun büyük yapı da olsun bütün örgütlerde liderlikten söz edilmektedir. Yukarıda açıklamaya çalışılan farklı çeşitli liderlik kavramlarında görüldüğü gibi örgüt kavramına ile ilgili farklı yaklaşımlarda da farklı örgüt tanımları yapılabilmekte ve farklı örgüt imajlarından bahsedilmektedir. Örgütlerle ilgili organizma, aile, küçük toplum vb. kavram ve benzetmelere başvulmaktadır. Örgütleri, yapılar, sistemler, koalisyonlar, kültürler, değer alanları, problem alanları olarak tanımlayan çağdaş bakış açıları vardır (Şişman 2014: 6-7).

Örgütler, rasyonel, politik, insani, sembolik açılardan değerlendirileceği gibi (Bolman & Deal, 1991), rasyonel sistemler, doğal sistemler, açık sistemler biçiminde de tanımlanıp değerlendirilmektedir.

Örgütlerde lider, örgüt çalışanlarının amaçları gerçekleştirici yönde harekete geçirilmesi, bu yönde isteklendirilmesi, hedefe etkili bir biçimde yöneltmesi gibi, örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde, örgüt amaçları çerçevesinde belirleyici, yönlendirici, değiştirici, düzeltici, iyileştirici yönde bazı yaptırımlarda bulunma işlevlerini yerine getirebilmektedir. Örgütlerde başarılı liderler, rehberlikte bulunmayı, güdülemeyi, yöneltmeyi, ortak hedefleri gerçekleştirmeye ikna etmeyi ve eşgüdümlemeyi sağlayan kişilerdir (Kılınçarslan, 2013: 11).

İyi bir lider örgüt yapısını, örgüt kültürünü bilen, örgütte kişisel ve yapısal çelişkilerin tanınmasını sağlayan, farklı sosyal grupların örgütte uzlaşmasını ve onların verimli olmasına yardımcı olur. Kararların değerlendirilmesinde, çalışanların rollerinin belirlenmesinde lider etkilidir.

Örgütlerde liderler, örgüt kültürünü biçimlendirebilen eleştirilere karşı tepki ve algıları yönetebilen yöneticiler olarak örgütteki değerlerin ve inançların çok önemli unsurlar olduğunu da gözden kaçırmamalıdır. Liderler örgütün kriz anlarında sergileyeceği davranışlarla örgüt coşku ve değerleriyle çalışanların bütünleşmesini sağlayarak örgütün güçlenmesini sağlayabilmektedir.

Bir kültürün değiştirilmesinde, temel kültürel öğeler olarak inançlar, değerler, semboller ve uygulamaların birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Örgütsel sembollerin ve yönetsel uygulamaların örgüt üyelerinin enerjilerini yönlendirmek ve örgütsel kültürü değiştirmek için kullanılabileceği muhakkaktır. Bu konuda yöneticilere düşen görev, kendi durumlarına uygun düşen kültürel öğeleri bulmak ve kullanmaktır. Liderin örgütsel kültürü yönetmeye ilişkin sayıltıları, işgörenlerin davranışlarını ve örgütsel olayları yorumlayış biçimlerini etkiler.

Örgütlerde örgüt kültürü çok önemlidir. Örgüt kültürü oluşmasında çalışanlar doğru yönlendirilmesi, örgüt kültürünün oluşturulması, korunması ve örgüt çalışanlarına benimsetilmesinde, örgüt kültürünün ileriye taşınmasında veya geri gidişinde lidere çok önemli sorumluluklar düşmektedir. Liderler ile örgüt çalışanları arasındaki güçlü iletişim örgüt kültürünün oluştuğunun göstergesi sayılmaktadır (Kılınçarslan, 2013: 15).

Nasıl ki lider örgütü etkilerse; örgüt ve örgüt kültürü de liderlerin liderlik davranışlarını etkilemektedir. Örgüt kültüründen etkilenen liderdeki değişiklik de örgüt çalışanlarına yansımaktadır. Böylece lider ile çalışanlar etkileşim içinde olurlar. Lider ile çalışanlar arasında sağlıklı etkileşim gerçekleşirse örgüt ve örgüt kültüründe amaçlar, değerler, beklentiler, misyon, iletişim, paylaşılan bilgi ve hedefler açıktan görülür. Böylece bireyler birbirlerine saygı duymaktadırlar. Lider ise katılımcı yönetim, tüm girdilerin araştırılması, yetki devrinin sorumlulukla gerçekleşmesi, başarısızlığa müsamahalı davranılması, örgütte değişimi başlatma ve yönetme, yenileşmeyi desteklemesi, nesnel değerlendirme davranışlarıyla hem örgüt kültürünü hem de da çalışanların davranışlarını etkilemektedir (Tanrıöğen, 2013: 50-51).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK ve KÜLTÜR TEMELLİ ARAŞTIRMALAR

Son yıllarda yapılan araştırmaların artmasına bilgi teknolojisi, küreselleşme, toplam kalite yönetimi ve örgütsel öğrenme, rekabet, internet gibi etkenler sebep olmuştur. Yapılan araştırmalarda liderlerin bilgiye erişebilirliğinin kolay olması ve çok yönlü olmaları örgütler için gerekli olan liderlik belirleme çalışmaları hız kazanarak çağdaş liderlik kavramının uygulanması için farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Bu bölümde, liderlik ve örgüt kültürü kavramlarına ilişkin yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar ayrı ayrı ele alınmaktadır.

3.1 Liderlik İle İlgili Araştırmalar

Liderlik ile ilgili birçok araştırma, bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Bu bölümde liderlik ile ilgili yurt dışında ve yurt içinde yapılan çalışmalardan bazıları incelenmektedir.

3.1.1 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bolman ve Deal (1991), "Liderlik Çerçevesi" adlı makalelerinde akademisyenlerin yıllarca etkili liderlik özellikleri ya da karakteristiklerini tanımlamak için kayda değer çaba ve zaman harcadıklarını belirtirken yapılan çalışmaların ve verilen eğitimlerin üzücü sonuçlarından bahsederler. Sonucun yanlış yerde aranıyor olabileceğinden ve liderlerin yaşanan durumları nasıl algıladıkları ve bu durumları nasıl tanımladıkları konusuna çok az dikkat edildiğinden bahsedilmektedir. Bu makalede Bolman ve Deal "Aralarında ortak bir bakış açısı bulunmakta mıdır? Bakış açılarında mı bir ayarlama yapıyorlar yoksa arzu edilen sonuca ulaşmak için durumu mu şekillendiriyorlar? Çoklu liderlik bakış açısına sahip

liderler tek bakış açısına sahip liderlerden daha mı etkilidir? Hangi şartlar altında liderler yaşanan durumları tam olarak tanımlamada daha esnek olmayı öğrenebilmektedirler?" sorularından yola çıkarak liderlerin kendi dünyalarını nasıl tanımladıkları üzerinde durmuşlardır. Liderlerin çerçevelerden kaçını, nasıl ve hangilerini kullandıklarını araştıran deneysel bir çalışmaya girdikleri bu araştırma liderlerin bakış açılarını çalışırken her birinin farklı avantajlar sağladığı nitel ve nicel yöntemlerden oluşan bir kombinasyonu içermektedir. Yaptıkları araştırma okul yöneticilerinin çok azının ikiden fazla liderlik çerçevesini kullandığını göstermiştir. Liderlerin hangi çerçeveyi kullandıklarına ilişkin yaptıkları analizde Yüksek Okul yöneticilerinin verilerinin, Lise ve okul yöneticilerinin verilerine oranla farklı olduğunu tespit etmişler; Yüksek okul yöneticilerinin geniş oranda "İnsan Kaynaklı Liderlik" çerçevesini tercih ettikleri en az da "Yapısalcı Liderlik" çerçevesini kullandıkları belirlenmiştir. Nicel araştırmalar için dörtlü örgüt çerçevesinden türeyen "Liderlik Yönelimi" tarama ölçeği kullanılmıştır. Veriler devlet ve özel sektörde bulunan yükseköğretim okullarındaki muhataplarından toplanmıştır. Veriler "Çerçeveler yöneticilerin düşüncelerini ne kadar iyi yansıtmaktadır? Çerçeveler yöneticilerin etkililiğini ne kadar iyi tahmin etmektedir? Cinsiyetin liderlik yönelimi ile ilişkisi nasıldır? " sorularına cevap bulmak için kullanılmıştır.

Çerçevelerin yöneticilerin düşüncelerini ne kadar iyi yansıttığına ilişkin soruya cevap verebilmek için "Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği"ne 680 yüksek okul yöneticisinin verdiği yanıtlarda her bir çerçeveyi temsil eden analizlerin dört faktörü ürettiği görülmüştür (İnsan kaynağı açıklanmış varyans yüzdesi %21, Yapısal açıklanmış varyans yüzdesi %17, Politik açıklanmış varyans yüzdesi %17, Sembolik açıklanmış varyans yüzdesi %13). Maddelerin birden fazla çerçeveye uyumu sembolik çerçeve ile insan kaynakları veya politik çerçevenin örtüşmesinden ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte politik ve insan kaynağı çerçeveleri çok az birbiri üzerine binmekte ve yapısal çerçeve de hiçbir çerçeveye kaynaşmamaktadır.

Çerçeveler yöneticilerin etkililiğini ne kadar iyi tahmin etmektedir sorusuna yanıt bulmak için çerçeveler ve etkililik arasında bir bağ ortaya koyacak ilk adım olarak iki ayrı regresyon analizi yaptıklarından bahsetmektedirler. Veriler birer yönetici ve birer lider etkililiği olarak bir bütün içinde toplanmıştır. Yöneticilerin iki anlama vermiş oldukları örtük anlamı öğrenmek istedikleri için bu iki kavramın anlamı açıklanmamıştır. Dört liderlik çerçevesi regresyon analizinde tahmin edici

değişkenler olarak kullanılmıştır. İlginç sonuçlar çıkmıştır. İlk olarak dört çerçeveyi kullanarak algılanan yönetsel etkililikte tahmin edilen en küçük varyans değerinin %66 olduğu liderlik etkililiğinde ise tahmin edilen en küçük varyans değerinin %74 olduğu görülmüştür. Daha da ilginç olanı, bir yönetici olarak etkili olmayla ilişkili bağımsız değişkenler dizisi bir lider olarak etkili olmayla ilişkili olanlardan hemen hemen ayrıdır. Üç örneğin ikisi için yapısal çerçeve yönetsel etkililiğin en iyi tahmin edicisidir. Ama üçünün içinde liderlik etkililiğinin tahmininde yapısal çerçeve en kötüsüdür (ikisi için anlamsız, üçüncüsü için anlamlı negatif bir yordayıcıdır). Sembolik çerçeve için örüntü tersine dönmüştür. Sembolik çerçeve tutarlı bir şekilde bir yönetici olarak etkililiğin tahmin edilmesinde en kötüsüdür ama bir lider olarak etkililiğin tahmininde de en iyisidir. Bu analizler aynı zamanda şunu da göstermektedir ki; İnsan Kaynakları ve Politik Çerçeve olumlu bir şekilde bütün birer lider ve yönetici olarak etkililiğin tahmini ile ilişkilidir. Daha da şaşırtıcı olanı ise sektörler arasında politik çerçeve insan kaynaklarına nazaran genellikle bütün yönetici ve lider etkililiğinin tahmininde daha iyidir. Bu durum örgütlerde politikanın istenmeyen hoşla gitmeyen yaygın görüşüne ters düşmektedir. Politikaya ilişkin bu olumsuz bakış açısı yöneticilere etkili bir görünümün politik olmamaktan geçtiğini söyleyen tek tip yönetim biçiminin geniş olarak kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bolman ve Deal (1991) eldeki verilerin bunun tam tersini gösterdiğini belirttikleri çalışmalarında politik çerçeveyi anlayan ve uyum sağlayan insanların meslektaşları, üstleri ve astları tarafından daha iyi yöneticiler ve liderler olarak algılandıklarını söylemektedirler. Asya, Avrupa, Latin Amerika ve Birleşik devletlerden topladıkları verilerin bu bilgiyi kültürler ve sektörler arasında da doğru olduğunu ileri sürmektedir (Yöneticiler %77, Liderler %87).

Araştırmanın "Cinsiyetin liderlik yönelimi ile ilişkisini" cevaplandırdıkları kısımda Bolman ve Deal (1991), meslektaşlarının nasıl etkili bir lider ve yönetici olduklarını oyladıkları sorularda kadın ve erkekler arasında temelde farklılığın olmadığını belirtmektedirler. Burada her sektörde cinsiyeti bir değişken olarak analiz etmek için yeter sayıda kadın yöneticinin bulunmadığından bahsedilmiştir. Kadın yöneticiler kendilerini tutarlı bir şekilde hiçbir çerçevede yüksek ya da düşük olarak işaretlememişlerdir. Bununla birlikte araştırmanın başında Bolman ve Deal tarafından kadın yöneticilerin İnsan Kaynaklarında (sıcak, destekleyici, paylaşımcı) yüksek, Politik Çerçevede (güçlü, saldırgan, kurnaz) düşük puanlar sergilemeleri

beklenmiştir. Fakat veriler bu kalıplaşmış örnekleri desteklememiştir. Korelasyonlar çok küçük bulunmuştur.

Sonuç olarak bu araştırmada Bolman ve Deal (1991) nitel ve nicel yöntemleri kullanarak çerçevelerin (Liderlik Eğilimlerinin) ölçülebileceğini göstermişlerdir. Sonuçlar üç farklı popülasyonda dolaylı olarak göstermektedir ki yöneticiler iyi yöneticiler ve iyi liderler olarak ayrılmaktadırlar. Çerçeve aracı bütün yönetici ve lider olarak etkililiği tahmin edebilmekte fakat desen iki değişken için farklıdır. Liderlik etkililiği bilhassa sembolik boyutta alınan yüksek derecelerle ilişkili diğer yandan yapısal çerçeveye geniş olarak ilişkili bulunmamıştır. Yönetimsel etkililik için sonuçlar hemen hemen tersi niteliğindedir: sembolik çerçeve hiçbir zaman anlamlı bir tahmin edici olmamış bununla birlikte yapısal çerçeve her zaman yönetimsel etkililiğin tahmin edicisi olmuştur. Diğer iki çerçeve -insan kaynağı ve politik çerçeve - bütün birer lider ve birer yönetici olarak başarının anlamlı olumlu tahmin edicileridir. Fakat politik çerçeve ikisinin içinde daha güçlü olanıdır. Sektörler arasında yöneticilerin mesleki programları sembolik ve politik becerilere nadiren dikkati çekmekte fakat Bolman ve Deal (1991)'e göre liderliğin en önemli bileşenleri bu iki çerçevedir.

Messer (2002), araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin bir profilini geliştirmeye ve Dörtlü Liderlik çerçevesi kullanımlarındaki farklılıkları tanımlamaya çalışmıştır. Messer (2002), Florida eyaletine bağlı 15 ilde bulunan 451 ilköğretim müdürüne e-mail ile Bolman ve Deal'ın "Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği"nin "Kendi Liderlik Yönelimi" bölümünü yollamıştır. Liderlik davranışı, liderlik ve liderlik, yönetici etkililiği bölümlerinin üçünün de doldurulduğu 249 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Müdürlerin çerçevelere ilişkin kendi oylamaları analiz edildiğinde insan kaynaklı çerçevenin müdürler tarafından kullanılan en baskın çerçeve olduğu ortaya çıkmıştır. Yapısal çerçeve ikinci, sembolik ve politik çerçeve en az kullanılan çerçeve olarak çıkmıştır. Müdürlerin çoklu çerçeve kullanım oranı %60 olarak belirlenmiştir. Çerçeve kullanımı okulun büyüklüğü, okul çevresine göre anlamlı olarak farklılık göstermiştir. Çerçeve kullanımı ile ilgili farklılıklar müdürlük deneyimi ilişkisinde ortaya çıkmaktadır. 8-11 yıldır müdürlük yapanlar 0-3 yıldır müdürlük yapanlara oranla çoklu çerçeveyi daha sıklıkla kullanmaktadırlar. 0-3 yıl arası deneyimi olanlar 12-15 yıl arası müdürlük yapan meslektaşlarına oranla yapısal liderliği daha çok kullanmaktadırlar. Ve benzer deneyimi olanlarla

karşılaştırıldığında ilköğretim okulu müdürleri kendilerini eşit oranda etkili birer yönetici ve lider olarak puanlamışlardır.

Higgins (2008), Bolman ve Deal tarafından tanımlanan dört çerçevenin okul öncesi yöneticileri tarafından tutarlı bir şekilde faydalanılıp tercih olunup olunmadığını ve çoklu çerçevenin yöneticiler tarafından kullanımının okuldaki personelin liderlik etkililiği ve iş doyumu algılarıyla ilişkili olup olmadığını anlamak için kullanmıştır. Yöneticilerin okul personeli tarafından algılanan Okul öncesi yöneticilerinin çerçevelerden faydalanma ve liderlik etkililiği Bolman ve Deal'ın "Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği" ile ölçülmüştür. Yöneticilerin en çok tercih ettikleri yapısal çerçeve olmuştur. Bunu sırasıyla İnsan Kaynağı, Politik ve Sembolik çerçeveler izlemektedir. Genel iş doyumu ve çeşitli çerçeve seçimi arasında istatistiksel ortalama farkı sergilenmemiştir. İkinci, yüksek grupta yöneticiler dört çerçevenin de kullanıcıları olarak sınıflandırılırken birçok okul öncesi okulu yöneticisi hiçbir çerçeveyi tutarlı bir şekilde kullanmakla tanımlanmamıştır. Üçüncü en yüksek grup üç çerçeve kullanıcılarını ve son olarak iki çerçeve kullanıcılarını izleyen tek çerçeve kullanıcılarıdır. Yöneticilerin çoklu çerçeve indeks puanı ve genel iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerden çoklu çerçeve kullanma kapasitesi olanlar diğer liderlere oranla daha yüksek puanlar aldığı saptanmıştır.

Baker (2008), Hristiyan okulları ve üniversiteleri birliğinde çalışan öğrenci ilişkileri ofis yöneticilerinin liderlik profillerini ve birer yönetici ve birer lider olarak çoklu çerçevenin etkililiğin bir yordayıcısı olup olmadığını tanımlamayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Bu konuları hedef alarak araştırmada Hristiyan okulları ve üniversiteleri birliğinde çalışan öğrenci ilişkileri ofis yöneticilerini daha çok anlamak için demografik bir profil yaratılmıştır. Bu çalışma Lee Bolman ve Terrence Deal'ın örgütsel liderlik kuramı ve onların dört çerçeve modeli üzerine dayandırılmıştır. Onların liderlik yönelimi aracı 60 kullanılabilir net cevabı içeren %58 dönüş oranıyla Hristiyan okulları ve üniversiteleri birliğine üye kuruluşlarda çalışan öğrenci ilişkileri ofis yöneticilerine uygulanmıştır. Çoklu regresyon ve ANCOVA analizlerinden faydalanılmış bunun yanında öğrenci ilişkileri ofis yöneticilerinin çerçeve kullanımına ilişkin bir profil sağlayan betimleyici istatistiklerden de faydalanılmıştır. Hristiyan okulları ve üniversiteleri birliği kurumlarında çalışan öğrenci ilişkileri ofis yöneticilerinden elde edilen bulgularda yapısal, sembolik ve

sonra politik çerçeve tarafından takip edilen en çok insan kaynağı çerçevesinden faydalandığını meydana çıkartmıştır. Yönetmelik etkililik için kullanılan regresyon analizi tahmin edicidir ve politik çerçeve ve yüksek puan alan değişkenlerin hepsi anlamlıdır. Politik çerçeve aynı zamanda liderlik etkililiği için de tahmin edici olarak bulunmuştur. Bu bulguların ötesinde başka istatistiksel olarak anlamlı bir bulgu bulunmamaktadır.

Kotti (2008), Amerika Birleşik Devletlerinde doktora/araştırma üniversitelerindeki gelişim merkezi başkanlarının (GMB) demografik özellikleri ve liderlik yönelimleri hakkında bilgi edinmek için bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma çeşitli okul düşüncesini dört çerçevede birleştiren Dr. Lee Bolman ve Dr. Terrance Deal tarafından geliştirilmiş liderlik çerçevesi si üzerine kurulmuştur. Bolman ve Deal'ın tarama aracı, liderlik yönelimi, 107 kullanılabilir anket ve %42.46'lık bir dönüş oranı ile Amerika Birleşik Devletlerinde doktora/araştırma üniversitelerindeki 252 GMB'ye dağıtılmıştır. Araştırma üç öncelikli hedefi içermektedir. Birincisi; denetim tarzı, bölüm büyüklüğü, personel sayısı, ileri gelişme alanında çalışma yılı, doktora/araştırma üniversitelerinde çalışma yılı, GMB olarak çalışılan sene, şu anki pozisyonda geçen sene, kazanılmış en yüksek derece, cinsiyet, yaş gibi kişisel, mesleki ve kurumsal özellikler temellinde GMB'lerin demografik bir profilini sağlamaktır. İkincisi; Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramını merkeze alarak GMB'lerin liderlik davranışları ve tarzlarını tanımlamaya çalışmaktır. Üçüncüsü; Çalışma GMB'lerin liderlik eğilimleri ve 10 demografik değişken arasında korelasyon olup olmadığını araştırmıştır. Temel bulgular şöyledir: İnsan kaynağı, sembolik, yapısal ve politik çerçeveler tarafından izlenen ve GMB'ler tarafından en çok kullanılan çerçeve olmuştur. GMB'lerin çoğu (%67; 107/67) çoklu çerçeve kullanmamaktadır. GMB'lerin liderlik eğilimleri, çerçeve kullanımları ve on demografik değişken arasında hiçbir istatistiksel anlam bulunmamıştır. Demografik veriler GMB popülasyonunun genel olarak yaşlı ve erkek olduğunu göstermektedir ve veriler GMB'lerin en az üçte birinin 5-10 yıl içerisinde emeklilik yaşında olacağını göstermektedir.

Torres (2009), bu çalışmada; olumlu ve olumsuz okul iklimi ve kültürüne sahip okullar arasındaki iletişim iklimini Bolman ve Deal'ın liderliğin dört çerçevesine dayandırarak Minnigan'da bulunan devlet okulu müdürlerinin algılarını karşılaştırmıştır. Buna ek olarak iletişim iklimi, paylaşılmış karar verme süreci, dört

liderlik çerçevesi üzerinde okul iklimi ve kültürünün etkisi araştırılmıştır. Olumlu ve olumsuz okul iklimine sahip olan okullar ile dörtlü liderlik çerçevesi arasında belirlemek için tek yönlü çoklu varyans (MANOVA) analizi kullanılmıştır. İnsan kaynağı, politik ve sembolik liderlik çerçeveleri için istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İlişkili etki alanı göstermektedir ki politik çerçeve durağan ve uygulamalı anlama sahiptir. Bu her bir alt boyut için olumlu okul iklimi olan okul müdürleri olumsuz okul iklimi olan okul müdürlerine göre liderlik çerçevesi çalışmaları hakkında daha olumludur. Dörtlü liderlik çerçevesi (yapısal, insan kaynağı, politik ve sembolik) ve iletişim iklimini ölçen dört alt boyut (çatışmacı olmayan, çatışma sonuç odaklı, ödün verme(compromise) sonuç odaklı ve denetim) ve okul iklimi arasındaki ilişkileri anlamak için Pearson product moment korelasyonu kullanılmıştır. Bulgulara bakıldığında yüksek puan alanlar dörtlü liderlik çerçevesinden iletişim iklimi ve okul ikliminden de yüksek puanlara sahiplerdir. Ödün verme sonuç odaklı okul iklimiyapısal liderlik çerçevesiyle karşılıklı ilişki içerisindedir. Geri kalan korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Tek yönlü varyans analizinde okul bölgesinin yeri (kırsal, yerel ve banliyö) bağımsız değişken olarak kullanılırken dörtlü liderlik çerçevesi bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Dörtlü liderlik çerçevesindeki farklılıklar okul bölgesiyle anlamlı yakın farklılık oluşturmamıştır. İkinci bir tek yönlü varyans analizi uygulaması liderlik çerçevesinin okul büyüklüğü (küçük, büyük, orta) değişkeni ile farklılık gösterip göstermediğini anlamak için kullanılmıştır. İstatistiksel olarak okul büyüklüğü ile ilgili anlamlı bir fark bulunamamıştır. Müdürler liderlik becerilerinden çok yöneticilik becerileri sergilemektedir. Müdürler kendilerini insancıl görme eğilimindedirler. Liderliği politik çerçeveyi kapsayan müdürler bir şeyi savunmaktadırlar. Liderlik tarzları koalisyon, ilişki kurmayı içermekte; ne istediklerini ve ne alabileceklerini açıklığa kavuşturmakta; ilgileri ve güç ayrılıklarını değerlendirmekte; diğer ortaklarla bağ oluşturmakta; sadece gerekli olduğunda önce ikna sonra görüşme ve son olarak cebir kullanmaktadırlar. Çatışma sonuç odaklı bir iletişim iklimi ile okul müdürleri, ortakları okuldaki sorunlar hakkında bilgi edinmeye cesaretlendirmektedirler. Çatışma sorun odaklı bir iletişim kullanımı okuldaki bütün grupları etkileyecek sonuçlara ilişkin bütün bakış açılarının duyulması ihtiyacını tanır. Bu tarz bir iletişim iklimi liderliğinde politik çerçeveyi kullanan bir müdür tarafından sağlanacaktır.

Johnson (2009), müdürlerin liderlik stilleri ile özel eēitim ēretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki bulunup bulunmadıēını anlamaya çalışmıştır. Bu nicel çalışmada Kuzey Carolina Halk Okulları Sistemindeki müdürlerin liderlik stillerinin özel eēitim ēretmenleri tarafından nasıl algılandıēını anlamak için Bolman ve Deal 'in (1997) dörtlü liderlik erevesi kullanılmıştır. Liderlik yönelimi aracı özel eēitim ēretmenlerinin tkenmiřliēinde liderlik rolünü tanımlamak için 75 özel eēitim ēretmenine uygulanmıştır. Araştırma zel eēitim ēretmenlerinin tkenmiřliēi ve müdürlerin liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulmamıştır. Veriler aynı zamanda müdürlerin çoklu liderlik tarzı kullanımının bir grup olarak bölgeyi elde tutma oranını geliştirmek için ēretmenlere hareketlilik kazandırmada etkisi olduēunu ortaya çıkarmıştır. Katılımcıları geniş çaplı cevapları veriye dnřtrldēinde özel eēitimde bilinçli gelişme için kalitenin arttırılması önerileriyle sonuçlanmıştır.

Hall ve çalışma arkadaşları (2010), tarafından geliştirilen "Liderlik Yönelimi Tarama leēi"ni Amerika'da 1940-1960 (Boomers) ve 1960-1980 (Generation X) yılları aralıēında doēmuř şu anda halk okullarında yöneticilik yapan müdürlerin algıladıkları liderlik tarzları arasında anlamlı bir farkın var olup olmadıēını anlamak için kullanmıştır. lke çapındaki tarama Boomer yöneticiler tarafından 203 ve X Kuřaēı yöneticiler tarafından 30 anketin doldurulmasıyla tamamlanmıştır. Bu çalışmadaki temel bulgular Boomer neslini temsil eden yöneticilerin öncelikli liderlik tarzı olarak İnsan Kaynaēı erevesi olduēunu göstermektedir. Sembolik ereve X Kuřaēı temsil eden yöneticilerin öncelikli liderlik tarzıdır. Liderlik davranışlarıyla ilişkili liderlik erevesi için anlamlı farklılıklar bulunmaktadır fakat liderlik tarzıyla ilgili anlamlı fark bulunmamaktadır. Generation X yöneticilerinin yerel halkın ve ērencilerin hayatlarında farklılık yaratmak ve başkalarına hizmet etmeye ilişkin güçlü istekleri bulunmaktadır.

Tripuraneni (2010), araştırmasında Güney California'da bulunan özel, kr amaçlı olmayan, doktora programı olan üniversitelerdeki kütüphane görevlileri, yöneticiler ve fakülte tarafından ideal olarak göz önüne alınan akademik kütüphane liderlerinin liderlik eēilimlerini tanımlamayı amaçlamıştır. Bu çalışmada kullanılan kuramsal ereve Bolman ve Deal'ın Liderlik Ynelimidir. Bu çalışmada betimleyici ve ex post facto araştırma deseni kullanılmıştır. Güney California'daki özel, devlet ve doktoralı üniversitelerde fakülte, yöneticiler ve kütüphaneciler sembolik, politik,

insan kaynağı, yapısalcı olarak etiketlenmiş dört liderlik çerçevesini içeren Bolman ve Deal'ın Liderlik yönelimi aracının ikinci bölümü kullanılarak taranmıştır. Yapısalcı liderler örgütsel ikilemlerle başa çıkmada örgütün içsel süreçlerini dış çevreye tercih ederken insan kaynaklı liderler temel insan ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır. Politik lider bir örgüt ve onun liderlik fonksiyonunu kaynakların kısıtlı olduğu büyük bir güç yapısı içinde algılayarak sembolik lider motive etmek ve etkilemek için ritüelleri, hikâyeleri ve imajı kullanmaktadır. Fakülte ve yöneticiler yapısal çerçeveyi tercih ederken kütüphane görevlileri akademik bir kütüphane lideri için ideal liderlik yönelimi olarak insan kaynağını tercih etmektedir. Ek olarak yapısalcı, politik ve ya sembolik çerçevenin ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunurken bu durum insan kaynaklı çerçeve için geçerli değildir. Fakülte, yöneticiler ve akademik kütüphane liderlerinin ideal liderlik yönelimi olarak yapısal liderliği seçerek üniversitenin eğitim ve araştırma ihtiyaçlarını karşılamak için tesis edilmiş kaynak ve hizmetler ile iyi yönetilen bir kütüphane bakışı açısıyla dolu bir yöneticilik için önceliklerini sergilemektedir.

3.1.2 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Dereli (2003), araştırmasında Türkiye'deki ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarını hem kendileri hem de onlarla çalışan öğretmenler tarafından değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın verileri Bolman ve Deal tarafından geliştirilen "Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği" aracılığıyla toplanmıştır. Anket hem müdürlerin kendi liderlik davranışlarını hem de öğretmenlerin müdürlerin liderlik davranışlarını değerlendirmeleri için birbirine paralel iki formdan oluşmaktadır. Anketin birinci ve ikinci bölümlerinden elde edilen sonuçlara göre müdürler en çok insancıl liderlik davranışını sergilediklerini düşünmektedirler. Buna ek olarak müdürlerin büyük bir çoğunluğu kendilerini etkili bir lider ve yönetici olarak değerlendirmektedirler. Öğretmenlerin müdürleri değerlendirmeleri ile ilgili sonuçlara göre de müdürler en çok insancıl liderlik davranışını sergilemektedirler. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu müdürleri etkili bir lider ve yönetici olarak değerlendirmişlerdir. 325 müdür içerisinde 299'u erkek 26'sı kadındır. 656 öğretmen içerisinde 622'si erkek 34'ü kadındır. Müdürlerin %49'u 1-9 yıl arası ve öğretmenlerin %49'u 20 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahiptir. Öğretmenlerin %91'i de müdürleriyle 1-9 yıl arası çalışma deneyimine sahip olarak bulunmuştur.

Anketin ikinci bölümüne göre müdürler baskın olarak insan kaynağı çerçevesini kullanmaktadırlar. Müdürler öğretmenlerin duygularına değer vermekte ve onlara olanak sağlama, kolaylaştırma ve güçlendirme yoluyla liderlik etmektedirler. 15 yıl ve üzeri çalışma deneyimi olan müdürler bütün çerçevelerde daha düşük puanlar sergilemişlerdir. Anketin üçüncü bölümünde müdürlerin büyük bir çoğunluğu kendilerini etkili birer lider ve yönetici olarak görmüşlerdir. Ancak yakından incelendiğinde birer lider ve birer yönetici olarak müdürlerle ilgili puanlar birbirine çok yakın gözükmemektedir, çok az farklılaşmaktadırlar. İkinci bölüme göre öğretmenler müdürleri yapısal, sembolik ve politik çerçevede çok az farklılaşmakla birlikte en yüksek insan kaynaklı çerçevede görmüşlerdir. Öğretmenler deneyim kazandıkça müdürlere bütün çerçevelerde daha yüksek puanlar vermektedirler. Politik ve sembolik çerçevelerde müdürlere verilen puanlardaki düşüş yapısalcı ve insan kaynaklı çerçevelerde verilen puanlara oranla daha anlamlıdır. Üçüncü bölümde öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu müdürleri etkili birer lider ve yönetici olarak ama yönetim kriterinde müdürlere daha yüksek puanlar vererek etkili olarak görmüşlerdir.

Şahin (2003), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültü Arasındaki İlişkiler” adlı bir doktora tez çalışması yapmıştır. Okul müdürü ve öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkilerini belirlemeyi amaçlayan çalışmada, okul müdürleri ile öğretmenlerin de okul müdürlerinin liderlik stillerini dönüşümcü liderlik olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmış ve okul müdürlerinin okul kültürünü öğretmenlere göre daha olumlu buldukları tespit edilmiştir.

Kılıç (2006), “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tez çalışmasında öğretmenlerin bakış açısıyla okul müdürlerinin liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini analiz etmeye çalışılmıştır. Kayseri ilindeki eğitim kurumlarında uygulanan çalışmanın sonucunda okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü liderlik sergiledikleri görülmüştür. Ancak örgüt kültürü oluşumunda hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik stillerinin etkili olduğu görülmüştür. Araştırmaya konu olan okullarda yapıcı örgüt kültürü hâkim olduğunda dönüşümcü liderlerin performans üzerinde belirleyici etkiye sahip olmadığı, etkileşimci liderliğin eğitim kurumlarında performans üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

3.2 Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalar, yurt dışında yapılan araştırmalar ve yurt içine yapılan araştırmalar olmak üzere iki başlıkta incelenecektir.

3.2.1 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Lok (1997), örgüt kültürü ve liderlik stillerinin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkilerini ölçtüğü çalışmada örgütsel kültür boyutunda Wallach (1983)'in Organizational Culture Index (OCI) ve liderlik boyutunda Stogdill(1963)'in Leader Behaviour Description Questionare ölçeğini kullanmıştır. Örgüt kültürünün bağlılık üzerinde oldukça büyük bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Yenilikçi ve destekleyici alt kültürlerin bağlılık üzerinde olumlu bürokratik kültürün ise olumsuz etkisi olduğu saptanmıştır. Liderlik değişkeninin de diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Duncan (2004), araştırmasında ilkökul, ortaokul ve liseler için liderlik davranışları ve mental modeller ve ya düşünce tarzları gibi kültürü etkileyen etkenler arasında ilişkiyi saptamaya çalışmıştır. Duncan (2004) liderlik davranışlarını anlamak için Bolman ve Deal tarafından geliştirilen "Liderlik Yönelimi Tarama Ölçeği"ni kullanmıştır. Kültür boyutunda Harrison ve Bramson 'nın Inquiry Mode Questionare ölçeği kullanılmıştır. Okul kültürü ve dörtlü liderlik davranışı çerçevesi arasındaki ilişki anlamlı değildir. Regresyon ve korelasyon analizleri demografik değişkenler, liderlik davranışı boyutları ve dört çerçeve arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir. Var olan okul kültürü özellikleri okul yöneticilerinin cinsiyetiyle istatistiksel olarak anlamlı ters bir ilişkiye sahiptir. İlköğretim okulları var olan okul kültürü özellikleriyle (değerler, normlar, inançlar, davranışlar ve varsayımlar) istatistiksel olarak anlamlı ilişki içindedir. İlköğretim okulları liselere göre örgüt kültürünün daha iyi bir yordayıcısıdır. Liderlik ve yöneticilik etkililiği lider davranışlarının dört çerçevesi ile istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Liderliğin dörtlü çerçevesindeki liderlik davranışları yapısal çerçeve ve yöneticilik deneyimi arasında anlamlı bir ilişki göstermektedir. İnsan kaynaklı çerçeve yöneticilerin cinsiyetiyle ilişkili bulunmuştur. İnsan kaynaklı çerçevedeki destekleyici ve katılımcı unsurlar cinsiyetle ilişkili bulunmuştur. Kadın yöneticiler bu konu da daha yüksek puanlar almıştır.

Bennett (2006), kâr amaçlı olmayan örgütlerde bir liderin ya da müdürün liderlik hedeflere ulaşılmasında çalışanları etkili olarak birlikte çalışmaya motive etmesinin önemli olduğu kuramsallaştırılmıştır. Bennet'in çalışmasının amacı örgütsel etkililiğin çıktıları ve örgüt kültürü ile liderlik stilleri arasında ilişki olup olmadığını saptamaktır. Örgütsel etkililik çıktıları ve liderlik stillerinde toplanan veri Bass ve Avolio'nun Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X-Short) ve the Organizational Description Questionnaire (ODQ) kullanılarak toplanmıştır. Transformasyonel, Transaksiyonel ve pasif/kaçınma liderlik stilleri bağımsız değişkenleri ile etkililik, doyum ve ekstra efor, Transaksiyonel ve Transformasyonel bağımlı değişkenleri arasında korelasyona bakılmıştır. Lider/Yönetici liderlik stilleri, örgütsel kültür ve örgütsel etkililik çıktıları ile karşılaştırılmıştır. Bu nicel çalışmada iki değişkenli Pearson's Product Moment Correlation Tekniğinden faydalanılmıştır. Sonuçlar bazı liderlik stillerinin anlamlı olarak örgüt kültürü ve örgütsel etkililik çıktılarıyla ilişkili olduğunu bazılarıyla ise ilişkisi olmadığını göstermektedir. Bu yüzden varsayılmıştır ki; personel tarafından algılanan liderlik örgüt kültürü ve örgütsel etkililik çıktıları üzerinde anlamlı olarak etkilidir. Ek olarak çalışma göstermektedir ki liderlerin kendi stillerine ilişkin algıları ile personelin lider davranışına ilişkin algısı arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Smith (2009), çalışmada var olduğu ölçüde örgüt kültürü ve sosyal kültür arasında çalışanların ihtiyaçlarını dengelerken hangi liderlik tarzının hedeflerin başarılmasında daha etkili olduğunu, artan çok kültürlü toplumda liderliği etkileyebilecek ilgili kültürler arası konuları tanımlamak ve var oldukları büyük toplumlar üzerine kurulu dünya genelinde çeşitli kültürlerde liderlik stillerinin nasıl çeşitlendiğini tanımlamaya çalışmıştır. Örgütsel kültür ve sosyal kültür arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve etkili liderlik yaklaşımlarıyla ilgili çok kültürlü ayarlamalarda tüzel liderler için öneriler formüle etmek için Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) uygulamıştır.

3.2.2 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Terzi (2005), İlköğretim okullarındaki kültürel yapının belirlenmesine çalışmıştır. Tarama modelini kullanan araştırmacı ilköğretim okullarında kültürel yapıyı incelemek için de nicel yöntemi kullanılmıştır. Giresun İli merkezinde bulunan 8 ilköğretim okulu ve bu okullarda çalışan öğretmenler araştırma kapsamına

dahil edilmiştir. Basit rastlantısal örnekleme yöntemiyle araştırmanın evrenini oluşturan %50'yi karşılayan 8 ilköğretim okulu seçilmiştir. Araştırmada kapsamındaki okullarda 151 kadın, 153 erkek olmak üzere toplam 304 olan öğretmen oranı %58,4 olarak belirlemiştir. Terzi (2005) tarafından Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ) geliştirilerek araştırmada kullanılmıştır. Okul Kültürü Ölçeği araştırmacının çeşitli araştırmaları sonucu elde edilmiş olan form, örgüt kültürü konusunda uzman görüşleri doğrultusunda sorular belirlenmiştir.

OKÖ'nün yapı geçerliliğini belirlemek üzere faktör analizi araştırmada uygulanmıştır. Araştırmada 40'ın üzerinde faktör yüküne sahip maddelerden oluşan dört boyutlu bir ölçek Varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Faktör analizinin yorumlanabilir olduğuna ilişkin hesaplanan KMO değeri 0.83 olup Bartlett değeri ise 2238.28 olarak bulunmuştur. OKÖ'ni oluşturan dört faktörün birinci faktör destek, ikinci faktör başarı, üçüncü faktör bürokratik, dördüncü faktör görev boyutlarını ifade ettiği tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda görev kültürü ilköğretim okullarında en başta çıkmıştır. Destek kültürü, görev kültürünü, başarı, bürokratik kültür sonra gelmiştir. Kadınlar erkeklere göre örgütlerini daha bürokratik bulmaktadır. Bürokratik kültür hariç dört kültürel boyut arasında olumlu ilişki bulunmuştur. İlköğretim okullarında işin bireyden daha öncelikli olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Araştırma sonuçları, daha önce Türkiye'de yapılan araştırma sonuçlarını benzer nitelikte görülmektedir. Araştırmada cinsiyet ve kıdem değişkenleri açısından kadın öğretmenler, okullarda daha yoğun bir görev yöneliminin bulunduğunu düşünmektedirler.

Durmaz (2007), liderlik özellikleri ile örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişkiyi belirlemeye yönelik İstanbul'daki özel dershanelerde görev yapan yönetici, öğretmen, rehberlik uzmanı, zümre başkanları, memur, hizmetli ve diğer görevliler arasında araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada departmanlar ve dershanede çalışma süresi, eğitim durumu, cinsiyet ve yaş gibi kişisel faktörler ile örgüt kültürü tipleri ve yönetim biçimleri arasındaki farklılıkları araştırmaya çalışmıştır. Dört yönetim tarzı olan otokratik, katılımcı, demokratik ve yardımseverliğin dört örgüt kültürü tipi olarak sınıflandırılan; rol, güç, destek ve başarı ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada, rol ve sorumlulukların kesin sınırları ile tanımlandığı ve kişiden rolüne uygun davranışların beklendiği rol kültürü, yardımsever ve otokratik yönetim tarzı ile olumlu, demokratik yönetim tarzı ile olumsuz bir ilişki içerisinde. Çalışanlarına

inisiyatifini kullanma, kendilerini geliştirme, ekip çalışması ve karara katılım gibi pek çok imkânlar sağlayan demokratik yönetim tarzı rol kültürü ile olumsuz yönde bir ilişki içerisindedir. Öte yandan yardımsever-otokratik ve otokratik yönetim tarzlarının özelliklerinin, kurallar ve otorite ile sınırlanan, esneklikten uzak rol kültürü ile bağdaşması da beklenen bir sonuç olarak gösterilmektedir. Rol kültürünün yönetim biçimleri ile ilişkisine yönelik bu birbirini destekleyen nitelikteki bulguların, güç kültürü için de geçerli olduğu belirtilmiştir. Güç kültürü ile otokratik yönetim tarzı arasında olumlu ve yüksek korelasyon ilişkisi ortaya çıkmıştır. Güç kültürü ile demokratik yönetim tarzı arasında olumsuz ilişki bir ilişki bulunmuştur. Kültür tipleri açısından departmanlar gözden geçirildiğinde, rol kültürünü zümre başkanları ve öğretmenler departmanında yoğun bir biçimde algılanırken, yöneticiler departmanında çok düşük algılanmıştır. Yönetici departmanı daha ziyade destek kültüründe yüksek değerlere ulaşmıştır. Başarı kültüründe de en yüksek değeri rehberlik departmanı almıştır. Yardımsever - otokratik yönetim tarzını en fazla hisseden öğretmen departmanıdır. Zümre başkanları departmanının katılımcı yönetim biçimi, yöneticiler departmanı ile güvenlik elemanı, test görevlisi, kütüphaneci vb. departmanları da demokratik yönetim biçiminde en yüksek değerlere ulaşmaktadır. Araştırmada aynı dershanede çalışma süresinin örgüt kültürüne yönelik algılama ve değerlendirmelerde rol kültürü ile anlamlı bir farklılık olduğu, destek kültürü, güç kültürü ve başarı kültürü arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı tespit edilmiştir. Aynı dershanede çalışma süresini rol kültürü ile incelediğinde en düşük değer en yüksek 6 - 10 arası çalışanlarda olduğu, 1 yıldan az çalışanlarda ise en yüksek çıktığı görülmüştür. Aynı dershanede çalışma süresinin yönetim biçimlerini algılamalarına bakıldığında demokratik yönetim biçimi hariç, otoriter, yardımsever ve katılımcı yönetim biçimleri arasında herhangi bir değişikliğe rastlanılmamıştır. Örgüt kültürü tipleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Yani, eğitim durumu ile destek kültürü, rol kültürü, güç kültürü ve başarı kültürlerini algılamaları birbirine benzer olduğu görülmüş. Yönetim biçimleri eğitim durumu arasındaki ilişkide ise eğitim durumu ile katılımcı yönetim biçimi arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu görülmüştür. Yine eğitim durumları ile otokratik, yardımsever ve demokratik yönetim biçimleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yaş ile örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılığın araştırılmasında rol kültürü ile destek kültürü arasında anlamlı bir farktan söz edilmektedir. Başarı

kültürü ile güç kültürü açısında anlamlılı bir farkın olmadığı görölmüştür. Yaş ile yönetim biçimi karşılaştırıldığında ise otokratik, yardımsever, katılımcı ve demokratik yönetim biçimleri ile ilişkilerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir. Cinsiyetin örgüt kültür tipleri karşılaştırılmasında başarı kültürü dışında diğer kültür tipleri arasında anlamlı bir farklılık görölmemiştir. Cinsiyet ile yönetim biçimleri arasında da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Bakan (2008), çalışmasında temel değişkenleri olarak liderlik ve örgüt kültürü kavramlarını kullanmıştır. Çalışmasında katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik ile yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu örgüt kültürü türlerine ilişkin katılımcıların algılama ile demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Kahramanmaraş'ta bulunan 12 şirkette çalışan yöneticilere uygulanan anketler ile araştırma verilerini elde etmiştir. Kullanılabilir 105 anketin oranı %87,5 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma verileri; yöneticilerin demografik bazı özellikler ile farklı liderlik ve örgüt kültürlerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu görölmüş. Araştırmada anlamlı ilişkiler mezun olunan bölüm ile örgüt kültürleri, cinsiyet ile yenilikçi ve toplumcu kültür arasında, eğitim durumu ile rekabetçi kültür ve yöneticilik tecrübesi ile yenilikçi kültür arasında, daha önce başka örgütlerde çalışanlar ile rekabetçi ve toplumcu kültür arasında ortaya çıkmıştır. Görev unvanı, yaş, medeni durum ve başka işletmedeki çalışma süresi ile örgüt kültürü türleri arasında anlamlı ilişkilere rastlanılmamıştır.

Esinbay (2008), ise Balıkesir ilindeki ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulun örgüt kültürünü nasıl algıladıkları belirlemeye çalışmıştır. Terzi (2005) tarafından geliştirilen ölçekle ilköğretim okullarında görölen kültürel yapıyı belirlemeye çalışmıştır. Araştırmasında ilköğretim okullarındaki kültürel boyutlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri ile ilköğretim okullarındaki kültürel boyutlara ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete, kıdeme ve öğretmenlik branşına göre farklılığı, kültürel boyutlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını araştırmak istemiştir. Yeterli sayıda yönetici olmadığından dolayı yönetici görüşleri cinsiyet, kıdem ve branş değişkenine göre incelenmemiştir. 2006-2007 yılında Balıkesir ili Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı il merkezindeki 33 ilköğretim okulu araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Katılımcıları 47 yönetici ile 805 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarında yönetici görüşlerinde; görev kültürünü başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik

kültür takip etmiştir. Öğretmenlere göre ise; görev kültürü, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür sıralanmıştır. Yönetici-öğretmen görüşlerine göre destek kültürü ve başarı kültürü birbirine çok yakındır. Bürokrasi kültürünün diğer boyutlara göre en alt sırada çıkmıştır. Öğretmenlerinin görüşlerine cinsiyete göre ilköğretim okullarındaki kültürel yapı arasında farklılık görülemediği. İlköğretim okullarında var olan kültürel yapıyla ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri branşlara göre sadece bürokratik kültür arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. İlköğretim okullarında var olan kültürel yapıyla ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri karşılaştırıldığında anlamlı farklılık bulunmuş ve farklılığın yöneticilerin lehine olduğu görülmüştür.

Verilerin analizi için Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları okul yöneticilerinin kişilik gücü ile ödül gücü arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Destek kültürü, başarı kültürü, görev kültürü kişilik gücü ve ödül gücü ile pozitif ilişkili bulunurken, zorlayıcı güç ile negatif ilişkili bulunmuştur. Bununla birlikte bürokratik kültür ise yasal güç ve zorlayıcı güç ile pozitif ilişkilidir. Okul yöneticilerinin güç stillerinden yasal güç sadece bürokratik kültür ile pozitif yönde ve anlamlı ilişki göstermiştir. Araştırmanın sonuçları kişilik gücü ve ödül gücünün okul kültürünü destekleyen önemli güç tipleri olduğunu göstermekle birlikte zorlayıcı gücünde önemli görüldüğünü ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin örgüt kültürünün destek ve başarı boyutlarını geliştirmek adına daha çok kişilik ve ödül güçlerini kullanmaları önerilebilir.

Koşar (2011), Ankara ili merkez ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görev alan 424 öğretmenle; ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri araştırmasında ele almıştır. Tarama modeli kullandığı araştırmasında Güç Tipi Ölçeğini kullanmıştır. Amacı ise ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin kullandıkları güç stilleri belirlemektir. Destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür, görev kültürü gibi boyutlardan oluşan Örgüt Kültürü Ölçeği'ni kullanmıştır. Okul yöneticilerinin kişilik gücü ile ödül gücü arasında pozitif ilişki olduğu araştırma sonuçlarında görülmüştür. Okul yöneticilerinin güç stillerinden yasal güç sadece bürokratik kültür ile pozitif yönde ve anlamlı ilişki göstermiştir. Araştırmanın sonuçları bakıldığında okul kültürünü destekleyen önemli güç tipleri olarak kişilik

gücü ile ödöl gücünün olduğunu görölmüştür. Zorlayıcı gücün de önemli göröldüğünü ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonuçları okul yöneticilerinin kullandıkları güç stillerinin okuldaki örgüt kültürü ile ilişkili olduğu varsayımını doğrular şekilde çıkmıştır. Öğretmenlerin okula olan uyumlarında arzu edilen güç kaynaklarının kullanılmasının, onların olumlu etki yaptığı söylenebilmektedir. Araştırmacının çalışması sonucunda; öğretmenlerin algılarına göre, destek kültürü ile başarı kültürü arasında anlamlı ilişki bulunduğı görölmektedir.

3.2.3 Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi

Liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yurt içi ve yurt dışında yapılan birçok araştırmalar vardır. Bu araştırmaların sonucunda liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve liderlerin örgüt kültürünü etkiledikleri görölmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Modeli

İzmir ili Kemalpaşa ilçesindeki okul yöneticilerinin liderlik etki düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacındaki bu araştırmada, betimsel-ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri ile geçmişte veya halen var olan durumu var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımdır. Araştırmaya konu olan olay, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası olmadan birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Araştırılıp bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, ona uygun bir biçimde gözlemleyip belirleyebilmektir (Kılınçarslan, 2013: 66).

Tarama modellerinden olan ilişkisel tarama modelleri ise iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Tarama yolu ile bulunan ilişkiler gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamaz; ancak o yönde bazı ipuçları vererek bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesinde yararlı sonuçlar verebilir (Tanrıöğen, 2013: 99).

4.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde kamu ve özel eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul ve lise) ilkokul 359, ortaokul 354, lise 403 olmak üzere toplam 1116 öğretmen ve yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi belirlemek için İzmir Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınarak tesadüfî olarak belirlenen 30 okulda 398 öğretmen ve yöneticiye anket formları verilmiş ve uygulanmış, geri toplanan 372 anketten 361 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. 361 anket formu araştırmada değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 4.1: Örneklem büyüklükleri (Bartlett, vd., 2001: 48).

N	ÖRNEK BÜYÜKLÜĞÜ					
	Sürekli veriler ($E=0,03$)			Kategorik veriler ($E=0,05$ ve $\Pi = 0,50$)		
	$\alpha = 0,10$ ($z_{\alpha/2} = 1,65$)	$\alpha = 0,05$ ($z_{\alpha/2} = 1,96$)	$\alpha = 0,01$ ($z_{\alpha/2} = 2,58$)	$\alpha = 0,10$ ($z_{\alpha/2} = 1,65$)	$\alpha = 0,05$ ($z_{\alpha/2} = 1,96$)	$\alpha = 0,01$ ($z_{\alpha/2} = 2,58$)
100	46	55	68	74	80	87
200	59	75	102	116	132	154
300	65	85	123	143	169	207
400	69	92	137	162	196	250
500	72	96	147	176	218	286
600	73	100	155	187	235	316
700	75	102	161	196	249	341
800	76	104	166	203	260	363
900	76	105	170	209	270	382
1000	77	106	173	213	278	399
1500	79	110	183	230	306	461
2000	83	112	189	239	323	499
4000	83	119	198	254	351	570
6000	83	119	209	259	362	598
8000	83	119	209	262	367	613
10000	83	119	209	264	370	623
000000	85	120	210	273	385	666

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi anakitlesi 1116 kişiden oluşan araştırma evreninde 300’e yakın bir örneğin yeterli olduğunu söylenebilmektedir. 0,05 önem düzeyinde analizler yapıldığı için örnek 361 olduğundan geçerli örnekleme ulaşıldığı söylenebilmektedir.

Tablo 4.2: Örneklem tablosu.

Kurum Türü	Kurum		Öğretmen		Yönetici	
	Mevcut	Ulaşılan	Mevcut	Ulaşılan	Mevcut	Ulaşılan
İlkokul	34	14	322	91	37	17
Ortaokul	24	10	324	129	30	12
Lise	10	6	371	98	32	14
<i>Toplam</i>	68	30	1017	318	99	43
Genel Toplam	361					

İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2014 Aralık ayı Mebbis verilerine göre mevcut olan kurum, öğretmen ve yönetici sayısı Tablo 4.2’de verilmiştir. Araştırmanın örneklemini 1017 öğretmen ile 99 okul yöneticisinden 318 öğretmen ve 43 okul müdürü oluşturmaktadır. Kurumların 68’inden 30 okula ulaşılmıştır. Bu kurumlardan ilkokul ve ortaokullar ikili eğitim yapmakta ve yöneticileri aynı olmaktadır (sadece iki okulun müdür ve müdür yardımcıları ayrıdır).

Mevcut olan 1017 öğretmenden %32’si olan 318 öğretmene ulaşılmış; mevcut olan 99 yöneticilerin %41’i olan 43 yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin genel toplamı 361’dir. Tablo 4.2’ye bakıldığında kurum olarak liselere daha çok ulaşılmış fakat branş öğretmenlerin her gün dersi olmadığı için gidilen okullarda öğretmenlerin tamamına ulaşamamıştır. Oransal olarak örneklem araştırma evreninin, ilkokulda %29,7’si, ortaokulda %39,1’i, lisede %31,2’si ve toplamda 32,4’ü olarak gerçekleşmiştir.

4.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Bu araştırmada iki kategoride veri toplanmıştır. Birinci kategori literatür taraması şeklindedir. Literatür taramasında araştırma konusu ile ilgili kitap, makale, sempozyum bildirileri, akademik tez çalışmaları ve araştırma raporları incelenmiştir. İkinci kategori ise alan araştırmasıdır. Araştırma sürecinde veriler, araştırmacı tarafından ölçek veri toplama aracı ile toplanmıştır.

Araştırma veri toplama aracı için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, kişisel bilgiler ilgili 9 soru bulunmaktadır. İkinci bölüm: Bolman ve Deal tarafından geliştirilen ve birçok araştırmacı gibi Z. Meral Tanrıöğen tarafından da kullanılan “Liderlik Stilleri Betimleme Anketi ” ölçeği ile üçüncü bölümde Şişman tarafından geliştirilen Ayşegül Erdoğan Gümüş ve Dilek Yalınkılıç tarafından da kullanılan “Örgüt Kültürü” ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçekte 5’li Likert tipi dereceleme biçiminde oluşturulmuş toplam 32 maddelik madde bulunmaktadır. Maddelerin karşısında bulunan “Her Zaman”, “Sık Sık”, “Bazen”, “Nadiren”, “Hiçbir Zaman” ifadelerinden birisini işaretlemeleri istenmiştir (Yalınkılıç, 2012: 56; Kılınçarslan, 2013: 63; Tanrıöğen, 2013: 102-110).

4.4 Verilerin Toplanma Süreci

Eğitim Kurumlarında yöneticilerinin liderlik etki düzeyi ile örgüt kültürü arasında ilişkiyi belirlemeye yönelik, ilişkisel tarama modelinde olan bu araştırmada, yargısal ve kota yöntemi seçilmiştir. Araştırmanın evreninde İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde kamu ve özel eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul ile liseler) görev alan öğretmen ve yöneticiler bulunmaktadır. Veri toplama aracı ile belirlenen hedef kitleden toplanan veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmektedir.

4.5 Verilerin Analizi

Araştırmacı tarafından araştırmada uygulanan veri toplama araçları kontrol edildikten sonra elde edilen veriler, Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı (SPSS) 22.0 kullanılarak istatistiksel çözümlmeleri yapılmıştır. Araştırmada hata payı.05 olarak ele alınmıştır. Verilerin öncelikle güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra demografik özelliklere ilişkin analizlere yer verilmiştir. Liderlik ve örgüt kültürü değişkenlerine verilen cevapların, demografik özelliklerden cinsiyet ve medeni durumu bağımsız örneklem t- Testi göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti diğer demografik değişkenlere tek yönlü varyans analizi (F testi) uygulanarak veriler ortaya konulmuştur. Ayrıca liderlik ve örgüt kültürü değişkenleri arasında farklılık olup olmadığı tespit edilerek, aralarındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ortaya koyan Korelasyon Analizi yapılmıştır.

4.6 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlar

Bu bölümde, güvenilirlik analizi, bulgu ve yorumlar her bir bağımsız değişkene göre açıklanmış, sadece anlamlı çıkan tablolar sunulmuştur.

4.6.1 Güvenilirlik Analizi

Araştırmada güvenilirlik analizi ölçmede kullanılan anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini saptamak için Cronbach α değeri kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek

değerlendirilmiştir. Tablo 54.3'te görüleceği üzere Cronbach's Alpha katsayısına göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek derecede güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3: Güvenilirlik analizi.

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Liderlik	0,982	32
Örgüt Kültürü	0,912	29

Araştırmanın Liderlik ve Örgüt Kültürü ile ilgili ölçeklerin madde analiz sonuçları ekte bölümünde sunulmuştur.

Ekte sunulan Liderlik ve Örgüt Kültürü madde analiz tablolarında korelasyon katsayılarının 0,25'ten büyük olması tüm maddelerin arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve maddelerin bir bütün oluşturabileceğini göstermektedir. Herhangi bir madde çıkarıldığı zaman güvenilirlik katsayısının yükselmemesi, ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığı anlamına gelmektedir.

4.7 Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 4.4: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımı (N=361).

Demografik Özellik	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	207	57,0
	Erkek	154	43,0
Medeni durum	Evli	293	81,2
	Bekar	68	18,8
Yaş	29 ve altı	24	6,6
	30-39 yaş	153	42,4
	40-49 yaş	144	39,9
	50- 59 yaş	36	10,0
	60 ve üzeri	4	1,1

Tablo 4.4 (Devam): Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımı (N=361).

Demografik Özellik	Gruplar	n	%
Görevi	Öğretmen	318	88,1
	Yönetici	43	11,9
Tüm Meslek Hayatındaki Çalışma Süresi	4 yıl ve daha az	43	21,5
	5-9 yıl	39	19,5
	10-14 yıl	45	22,5
	15-19 yıl	25	12,5
	20 yıl ve üzeri	48	24,0
Yöneticilik deneyimi	4 yıl ve daha az	331	91,6
	5-9 yıl	13	3,6
	10-14 yıl	10	2,7
	15-19 yıl	4	1,1
	20 yıl daha fazla	3	1,0
Çalıştığınız Kurum Türü	İlkokul	108	29,7
	Ortaokul	141	39,1
	Lise	112	31,2
Öğrenim düzeyi	Ön lisans	7	2,0
	Lisans	309	85,5
	Lisansüstü	45	12,5

Araştırmaya katılanların %57'si kadın, %43'ü de erkeklerden oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre öğretmenlik mesleğinin daha çok kadınlar tarafından tercih edildiği yargısına varılabilir. Araştırmaya katılanların %81,2'sini evli geri kalan %18,8'ini de bekârlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında %6,6'sının 29 yaş ve altında, %42,4'ünün 30-39 yaş arasında, %39,9'u 40-49 yaş arasında, %10'u 50-59 yaş arasında ve %1,1'inin 60 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %88,1'inin öğretmen, %11,9'inin yönetici olarak görev yaptığı görülmektedir.

Tüm meslek hayatındaki çalışma süresine göre dağılımda ise; araştırmaya katılanların %21,5'i 4 yıldan az, %19,5'i 5-9 yıl arası, %22,5'i 10-14 yıl arası, %12,5'i 15-19 yıl arası ve %24'ü 20 yıl ve daha fazla çalışma tecrübesine sahiptir. Araştırmaya katılanların eğitim yöneticisi olarak çalışma sürelerine bakıldığında çalışanların %91,6'sı 4 yıl ve daha az, %3,6'sı 5-9 yıl arası, %2,7'si 10-14 yıl arası ve %1,1'i 15-19 yıl arası, %1'i 20 yıl ve daha fazla, eğitim yöneticisi olarak çalışma

süresine sahiptir. Araştırmaya katılanların çalıştığınız kurum türü durumuna göre %29,7'si ilkokulda, %39,1'i ortaokulda, %31,2'si lisede görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların öğrenim durumlarına göre dağılımı %7 ile ön lisans, %85,5 ile lisans ve %12,5 ile yüksek lisans şeklindedir.

4.7.1 Hipotez Testleri

Araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen aşağıdaki hipotezlerle ilgili elde edilen bulgular, yorumlar ilerleyen kısımlarda ortaya konulacaktır.

H1: Liderlik etki düzeyi, örgüt kültürü etki düzeyini etkiler.

H1(a): Liderlik etki düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1(b): Liderlik etki medeni duruma göre farklılık gösterir.

H1(c): Liderlik etki düzeyi yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H1(d): Liderlik etki düzeyi mesleki kıdem yılı gruplarına göre farklılık gösterir.

H1(e): Liderlik etki düzeyi çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H1(f): Liderlik etki düzeyi kurum türüne göre farklılık gösterir.

H1(g): Liderlik etki düzeyi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H1(h): Liderlik etki düzeyi görev unvanlarına göre farklılık gösterir.

H1(i): Örgüt kültürü etki düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1(j): Örgüt kültürü etki düzeyi medeni duruma göre farklılık gösterir.

H1(k): Örgüt kültürü etki düzeyi yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H1(l): Örgüt kültürü etki düzeyi mesleki kıdem yılı gruplarına göre farklılık gösterir.

H1(m): Örgüt kültürü etki düzeyi çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H1(n): Örgüt kültürü etki düzeyi kurum türüne göre farklılık gösterir.

H1(o): Örgüt kültürü etki düzeyi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H1(p): Örgüt kültürü etki düzeyi görev unvanlarına göre farklılık gösterir.

Tüm hipotezler $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Değişkenlerin yapısına uygun olarak yapılan t ve F Testlerine göre, anlamlılık sütununda bulunan p değeri $<0,05$ olan hipotezler kabul edilmiştir.

H1(a): Liderlik etki düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir.

Tablo 4.5: Liderlik etki düzeyi cinsiyete göre farklılığını inceleyen t- testi.

Ölçek	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (P)
Liderlik Etki Düzeyi	Kadın	3,77	0,792	-1,864	0,063
	Erkek	3,90	0,626		

Liderlik etki düzeyi erkeklerde (3,90) iken kadınlarda (3,77) olduğu görülmektedir. Aradaki farkın anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t-Testi yapılmış ayrıca varyansların homojen olup olmadığına Levene testi yardımıyla karar verilmiştir. Levene testi anlamlılık değeri $0,02 < 0,05$ olduğundan varyansların homojen olmadığı varsayılmıştır. Buna göre ilgili anlamlılık değeri $p = 0,063 > 0,05$ olarak bulunmuştur. O halde liderlik etki düzeyinin öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmaktadır. Yani, erkeklerin çok az farkla etki düzeylerinin fazla olmasına rağmen; farklılık istatistikî olarak bir anlam taşımadığından, liderlik etki düzeyi yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Turhan (2007), Karagöz (2008) ve Toksoy (2011) yaptıkları araştırmalarında liderliğin cinsiyet değişkenine göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı farklılıklar bulgulamışlardır. Uğurlu (2009), Yalınkılıç (2012), Tanrıöğen (2013) ve Kılınçarslan (2013)'ün araştırmalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulgulamamıştır.

H1(b): Liderlik etki düzeyi medeni duruma göre farklılık gösterir.

Tablo 4.6: Liderlik etki düzeyinin medeni duruma göre farklılığını inceleyen t- testi.

Ölçek	Medeni Durum	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (P)
Liderlik Etki Düzeyi	Evli	3,80	0,744	-1,334	0,183
	Bekâr	3,93	0,650		

Bekar yöneticilerin liderlik etki düzeyi (3,93) evli yöneticilere göre (3,80) daha yüksek düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t-Testi yapılmış ayrıca varyansların homojen olup olmadığına Levene testi yardımıyla karar verilmiştir. Levene testi anlamlılık değeri

0,406>0,05 olduğundan varyansların homojen olduğu varsayılmıştır. Buna göre ilgili anlamlılık değeri $p=0,183>0,05$ olduğundan hipotez reddedilir. Yani, liderlik etki düzeyi yöneticilerin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermez.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Karagöz (2008), çalışmasında liderlik medeni durum değişkenine göre öğretmen algılarında tüm boyutlarda anlamlı farklar bulgulamış olup, araştırmasında bekar öğretmenlerin, evli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algı gösterdiğini yansıtmıştır. Benzer çalışma yapan; Yalınkılıç (2012), Tanrıöğen (2013) ve Kılınçarslan (2013)'ün araştırmalarında medeni durum değişkenine göre liderlik etki düzeyinin anlamlı fark oluşturmadığı görülmektedir.

H1(c): Liderlik etki düzeyi yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 4.7: Liderlik etki düzeyinin yaş gruplarına göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Yaş	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Liderlik Etki Düzeyi	25 ve altı	3,85	,616	2,565	0,038
	26-35	3,70	,757		
	36-45	3,93	,711		
	46-55	3,95	,619		
	56 ve üstü	3,43	1,138		

$p=0,038<0,05$ olduğundan liderlik etki düzeyi yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğunun tespiti için yapılan Post-hoc analizi sonucunda, farklılık çıkan yaş grupları 36-45 yaş aralığı ile 26-35 yaş aralığındaki yöneticiler arasındadır. 36-45 yaş aralığında olan yöneticilerin liderlik etki düzeyi ile (3,93), 26-35 yaş arası yöneticilerin liderlik etki düzeyi (3,70) arasındaki 0,23'lük fark istatistikî olarak anlamlı çıkmıştır. Yani, liderlik etki düzeyi; 36-45 yaş aralığındaki yöneticilerde 26-35 yaş aralığındaki yöneticilere göre daha fazla çıkmıştır.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; İskele (2009) ve Aktoy (2010) ve Kılınçarslan (2013) yaptıkları araştırmalarında yaş değişkenine liderlik tüm alt gruplarında anlamlı farklar olduğunu bulgulamış olup 30 ve altı yaş grubu öğretmenler en yüksek algı düzeyini gösterirken, 51 ve üstü öğretmenler ise en düşük

algı düzeyini göstermiştir. Uğurlu (2009), Yalınkılıç (2012), araştırmalarında yaş değişkenine göre liderliğin anlamlı farklar göstermediğini bulgulamışlardır.

H1(d): Liderlik etki düzeyi mesleki kıdem yılı gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 4.8: Liderlik etki düzeyinin mesleki kıdem yılı gruplarına göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Çalışma Süresi	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Liderlik Etki Düzeyi	4 yıl ve daha az	3,82	,631	0,791	0,532
	5-9 yıl	3,73	,778		
	10-14 yıl	3,81	,725		
	15-19 yıl	3,92	,753		
	20 yıl ve daha fazla	3,87	,717		

15-19 yıl iş tecrübesine sahip yöneticilerin liderlik etki düzeyi (3,92) diğer yöneticilere göre daha yüksek düzeydeyken, 5-9 yıl arası iş tecrübesine sahip yöneticilerin liderlik etki düzeyi (3,73) en düşük düzeydedir. Gruplar arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan F testine göre anlamlılık değerinin $p=0,532>0,05$ olmasından dolayı hipotez reddedilir. Yani, liderlik etki düzeyi yöneticilerin iş hayatındaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Turhan (2007), yaptığı araştırmasında kıdem değişkenine göre sadece bir boyut dışında anlamlı fark bulmazken, algı düzeyleri açısından en yüksek değeri 6-10 yıl arasındaki kıdeme sahip öğretmenler gösterirken en düşük algıyı 16 yıl ve üzere kıdemdeki öğretmenler göstermiştir. Yalınkılıç (2012), yaptığı araştırmasında mesleki kıdem değişkenine göre beş grup belirlemiş ve alt boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Bu gruplar arasında 16-20 yıl arası görev yapan öğretmenler diğer kıdem aralıklarına göre okul müdürlerinin ilişki yönelimli olduğunu düşünmektedir. Aktay (2010), çalışmasında mesleki kıdem değişkenine göre liderliğin iklimsel etik alt boyutu dışında anlamlı fark bulgulamamış olup aritmetik ortalamalar baz alındığında 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin en yüksek algı düzeyinde iken sonra 6-10 yıl düzeyindeki öğretmenler gelmekte, en düşük algı düzeyi ise 16-20 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerde olduğu görülmektedir.

H1(e): Liderlik etki düzeyi çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Tablo 4.9: Liderlik etki düzeyinin çalışma süresine göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Çalışma Süresi	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Liderlik Etki Düzeyi	4 yıl ve daha az	4,16	,519	2,402	0,067
	5-9 yıl	3,94	,349		
	10-14 yıl	3,95	,504		
	15-19 yıl	4,53	,276		

Kurumdaki çalışma süresi 15-19 yıl arası olan yöneticilerin liderlik etki düzeyi (4,53) diğer yöneticilere göre daha yüksek düzeydeyken, kurumdaki çalışma süresi 5-9 yıl arası olan yöneticilerin liderlik etki düzeyi (3,94) en düşük düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan F testine göre anlamlılık değerinin $p=0,067>0,05$ olmasından dolayı hipotez reddedilir. Yani, liderlik etki düzeyi yöneticilerin kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; İskele (2009), yaptığı çalışmada görev yaptığı okuldaki hizmet yılı değişkenine göre beş grup oluşturmuş ve bu grupların liderliğin iletişimsel etik alt boyutu dışında anlamlı bir fark bulgulanmamıştır. Aktoy (2010), araştırmasında okuldaki hizmet yılı değişkenine göre liderliğin iletişimsel etik alt boyutu dışında anlamlı fark bulgulanmamış olup, okulda en yüksek süre kalan 16 yıl ve üstü grubundaki öğretmenlerin algılarının en yüksek, okulda bulunduğu süre 6-10 yıl olan öğretmenlerin algı düzeyinin en düşük olduğu görülmüştür.

H1(f): Liderlik etki düzeyi kurum türüne göre farklılık gösterir.

Tablo 4.10: Liderlik etki düzeyinin kurum türüne göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Kurum Türü	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Liderlik Etki Düzeyi	İlkokul	3,93	,757	1,474	0,230
	Ortaokul	3,78	,746		
	Lise	3,79	,672		

İlkokulda çalışanların liderlik etki düzeyi (3,93) diğer kurum türlerine göre daha yüksek, ortaokulda çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi ise (3,78) diğer kurum türlerine göre daha düşük düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan F testine göre anlamlılık değerinin $p=0,230>0,05$ olmasından dolayı hipotez reddedilir. Yani, liderlik etki düzeyi çalışanların kurum türlerine göre anlamlı farklılık göstermez.

H1(g): Liderlik etki düzeyi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Tablo 4.11: Liderlik etki düzeyinin eğitim durumuna göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Eğitim Durumu	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Liderlik Etki Düzeyi	Önlisans	3,76	,757	0,841	0,432
	Lisans	3,83	,731		
	Yüksek lisans	4,12	,303		

Yüksek lisans eğitimine sahip yöneticilerin liderlik etki düzeyi (4,12) diğer gruplara göre en yüksek düzeydeyken, ön lisans eğitimine sahip yöneticilerin liderlik etki düzeyi (3,76) en düşük düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan F testine göre anlamlılık değerinin $p=0,432>0,05$ olmasından dolayı hipotez reddedilir. Yani, liderlik etki düzeyi yöneticilerin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

H1(h): Liderlik etki düzeyi görev unvanlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 4.12: Liderlik etki düzeyinin görev unvanlarına göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Görev Unvanı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Liderlik Etki Düzeyi	Öğretmen	3,80	,751	1,528	0,207
	Müdür Baş Yardımcısı	4,00	,569		
	Müdür Yardımcısı	4,01	,088		
	Müdür	4,06	,372		

Unvanlara göre liderlik etki düzeyi incelendiğinde, müdürlerin liderlik etki düzeyleri (4,12) diğer gruplara göre en yüksek düzeydeyken, öğretmenlerin liderlik etki düzeyi (3,80) en düşük düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test

etmek için yapılan F testine göre anlamlılık değerinin $p=0,207>0,05$ olmasından dolayı hipotez reddedilir. Yani, liderlik etki düzeyi araştırmaya katılanların unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermez.

4.7.2 Örgüt Kültürü Etki Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

H1(i): Örgüt kültürü etki düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir.

Tablo 4.13: Örgüt kültürü etki düzeyinin cinsiyete göre farklılığını inceleyen t- testi.

Ölçek	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık (P)
Örgüt Kültürü Etki Düzeyi	Kadın	3,47	0,526	-2,997	0,003
	Erkek	3,64	0,484		

Erkek çalışanların örgüt kültürü düzeyi (3,64), kadın çalışanlara göre (3,47) daha yüksek düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t-Testi yapılmış ayrıca varyansların homojen olup olmadığına Levene testi yardımıyla karar verilmiştir. Levene testi anlamlılık değeri $0,674>0,05$ olduğundan varyansların homojen olduğu varsayılmıştır. Buna göre ilgili anlamlılık değeri $p=0,003<0,05$ olduğundan hipotez kabul edilir. Yani, örgüt kültürü düzeyi çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Örgüt kültür düzeyinde bulunan bu farklılık erkek çalışanlar lehinedir. 3,64 olan erkek çalışanların örgüt kültür düzeyi, 3,47 olan kadın çalışanlara göre daha yüksektir.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Fırat (2007)'in araştırmasında cinsiyet bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında bütünleşme ve aidiyet alt boyutu hariç anlamlı bir fark bulgulanmamış olup demokratik yönetim ve katılım alt boyutu hariç kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde algılama gösterdikleri belirtilmiştir. Yüksel (2009), çalışmasında cinsiyet bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farklar olduğunu göstermiştir.

H1(i): Örgüt kültürü etki düzeyi medeni duruma göre farklılık gösterir.

Tablo 5.14: Örgüt kültürü etki düzeyinin medeni durumuna göre farklılığını inceleyen t-testi.

Ölçek	Medeni Durum	Ortalama	Std.Sapma	t	Anlamlılık (P)
Örgüt Kültürü Etki Düzeyi	Evli	3,56	0,514	0,766	0,444
	Bekâr	3,50	0,521		

Evli çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi (3,56) bekar çalışanlara göre (3,50) daha yüksek düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t-Testi yapılmış ayrıca varyansların homojen olup olmadığına Levene testi yardımıyla karar verilmiştir. Levene testi anlamlılık değeri $0,528 > 0,05$ olduğundan varyansların homojen olduğu varsayılmıştır. Bun göre ilgili anlamlılık değeri $p=0,444 > 0,05$ olduğundan hipotez reddedilir. Yani, örgüt kültürü etki düzeyi çalışanların medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Yüksel (2009), çalışmasında medeni durum bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farkların olduğu görülmüştür.

H1(j): Örgüt kültürü etki düzeyi yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 4.15: Örgüt kültürü etki düzeyinin yaş gruplarına göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Yaş	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Örgüt Kültürü Etki Düzeyi	25 ve altı	3,53	,379	1,527	0,194
	26-35	3,47	,527		
	36-45	3,60	,521		
	46-54	3,66	,491		
	55 ve üzeri	3,43	,571		

46-54 yaşında olan çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi (3,66) diğer çalışanlara göre daha yüksek, 55 yaş ve üzerindeki çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi ise (3,43) diğer çalışanlara göre daha düşük düzeydedir. Genel olarak bakıldığında yaş arttıkça çalışanların örgüt kültürü etki düzeyinde artış olmaktadır. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan F testine göre anlamlılık değerinin $p=0,194 > 0,05$ olmasından dolayı hipotez reddedilir. Yani, örgüt kültürü etki düzeyi çalışanların yaşına göre anlamlı farklılık göstermez.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Fırat (2007), araştırmasında yaş bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı bir fark okul- çevre ilişkisi dışında bulgulanmamış olup, bu alt boyutta fark 41 ve üstü yaş gurubu ile 40 ve altı yaş gurubu arasında olduğu görülmüştür. Yüksel (2009), çalışmasında ise yaş bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farklar olduğunu göstermiştir.

H1(k): Örgüt kültürü etki düzeyi kıdem yılı gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 4.16: Örgüt kültürü etki düzeyinin iş hayatındaki çalışma süresine göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Çalışma Süresi	Ortalama	Std.Sapma	F	Anlamlılık (P)
Örgüt Kültürü Etki Düzeyi	4 yıl ve daha az	3,46	,436	1,658	0,159
	5-9 yıl	3,47	,539		
	10-14 yıl	3,49	,518		
	15-19 yıl	3,66	,576		
	20 yıl ve daha fazla	3,58	,441		

15-19 yıl iş tecrübesi olan çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi (3,66) diğer çalışanlara göre daha yüksek, 4 yıl ve daha az iş tecrübesine sahip çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi ise (3,46) diğer çalışanlara göre daha düşük düzeydedir. Genel olarak bakıldığında iş tecrübesi arttıkça çalışanların örgüt kültürü etki düzeyinde artış olmaktadır. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan F testine göre anlamlılık değerinin $p=0,159>0,05$ olmasından dolayı hipotez reddedilir. Yani, örgüt kültürü etki düzeyi çalışanların iş hayatındaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Fırat (2007), araştırmasında okuldaki hizmet yılı bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farklar bulgulanmış olup, okulunda 16 ve üstü yıl görev yapan öğretmenler grubunun en yüksek, 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenler grubunun ise en düşük algı düzeyini gösterdikleri görülmüştür.

H1(l): Örgüt kültürü etki düzeyi çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Tablo 4.17: Örgüt kültürü etki düzeyinin kurumdaki çalışma süresine göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Çalışma Süresi	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Örgüt Kültürü Etki Düzeyi	4 yıl ve daha az	3,71	,421	0,875	0,489
	5-9 yıl	3,90	,450		
	10-14 yıl	3,82	,547		
	15-19 yıl	4,03	,180		
	20 yıl ve daha fazla	3,88	,638		

15-19 yıl arası yöneticilik yapan çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi (4,03) diğer çalışanlara göre daha yüksek, 4 yıl ve daha az süredir yönetici olan çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi ise (3,71) diğer çalışanlara göre daha düşük düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan F testine göre anlamlılık değerinin $p=0,489>0,05$ olmasından dolayı hipotez reddedilir. Yani, örgüt kültürü etki düzeyi çalışanların eğitim yöneticisi olarak çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermez.

Bu bulgular diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında; Fırat (2007), araştırmasında meslekteki kıdem bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farkları demokratik yönetim ve katılım alt boyutu dışında bulgulamış olup, tüm alt boyutlarda 5 yıl ve altındaki öğretmen grubunun algılarının en yüksek olduğu görülmüştür. Yüksel (2009) ise çalışmasında mesleki kıdem bağımsız değişkeni ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı farkların olduğunu göstermiştir.

H1(m): Örgüt kültürü etki düzeyi kurum türüne göre farklılık gösterir.

Tablo 4.18: Örgüt kültürü etki düzeyinin kurum türüne göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Kurum Türü	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Örgüt Kültürü Etki Düzeyi	İlkokul	3,60	,520	1,285	0,278
	Ortaokul	3,49	,523		
	Lise	3,55	,498		

İlkokulda çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi (3,60) diğer kurum türlerine göre daha yüksek, ortaokulda çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi ise (3,45) diğer kurum türlerine göre daha düşük düzeyde çıkmıştır. Anlamlılık farkının test etmek

için yapılan F testine göre anlamlılık değerinin $p=0,278>0,05$ olmasından dolayı hipotez reddedilir. Yani, örgüt kültürü etki düzeyi çalışanların kurum türlerine göre anlamlı farklılık göstermez.

H1(n): Örgüt kültürü etki düzeyi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Tablo 4.19: Örgüt kültürü etki düzeyinin eğitim durumuna göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Eğitim Durumu	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Örgüt Kültürü Etki Düzeyi	Önlisans	3,46	,300	1,437	0,239
	Lisans	3,53	,514		
	Yüksek lisans	3,63	,542		

Yüksek lisans eğitim düzeyine sahip çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi (3,63) diğer çalışanlara göre daha yüksek, ön lisans mezunu çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi ise (3,46) diğer eğitim durumlarına göre daha düşük ortalama çıkmıştır. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan F testine göre anlamlılık değeri $p=0,239>0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Yani, örgüt kültürü etki düzeyi çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermez.

H1 (o): Örgüt kültürü etki düzeyi görev unvanlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 4.20: Örgüt kültürü etki düzeyinin görev unvanlarına göre farklılığını inceleyen F testi.

Ölçek	Görev Unvanı	Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık (P)
Örgüt Kültürü Etki Düzeyi	Öğretmen	3,51	,513	4,876	0,002
	Müdür Baş Yardımcısı	3,68	,438		
	Müdür Yardımcısı	3,91	1,048		
	Müdür	3,97	,385		

Unvanlara göre örgüt kültürü etki düzeyi incelendiğinde, müdürlerin örgüt kültürü etki düzeyleri (3,97) diğer gruplara göre en yüksek düzeydeyken, öğretmenlerin örgüt kültürü etki düzeyi (3,51) en düşük düzeydedir. Aradaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan F testine göre anlamlılık değerinin

$p=0,002<0,05$ olmasından dolayı hipotez kabul edilir. Yani, örgüt kültürü etki düzeyi araştırmaya katılanların unvanlarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Bu farklılıkların hangi unvan grupları arasında olduğunun tespiti için yapılan Post-hoc analizi sonucunda, farklılık çıkan unvan grupları müdürler ile öğretmenler olmaktadır. Müdür olanların örgüt kültürü etki düzeyi ile (3,97), öğretmenlerin örgüt kültürü etki düzeyi (3,51) arasındaki 0,46'lık fark istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır. Yani, örgüt kültürü etki düzeyi; araştırmaya katılan müdürlerde, öğretmenlere göre daha yüksektir.

H1: Liderlik etki düzeyi, örgüt kültürü etki düzeyini etkiler.

Araştırmamızın ana iki değişkenleri liderlik etki düzeyi, örgüt kültürü etki örgüt kültürü etki düzeyini etkiler, hipotezini tespit etmek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Burada liderlik etki düzeyi bağımsız değişken, örgüt kültürü ise bağımlı değişken olarak yer almıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.21'de gösterilmektedir.

Tablo 4.21: Liderlik etki düzeyi, örgüt kültürü etki düzeyini etkiler, hipotezini gösteren regresyon analizi.

Değişkenler	β	F	Anlamlılık (P)	Korelasyon Katsayısı	Belirlilik Katsayısı
Sabit	1,847	235,297	0,000	0,638	0,408
Liderlik	0,445				

Tablo 4.21'e bakıldığında anlamlılık değeri $0,000<0,05$ olduğundan kurulan regresyon modeli anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan liderlik ile bağımlı değişken olan örgüt kültürü arasındaki korelasyon katsayısı 0,638 olarak bulunmuştur. O halde liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu söylenebilir. Belirlilik katsayısı ise 0,408 olduğundan örgüt kültürü değişkeninin %40,8'ini liderliğin açıkladığı görülmektedir. Regresyon modeli ise aşağıdaki gibi gösterilmektedir.

$$Y=1,847+0,445X_{\text{liderlik}}$$

Bu modele göre liderlik düzeyindeki bir birimlik değişimin örgüt kültürü düzeyini 0,445 birim etkileyeceği görülmektedir.

4.8 Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın amacı ve ortaya konan temel problemi kapsamında oluşturulan hipotezin kabul ve red durumu Tablo 5.22’de gösterilmiştir.

Tablodan görüldüğü üzere;

1. Liderlik etki düzeyi öğretmen ve yöneticilerin yaş gruplarına göre farklılık gösterir;
 2. Örgüt kültürü etki düzeyi öğretmen yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterir;
 3. Örgüt kültürü etki düzeyi öğretmen ve yöneticilerin görev unvanlarına göre farklılık gösterir;
 4. Liderlik etki düzeyi, örgüt kültürü etki düzeyini etkiler;
- alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4.22: Hipotezlere ilişkin sonuçlar.

Hipotez	Sonuç
H1(a): Liderlik etki düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir.	Red
H1(b):Liderlik etki düzeyi medeni duruma göre farklılık gösterir.	Red
H1(c):Liderlik etki düzeyi yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	Kabul
H1(d): Liderlik etki düzeyi mesleki kıdem yılı gruplarına göre farklılık gösterir.	Red
H1(e): Liderlik etki düzeyi çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	Red
H1(f): Liderlik etki düzeyi kurum türüne göre farklılık gösterir.	Red
H1(g): Liderlik etki düzeyi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.	Red
H1(h): Liderlik etki düzeyi görev unvanlarına göre farklılık gösterir.	Red
H1(i):Örgüt kültürü etki düzeyi cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	Kabul
H1(i):Örgüt kültürü etki düzeyi medeni duruma göre farklılık gösterir.	Red
H1(j):Örgüt kültürü etki düzeyi yaş gruplarına göre farklılık gösterir.	Red
H1(k):Örgüt kültürü etki düzeyi mesleki kıdem yılı gruplarına göre farklılık gösterir.	Red
H1(l):Örgüt kültürü etki düzeyi çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	Red
H1(m): Örgüt kültürü etki düzeyi kurum türüne göre farklılık gösterir	Red
H1(n):Örgüt kültürü etki düzeyi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.	Red
H1(o):Örgüt kültürü etki düzeyi görev unvanlarına göre farklılık gösterir.	Kabul
H1: Liderlik etki düzeyi, örgüt kültürü etki düzeyini etkiler.	Kabul

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümde elde edilen verilere göre ortaya çıkan sonuçlar ve bu sonuçlarla birlikte uygulayıcı ve araştırmacılara önerilere yer verilmiştir.

5.1 Sonuçlar

Liderlik ve örgüt kültürü ölçeği verileri ve bulgularına göre sonuçlar irdelenip değerlendirme ve tespitler ortaya konacaktır.

5.1.1 Liderlik İle İlgili Sonuçlar

Bu bölümde önce liderlik, daha sonra örgüt kültürü ile ilgili sonuçlara bağımsız değişkenlere göre değinilmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgulara göre liderlik bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü bağımlı değişkeni arasındaki ilişki ve yordayıcılık sonuçları açıklanmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okulundaki hizmet yılı, eğitim durumları ve görev unvanları gibi bağımsız değişkenlere göre ayrı ayrı ele alınmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre liderlik sonuçları: Araştırmada elde edilen bulgulara göre liderlik etki düzeyinin öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılır. Liderlik etki düzeyinin genelinde, İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerden erkeklerin kadınlara oranla bu alt boyutu daha olumlu görmelerinin nedeni olarak yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun erkek olması ve kadınların daha duygusal yaklaşımları ile açıklanabilmektedir.

Medeni durum değişkenine göre İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde görev yapan ğretmen ve yöneticilerin medeni durumları ile liderlik etki düzeyi arasında bir fark bulunmadığı sonucuna varılabilir.

Öğretmen ve yöneticilerin liderlik etki düzeyi yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık daha çok liderlik etki düzeyi; 36-45 yaş aralığındaki ğretmen ve yöneticilerde 26-35 yaş aralığındaki yöneticilere göre daha fazla çıkmıştır.

Öğretmen ve yöneticilerin liderlik etki düzeyi ğretmen ve yöneticilerin iş hayatındaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gstermemekteği sonucu varılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre mesleki kıdem değişkeni açısından 15-19 yıl iş tecrübesine sahip yöneticilerin liderlik etki düzeyi (3,92) diğer yöneticilere göre daha yüksek düzeydeyken, 5-9 yıl arası iş tecrübesine sahip yöneticilerin liderlik etki düzeyi (3,73) en düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kurumdaki alışma süresi 15-19 yıl arası olan ğretmen ve yöneticilerin liderlik etki düzeyi diğer yöneticilere göre daha yüksek düzeydeyken, kurumdaki çalışma süresi 5-9 yıl arası olan yöneticilerin liderlik etki düzeyi en düşük düzeydedir. Liderlik etki düzeyi yöneticilerin kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gstermemekteği sonucu varılmıştır. Bu sonuca göre aynı kurumda çalışma süresi arttıkça etki düzeyi daha fazladır. Yıllarca birlikte çalışmanın etkisini görebiliriz. Birlikte alışma süresi arttıkça çalışanlar biribirlerini daha iyi tanımakta ve okul kültürünün bir parçası uygulayıcı olarak görülmektedir. Yeni başlayan ğretmen ve yöneticiler okul kültürüne ve daha önce çalışanların oluşturduğu düzene hemen adapte olamamaktadır.

Kurumlara göre yapılan araştırmada liderlik etki düzeyi çalışanların kurum türlerine göre anlamlı farklılık illkokulda çalışanların liderlik etki düzeyi az olsa diğer kurumlara göre fazla çıkmasını ilkokullarda gerek ğretmen gerek yönetici gerekse velilerden çıkartabiliriz. Bilakis şehir merkezindeki okullarda sınıf ğretmenlerinin kurumda birlikte çalışma süreleri örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Ayrıca ilkokul yöneticilerin de sınıf ğretmeni kökenli olması liderlik etkisini göstermektedir. Oysa farklı branş ğretmenlerinin birlikte çalıştığı ortaokul ve liselerde yöneticiler de farklı branşta olmasının etkili olabileceği söylenebilir.

Öğretmen ve yöneticilerin liderlik etki düzeyi yöneticilerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yüksek lisans eğitime sahip yöneticilerin liderlik etki düzeyi diğer gruplara göre en yüksek düzeydeyken, ön lisans eğitime sahip yöneticilerin liderlik etki düzeyi en düşük düzeydedir. Kurumlarda yüksek lisans yapanların sayısı ve oranı diğerlerine göre az olmasına rağmen yine de eğitim seviyesinin etkili olduğunu söyleyebiliriz. Tecrübenin yanında her zaman “eğitim” farkının da en önemli etki olduğunu varsayılabilir.

Liderlik etki düzeyi araştırmaya katılanların unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Okullar diğer örgütlerden belki de en büyük farkı yöneticileri kendi öğretmen kadrosundan seçilip atandığı için unvan farkı etki düzeyinde önemli bir anlam farklılığının olmadığı söylenebilir.

Sonuç olarak liderlik ile ilgili cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okulundaki hizmet yılı, eğitim durumları ve görev unvanları gibi bağımsız değişkenlere göre karar vermede anlamlı farka rastlanmamıştır. Fakat liderlik etki düzeyinin yaş gruplarına göre anlamlı bir fark gösterdiği sonucuna rastlanmıştır.

Bu sonuçlardan, çalışanların yaşları ilerledikçe birikim ve tecrübeyle sorumluluk ve görev bilincinin arttığı gözlemlenebilir. İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde görev yapan yöneticilerin bunu dikkate alınarak gerekli farkındalığın yaratılması gerektiği düşünülmektedir.

5.1.2 Örgüt Kültürü İle İlgili Sonuçlar

Araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okulundaki hizmet yılı, eğitim durumları ve görev unvanları gibi bağımsız değişkenlere göre ayrı ayrı ele alınmıştır.

Örgüt kültürü etki düzeyi çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olmasını İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde erkek yöneticilerin fazla olmasıyla açıklayabilir.

Örgüt kültürü etki düzeyi çalışanların medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Aralarında anlam farklılığı az olsa da İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde görev yapan bekâr öğretmenlerin, evli öğretmenlere nazaran daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür.

Çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucu ulaşılmıştır. Genel olarak bakıldığında yaş arttıkça çalışanların örgüt kültürü etki düzeyinde artış olmaktadır. 46-54 yaşında olan çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi diğer çalışanlara göre daha yüksek olmasıyla birikim ve tecrübenin öne çıktığı görülür. 55 yaş ve üzerindeki çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi diğer çalışanlara göre daha düşük düzeyde olması ise dikkate değerdir. Bu sonuçlardan, çalışanların yaşları ilerledikçe okul kültürüne karşı sorumluluk ve görev bilincinin arttığı belli bir yaşatan sonra da sorumluluk ve bilincin düştüğü gözlemlenebilir.

Araştırmada örgüt kültürü etki düzeyi öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdem yılı ile örgüt kültürünün arasında anlamlı farklar bulgulanmamıştır. Anlamlı fark olmamasına rağmen okulunda 15-19 yıl görev yapan öğretmenler grubunun en yüksek, 4 yıl ve daha az iş tecrübesine sahip çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi is grubunun ise en düşük etki düzeyini gösterdikleri görülmüştür. Bunun nedeninin öğretmenlik mesleğinde kıdemin önemli olduğunu söyleyebiliriz. Göreve yeni başlayan öğretmen ve yöneticilerin deneyim ve adaptasyon sürecinin başında olmalarıyla açıklanabilir.

Araştırmada örgüt kültürü etki düzeyi çalışanların eğitim yöneticisi olarak çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek lisans eğitim düzeyine sahip çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi diğer çalışanlara göre daha yüksek, ön lisans mezunu çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi ise diğer çalışanlara göre daha düşük düzeydedir. Fakat anlamlı farklılık olmadığından örgüt kültürü etki düzeyi çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada örgüt kültürü etki düzeyi çalışanların kurum türlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İlkokulda çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi diğer kurum türlerine göre daha yüksek, ortaokulda çalışanların örgüt kültürü etki düzeyi ise ilkokul ve lisede çalışanlara göre daha düşük düzeyde olmasını ilkokullarda örgüt kültürünün daha çok benimsenmesi ve ilkokul öğretmenlerinin okulu branş öğretmenlerine göre sahiplenmesi ve kendilerini örgütün asıl unsurlarından görmeleri ile açıklayabiliriz. Ortaokul ve liselerde branş öğretmenleri dersi bitince sınıf ve okuldan hemen ayrılmaları, okul ve sınıfla birlikte fazla zaman

geçirememek de örgüt kültürüne daha az sahiplenmelerinin nedeni olarak açıklanabilir.

Örgüt kültürü etki düzeyi araştırmaya katılanların unvanlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Unvanlara göre müdürlerin örgüt kültürü etki düzeyleri diğer gruplara göre en yüksek düzeydeyken, öğretmenlerin örgüt kültürü etki düzeyi en düşük düzeydedir. Örgüt kültürünün oluşumu aşaması ile gelişim ve değişim aşamalarında yöneticilerin belirleyici ve yönlendirici etkisinin öğretmenlerden daha fazla olması ile açıklanabilir.

Sonuç olarak; örgüt kültürü ile öğretmenlerin ve yöneticilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okulundaki hizmet yılı, eğitim durumları ve görev unvanları gibi göre karar vermede yaş grupları ve unvan grupları dışında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültür bakımından yeterli algı düzeyine sahip olmadıklarının görüldüğü ortaya koydukları algılarından söylenebilmektedir.

5.1.3 Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgulara göre liderlik ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre öğretmenlerin liderlik algılarının pozitif yönde artmasının örgüt kültürüne ilişkin algılarının da aynı yönde artmasını, liderlik algılarının negatif yönde olmasının örgüt kültürüne ilişkin algılarının da aynı yönde olacağı anlamına geldiği söylenebilir. Araştırmaya benzer sonuçların Turhan (2007), Önen (2008), Uğurlu (2009) ve Kurşun (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da elde edildiği gözlenmiştir.

Yöneticilerin değişen ve gelişen eğitim dünyasında gelişim ve değişime ayak uydurduklarında eğitim ve öğretimin niteliğini artırırken bu özellikleri ile okul kültürüne de önemli katkıları olacaktır. Yöneticilerinin liderlik ile ilgili mevcut durumlarını ortaya koyarak bu yöndeki gelişmeleri, değişimleri ve dönüşümleri doğru okuyup algılamaları gerekmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerinin liderliklerini etkileyecek ve onlara katkıda bulunacak eğitim, kurs vb. etkinliklere gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

5.2 Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgularla hareket edilerek uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1 Uygulayıcılara Öneriler

Günümüzde önemi artan örgüt kültürü ve liderliğin daha iyi anlaşılması ve davranışlara yansımaları için uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir:

- a) Okul yöneticilerin istenilen liderlik yeterliliklerine sahip olabilmeleri için gereken becerilere ilişkin yöneticilere hizmet içi eğitimler verilebilir.
- b) Okul yöneticilerin okullarında pozitif bir kültür oluşturma ve yönlendirmede sahip olmaları gereken becerilere ilişkin yöneticilere eğitimler düzenlenebilir.
- c) Okul yöneticilerine liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin olduğu gösterilerek çalışanların iş ve örgütün genel performansının nasıl arttırılacağı hakkında farkındalıklar oluşturulabilir.
- d) Okul yöneticilerinin eşitlik, erdem, adalet, doğruluk, dürüstlük, sadakat gibi değerlerin ön plana çıkarıldığı bir okul kültürü oluşturmaları için gerekli çalışmaları yapmaları sağlanabilir.
- e) Okullarda, öğretmenler arasında sosyal ve dağıtımsal adaletin sağlanması, ödül ve cezaların adil şekilde dağıtılması, işbirliği içerisinde katılımcı ve paylaşımlı kararlar alınması gerektiğinden, bunları sağlayacak uygulamalar yapılması ve bunların şeffaf bir şekilde denetlenebilmesi sağlanabilir.
- f) Hizmetiçi kursları ve seminerleri ile yöneticilerin yeterliklerinin gelişmesi çağın ihtiyaçlarına cevap verebilir şekilde yetiştirmeleri sağlanabilir.

5.2.2 Araştırmacılara Öneriler

Araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

- a) Araştırma özel okullar ile devlet okulları karşılaştırması yapılarak tekrarlanabilir.
- b) Branş öğretmenlerinin liderlik ve örgüt kültüründeki yeri, katkısını ortaya çıkacak alan araştırması yapılabilir.
- c) Araştırma farklı ölçekler kullanılarak yapılabilir.

- d) Araştırma farklı il veya İzmir'in farklı ilçelerdeki okullarında tekrarlanabilir.
- e) Araştırmaya artık okul kültüründe daha da önemli hale gelen veliler ve öğrenciler de dâhil edilerek araştırma geliştirilebilir.
- f) Öğretmenlerin yönetime katılmalarının önündeki engelleri ortaya koyan araştırmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Aktoy, B. (2010). İlköğretim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Şanlıurfa Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Şanlıurfa.
- Akyol, Ş. (2009). Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atay, K. (2001). *Okul kültürü, Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi*. İzmir: Beta Yayınları
- Avcu, Y. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiler: İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bulunan Orta Kademe Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ay, D. A. (2014). Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Yıl:10 Sayı:14
- Baker, B. (2008). Leadership Orientation and Effectiveness of Chief Student Affairs Officers on Coalition of Christian Colleges and Universities Campuses. Unpublished Doctoral Dissertation, The School of Graduate Studies Department of Educational Leadership, Administration & Foundations, Indiana State University Terre Haute, Indiana.
- Bartlett, J.E., Kotrlik, J.W., Higgins, C.C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, Vol.19, No.1.

- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. Ankara: *Eğitim Yönetimi Dergisi*, (1) Sf: 29-62
- Bennett, V. J. S. (2006). A Study of The Effectiveness of a Diverse Workforce Within Nonprofit Organizations Serving Older Adults: An Analysis of The Impact of Leadership Styles and Organizational Culture. Unpublished Doctoral Disertation, Capella University.
- Bolman, L., Deal, T. E. (1991). Images of leadership. NCEL Occasional Paper No. 7, January, Nashville, TN: National Center for Educational Leadership.
- Cinel, M.O. (2014). Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Fındık İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Erzurum.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Çetinkanat, A. C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çimen, Z. (2001). Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Ankara.
- Duncan, D. A. (2004). School Culture: Exploring Its Relationship With Mental Models and Leadership Behaviors in Schools. (Unpublished Doctoral disertation), Florida State University, College of Education
- David M. Mayer D.M, Kuenzi M., Greenbaum R., Bardes M. ve (Bombie) Salvador R. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test Of A Trickle-Down Model. *Organizational Behavior And Human Decision Processes* (108) 1-13
- Demir, N. (2005), Örgüt Kültürü - İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE. İstanbul.

Dereli, M. (2003). A Survey Research Of Leadership Styles Of Elementary School Principals. Middle East Technical University, Master Of Science In Educational Sciences, Unpublished Master Thesis.

Doğan, B. (2012), *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dursun, İ.T. (2013), *Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme*. Siyaset, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2013, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:4

Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 1(1), 1-32.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayıncılık,

Fırat, N. (2007). Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159. 2003

Gülmez, Y. (2013). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri İle İlgili Bir Araştırma (Yamanlar Eğitim Kurumları Örneği), Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Gümüş A. E. (2011). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gümüşeli, A.İ. (2006). Okul Kültürü ve Liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, 14.sayı, s.8).

Güngör, H. (2013). Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Damgalama Eğilimleri ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Gürdoğan, A., Yavuz, E.(2013). Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İlinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, Bahar: 57 - 69, 2013.

Hofstede. G. (1984). CulturalDimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.

http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html

<http://www.bilgicin.com/orgut-kavrami-ve-ozellikleri.html>

Higgins, B. C.(2008). An Evaluation of the Relationship of Nursing School Administrators' Leadership Frame Orientation to Faculty Perceptions of Job Satisfaction and Leadership Effectiveness. University of Missouri-Columbia, unpublished doctoral thesis.

İçerli, L. (2009) Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İzmir.

Johnson, R. M. (2009). The Role of Leadership in Special Education Teacher Attrition in the North Carolina School System. (Unpublished Doctoral Dissertation). Capella University.

Kalkan, A. (2013). “Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karagöz, A. (2008). İlk ve Orta Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerine İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Karaköse, S. (2013). Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Karataş, E. (2009). Eğitim Yönetiminde İş Değerleri ve Örgüt Kültürü. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.

Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: *Görgül Bir Araştırma. Maliye Dergisi Sayı 155 Sf. 119-143 Temmuz-Aralık*

Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

Kılıç, G. (2006). Kayseri İlinde Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

- Kılınçarslan, S. (2013). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Koçak, T. (2006). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Koşar, S. (2011) Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 17, Sayı 4, ss: 581-603
- Kotti, W. P. (2008). Leadership Orientations and Demographic Characteristics of Chief Development Officers at Doctoral/Research Universities in the United States. College of Education University of South Carolina, Unpublished Doctoral Thesis.
- Kurşun, T. (2011). Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Lok, P. (1997). The Influence of Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction on Organizational Commitment. (Unpublished Doctoral Dissertation). Graduate School of Business, University of Technology, Sidney.
- Messer, J. E. (2002). Elementary Principal Leadership Orientations and Selected Professional and School Variables. (Unpublished Doctoral Dissertation). Department of Instructional Programs and Educational Leadership in the College of Education, University of Central Florida, Orlando.
- Milli Eğitim Temel Kanunu. (1973). *T.C. Resmi Gazete*, 14574, 14 Haziran 1973.
- Önen, Ö. (2008). Öğretmen Adaylarının Duygusal Zeka Düzeyleri ve Etik Muhakeme Yetenekleri. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Özmen, H. İ. (2009), Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Öztop, İ. (2008). Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Öztürk, B. Ü. (2012). Likert'in Sistem Dört Yaklaşımına Göre İşletmelerde Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylık, A. (2012). Ortaöğretim Okullarında İnförmel İlişkiler İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Van
- Sönmez K. K. (2013). Müdür Yardımcıları Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Oluşturulmasındaki Etkilerinin İncelenmesi (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Smith, E. E. (2009). The Relationship Between Organizational Culture, Societal Culture and Leadership Styles. (Unpublished Doctoral Dissertation), School of Business & Technology Capella University.
- Şahin, S. (2003). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şişman, M. (1993). İlkokullarda Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma). Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği(5.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tanrıöğen Z. M. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü İle İlişkisi, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bölümleri Enstitüsü, Denizli.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2005). "İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 43, ss:423-442

- Toksoy, H. (2011). Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Torres, G. K. (2009). Perceptions of Michigan Middle School Principals Regarding Leadership Styles, Communication, and School Climate. (Unpublished Doctoral Dissertation) Graduate School of Wayne State University, Detroit, Michigan
- Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.
- Uğurlu, C.T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Walumbwa, F.O., Morrison, E.W. Ve Christensen, A.L. (2012). “Ethical Leadership and Group in-role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice”, *The Leadership Quarterly*, 23, ss.953-964.
- Yalınkılıç, D. (2012). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. İstanbul.
- Yıldırım, A. (2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Yüksel, F. (2009). Orta Öğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik.(İkinci Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

1. Ek A: Anket Formu	107
2. Ek B: Araştırmaya Ait İstatistikler ve Tablolar	110
3. Ek C: Araştırma İçin Valilik Onayı.....	114



Ek-A: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu 'Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eğitim Kurumları Açısından Bir İnceleme (İzmir-Kemalpaşa Örneği)' başlıklı yüksek lisans tezi olarak hazırlanan çalışmanın temelini oluşturacak verileri toplamak amacıyla sizlere sunulmaktadır. Vereceğiniz samimi cevaplar, çalışmadan doğru ve sağlıklı sonuçlar alınması açısından oldukça önemlidir. Anket formunu dolduran tüm katılımcıların isim yazmalarına gerek olmadığını belirtir ve katkılarınız için şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla.

İbrahim Hakkı YALÇIN

THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. Kişisel Bilgiler

1.Cinsiyetiniz:

- a) Kadın b) Erkek

2. Medeni haliniz:

- a) Evli b) Bekar

3. Yaşınız:

- a) 25 ve altı b) 26 – 35 c) 36 – 45 d) 46 – 55 e) 56 ve üzeri

4. Göreviniz:

- a) Öğretmen b) Müdür Yardımcısı c) Müdür Başyardımcısı d) Müdür

5. Tüm meslek hayatınızdaki çalışma süreniz:

- a) 4 yıl ve daha az b) 5 – 9 yıl c) 10 -14 yıl d) 15- 19 yıl e) 20 yıl ve daha fazla

6. Eğitim yöneticisi olarak çalışma süreniz:

- a) 4 yıl ve daha az b) 5 – 9 yıl c) 10 -14 yıl d) 15- 19 yıl e) 20 yıl ve daha fazla

7. Çalıştığınız k a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise
8. Son mezun olduğunuz okul hangisidir?
- a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora
9. Eğitim kurumları açısından liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini aşağıdaki seçeneklerden derecesine göre “sizce en uygun olanını” lütfen “X” ile belirtiniz.

Tablo A.1: Anket soruları.

Okul müdürümüz,	Her Zaman	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. net ve mantıklı bir biçimde düşünür.					
2. okul personelini destekler; onların sorunlarıyla ilgilenir.					
3. okulun amacına yönelik olarak insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma becerisine sahiptir.					
4. ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham verir.					
5. dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgular.					
6. açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurarak güven tesis eder.					
7. kendisinden farklı düşünen kimseleri ikna etmede başarılı ve yeteneklidir.					
8. karizmatik bir insandır.					
9. problemlerin mantıklı çözümleme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanır.					
10. okul personelinin ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlıdır.					
11. olağan dışı bir biçimde ikna edici ve etkileyicidir.					
12. diğer insanlar için bir ilham kaynağıdır.					
13. net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygular.					
14. okulda alınan kararlara insanların aktif olarak katılımlarını destekler.					
15. kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözüme konusunda yılmadan çalışır.					
16. zengin bir hayal gücüne ve yaratıcılığa sahiptir.					
17. problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşır.					
18. tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açıktır ve onlara yardım eder.					
19. etki ve güç sahibi kimselerin desteğini kazanmada etkilidir.					
20. personeline güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılar.					
21. açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyar; kişileri sonuçlardan sorumlu tutar.					
22. iyi bir dinleyicidir; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açıktır.					
23. politik davranma konusunda duyarlı ve yeteneklidir.					
24. mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratır.					
25. ayrıntılara önem verir.					
26. iyi yapılan işler konusunda insanları takdir eder.					
27. okula destek sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştirir.					
28. personeline sadakat ve şevk aşılar.					
29. net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanır.					
30. katılımı destekleyen bir yöneticidir.					
31. çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşır.					
32. çevresindeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtan model/örnek bir yöneticidir.					

Tablo A.2: Anket soruları.

Aşağıdaki sütunda çalıştığınız okulu niteleyen bazı ifadeler verilmiştir. Bu ifadelerin okulunuzda hangi sıklıkta gerçekleştiğini sağ sütundaki ilgili seçeneklerin altına (X) işareti koyarak belirtiniz. Okulumuzda,	Her Zaman	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. programda belirlenen işlerin yapılması ilk önceliktir.					
2. diğer okullardan daha "iyi" olmak için çalışmak esastır.					
3. ilk defada doğruyu yapmak amaçlanır.					
4. amaçları gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.					
5. teknolojik gelişmeler takip edilir.					
6. herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.					
7. insanlar birbirini sever.					
8. kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.					
9. herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.					
10. mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.					
11. çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.					
12. hiyerarşiye önem verilir.					
13. kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.					
14. yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.					
15. kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
16. birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hâkimdir.					
17. mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.					
18. insanlara değer verilir.					
19. otoriter bir yönetim anlayışı vardır.					
20. işlerle ilgili etkili ve verimli toplantılar yapılır.					
21. başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.					
22. en büyük ödül bir işi başarmaktır.					
23. hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.					
24. kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.					
25. herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.					
26. yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.					
27. herkes birbirinin görüş ve düşüncelerine saygılıdır.					
28. kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.					
29. insanlar arasında ilişkiler resmidir.					

Ek-B. Araştırmaya Ait İstatistikler ve Tablolar

Tablo B.1: Liderlik ölçeği madde analiz tablosu.

Liderlik	Madde Korelasyon Katsayısı	Madde Çıkarıldığında Güvenilirlik Katsayısı
1. Net ve mantıklı bir biçimde düşünür.	,768	,971
2. Okul personelini destekler; onların sorunlarıyla ilgilenir.	,751	,972
3. Okulun amacına yönelik olarak insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma becerisine sahiptir.	,781	,971
4. Elllerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham verir.	,767	,971
5. Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgular.	,662	,972
6. Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurarak güven tesis eder.	,804	,971
7. Kendisinden farklı düşünen kimseleri ikna etmede başarılı ve yeteneklidir.	,772	,971
8. Karizmatik bir insandır.	,738	,972
9. Problemlerin mantıklı çözümleme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanır.	,790	,971
10. Okul personelinin ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlıdır.	,764	,971
11. Olağan dışı bir biçimde ikna edici ve etkileyicidir.	,756	,971
12. Diğer insanlar için bir ilham kaynağıdır.	,802	,971
13. Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygular.	,792	,971
14. Okulda alınan kararlara insanların aktif olarak katılımlarını destekler.	,763	,971
15. Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözüme konusunda yılmadan çalışır.	,802	,971
16. Zengin bir hayal gücüne ve yaratıcılığa sahiptir.	,800	,971
17. Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşır.	,837	,971
18. Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açıktır ve onlara yardım eder.	,830	,971
19. Etki ve güç sahibi kimselerin desteğini kazanmada etkilidir.	,720	,972
20. Personeline güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılar.	,804	,971
21. Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyar; kişileri sonuçlardan sorumlu tutar.	,677	,972
22. İyi bir dinleyicidir; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açıktır.	,742	,971
23. Politik davranma konusunda duyarlı ve yeteneklidir.	,556	,972
24. Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratır.	,762	,971
25. Ayrıntılara önem verir.	,585	,972
26. İyi yapılan işler konusunda insanları takdir eder.	,740	,971
27. Okula destek sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştirir.	,711	,972
28. Personeline sadakat ve şevk aşılar.	,853	,971
29. Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanır.	,572	,978
30. Katılımı destekleyen bir yöneticidir.	,789	,971
31. Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşır.	,782	,971
32. Çevresindeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtan model/örnek bir yöneticidir.	,817	,971

Tablo B.2: Örgüt kültürü ölçeği madde analiz tablosu.

Örgüt Kültürü	Madde Korelasyon Katsayısı	Madde Çıkarıldığında Güvenilirlik Katsayısı
1. Programda belirlenen işlerin yapılması ilk önceliktir.	,507	,897
2. Diğer okullardan daha "iyi" olmak için çalışmak esastır.	,466	,898
3. İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	,546	,896
4. Amaçları gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	,549	,896
5. Teknolojik gelişmeler takip edilir.	,519	,897
6. Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	,545	,896
7. İnsanlar birbirini sever.	,551	,896
8. Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	,330	,900
9. Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	,521	,897
10. Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	,535	,896
11. Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	,505	,897
12. Hiyerarşiye önem verilir.	,337	,900
13. Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	,341	,900
14. Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.	,312	,901
15. Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	,457	,898
16. Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hâkimdir.	,669	,893
17. Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	,601	,895
18. İnsanlara değer verilir.	,637	,895
19. Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	,375	,901
20. İşlerle ilgili etkili ve verimli toplantılar yapılır.	,645	,894
21. Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	,574	,895
22. En büyük ödül bir işi başarmaktır.	,584	,896
23. Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	,275	,901
24. Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	,548	,896
25. Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	,587	,895
26. Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	,451	,898
27. Herkes birbirinin görüş ve düşüncelerine saygılıdır.	,498	,897
28. Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	,638	,895
29. İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	,313	,901

Tablo B.3: Örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin ifadelerine verilen yanıtların dağılımı.

Örgüt Kültürü		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman	Toplam
1. Programda belirlenen işlerin yapılması ilk önceliktir.	f	2	8	50	149	134	343
	%	0,6	2,3	14,6	43,4	39,1	100,0
2. Diğer okullardan daha "iyi" olmak için çalışmak esastır.	f	17	28	74	124	100	343
	%	5	8,2	21,6	36,2	29,2	100,0
3. İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	f	5	27	73	145	93	343
	%	1,5	7,9	21,3	42,3	27,1	100,0
4. Amaçları gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	f	0	12	71	147	114	344
	%	0	3,5	20,6	42,7	33,1	100,0
5. Teknolojik gelişmeler takip edilir.	f	4	39	77	132	91	343
	%	1,2	11,4	22,4	38,5	26,5	100,0
6. Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.	f	1	19	80	128	114	342
	%	0,3	5,6	23,4	37,4	33,3	100,0
7. İnsanlar birbirini sever.	f	4	29	74	135	101	343
	%	1,2	8,5	21,6	39,4	29,4	100,0
8. Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.	f	93	77	107	37	29	343
	%	27,1	22,4	31,2	10,8	8,5	100,0
9. Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.	f	4	33	71	131	104	343
	%	1,2	9,6	20,7	38,2	30,3	100,0
10. Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.	f	16	30	111	114	71	342
	%	4,7	8,8	32,5	33,3	20,8	100,0
11. Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.	f	4	25	101	128	86	344
	%	1,2	7,3	29,4	37,2	25	100,0
12. Hiyerarşiye önem verilir.	f	25	57	101	114	44	341
	%	7,3	16,7	29,6	33,4	12,9	100,0
13. Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.	f	45	94	112	68	24	343
	%	13,1	27,4	32,7	19,8	7	100,0
14. Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.	f	12	59	99	111	63	344
	%	3,5	17,2	28,8	32,3	18,3	100,0
15. Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	f	30	62	118	96	37	343
	%	8,7	18,1	34,4	28	10,8	100,0
16. Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hâkimdir.	f	21	65	121	79	56	342
	%	6,1	19	35,4	23,1	16,4	100,0
17. Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.	f	7	33	84	134	85	343
	%	2	9,6	24,5	39,1	24,8	100,0
18. İnsanlara değer verilir.	f	3	21	52	141	127	344
	%	0,9	6,1	15,1	41	36,9	100,0
19. Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.	f	66	75	110	77	15	343
	%	19,2	21,9	32,1	22,4	4,4	100,0
20. İşlerle ilgili etkili ve verimli toplantılar yapılır.	f	8	50	111	120	54	343
	%	2,3	14,6	32,4	35	15,7	100,0
21. Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.	f	21	57	126	99	40	343
	%	6,1	16,6	36,7	28,9	11,7	100,0
22. En büyük ödül bir işi başarmaktır.	f	2	25	84	129	102	342
	%	0,6	7,3	24,6	37,7	29,8	100,0
23. Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	f	15	46	111	99	71	342
	%	4,4	13,5	32,5	28,9	20,8	100,0
24. Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır.	f	1	34	102	140	66	343
	%	0,3	9,9	29,7	40,8	19,2	100,0
25. Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	f	13	37	127	116	50	343
	%	3,8	10,8	37	33,8	14,6	100,0
26. Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	f	10	37	130	120	44	341
	%	2,9	10,9	38,1	35,2	12,9	100,0
27. Herkes birbirinin görüş ve düşüncelerine saygılıdır.	f	7	22	89	143	83	344
	%	2	6,4	25,9	41,6	24,1	100,0
28. Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.	f	2	22	89	148	82	343
	%	0,6	6,4	25,9	43,1	23,9	100,0
29. İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.	f	19	76	156	75	16	342
	%	5,6	22,2	45,6	21,9	4,7	100,0

Tablo B.4: Liderlik ve alt boyutlarına ilişkin ifadelerine verilen yanıtların dağılımı.

Liderlik		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman	Toplam
1. Net ve mantıklı bir biçimde düşünür.	f	3	11	72	162	113	361
	%	0,8	3	19,9	44,9	31,3	100,0
2. Okul personelini destekler; onların sorunlarıyla ilgilenir.	f	1	15	55	148	142	361
	%	0,3	4,2	15,2	41	39,3	100,0
3. Okulun amacına yönelik olarak insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma becerisine sahiptir.	f	4	18	63	153	123	361
	%	1,1	5	17,5	42,4	34,1	100,0
4. Elllerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham verir.	f	7	19	88	142	104	360
	%	1,9	5,3	24,4	39,4	28,9	100,0
5. Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgular.	f	3	10	46	159	143	361
	%	0,8	2,8	12,7	44	39,6	100,0
6. Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurarak güven tesis eder.	f	4	24	61	141	128	358
	%	1,1	6,7	17	39,4	35,8	100,0
7. Kendisinden farklı düşünen kimseleri ikna etmede başarılı ve yeteneklidir.	f	11	42	105	132	66	356
	%	3,1	11,8	29,5	37,1	18,5	100,0
8. Karizmatik bir insandır.	f	14	46	93	108	95	356
	%	3,9	12,9	26,1	30,3	26,7	100,0
9. Problemlerin mantıklı çözümleme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanır.	f	2	18	60	146	133	359
	%	0,6	5	16,7	40,7	37	100,0
10. Okul personelinin ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlıdır.	f	6	23	56	142	134	361
	%	1,7	6,4	15,5	39,3	37,1	100,0
11. Olağan dışı bir biçimde ikna edici ve etkileyicidir.	f	21	49	118	114	56	358
	%	5,9	13,7	33	31,8	15,6	100,0
12. Diğer insanlar için bir ilham kaynağıdır.	f	14	57	132	111	45	359
	%	3,9	15,9	36,8	30,9	12,5	100,0
13. Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygular.	f	9	34	92	153	71	359
	%	2,5	9,5	25,6	42,6	19,8	100,0
14. Okulda alınan kararlara insanların aktif olarak katılımlarını destekler.	f	6	19	67	147	119	358
	%	1,7	5,3	18,7	41,1	33,2	100,0
15. Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözüme konusunda yılmadan çalışır.	f	12	33	104	134	74	357
	%	3,4	9,2	29,1	37,5	20,7	100,0
16. Zengin bir hayal gücüne ve yaratıcılığa sahiptir.	f	6	48	115	131	55	355
	%	1,7	13,5	32,4	36,9	15,5	100,0
17. Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşır.	f	5	23	64	159	106	357
	%	1,4	6,4	17,9	44,5	29,7	100,0
18. Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açıktır ve onlara yardım eder.	f	3	22	70	144	119	358
	%	0,8	6,1	19,6	40,2	33,2	100,0
19. Etki ve güç sahibi kimselerin desteğini kazanmada etkilidir.	f	3	26	106	147	75	357
	%	0,8	7,3	29,7	41,2	21	100,0
20. Personeline güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılar.	f	7	35	105	144	68	359
	%	1,9	9,7	29,2	40,1	18,9	100,0
21. Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyar; kişileri sonuçlardan sorumlu tutar.	f	0	25	89	154	88	356
	%	0	7	25	43,3	24,7	100,0
22. İyi bir dinleyicidir; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açıktır.	f	5	24	70	126	134	359
	%	1,4	6,7	19,5	35,1	37,3	100,0
23. Politik davranma konusunda duyarlı ve yeteneklidir.	f	8	41	85	151	72	357
	%	2,2	11,5	23,8	42,3	20,2	100,0
24. Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratır.	f	5	44	116	129	62	356
	%	1,4	12,4	32,6	36,2	17,4	100,0
25. Ayrıntılara önem verir.	f	7	31	73	152	95	358
	%	2	8,7	20,4	42,5	26,5	100,0
26. İyi yapılan işler konusunda insanları takdir eder.	f	4	35	63	121	137	360
	%	1,1	9,7	17,5	33,6	38,1	100,0
27. Okula destek sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştirir.	f	8	20	84	128	119	359
	%	2,2	5,6	23,4	35,7	33,1	100,0
28. Personeline sadakat ve şevk aşılar.	f	7	31	86	137	98	359
	%	1,9	8,6	24	38,2	27,3	100,0
29. Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanır.	f	12	28	78	146	91	355
	%	3,4	7,9	21,9	41,1	25,6	100,0
30. Katılımı destekleyen bir yöneticidir.	f	3	16	57	136	148	360
	%	0,8	4,4	15,8	37,8	41,1	100,0
31. Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşır.	f	9	22	103	166	56	356
	%	2,5	6,2	28,9	46,6	15,7	100,0
32. Çevresindeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtan model/örnek bir yöneticidir.	f	10	26	102	131	87	356
	%	2,8	7,3	28,7	36,8	24,4	100,0

Ek-C: Araştırma İçin Valilik Onayı



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/103645

06/01/2015

Konu: İbrahim Hakkı YALÇIN
Araştırma İzni

KEMALPAŞA İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
İZMİR

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) İbrahim Hakkı YALÇIN'ın 22/12/2014 tarihli dilekçesi.
c) 05/01/2015 tarih ve 12018877/604.01.02/42294 sayılı Valilik Onayı

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İbrahim Hakkı YALÇIN'ın "**Liderlik Stili ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eğitim Kurumları Açısından Bir İnceleme (İzmir – Kemalpaşa Örneği)**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Kemalpaşa İlçesinde bulunan tüm resmi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli yönetici ve öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Söz konusu araştırma uygulamasının, yukarıda adı geçen İlçenin okullarında 2014-2015 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılması ve araştırma yapılmadan önce araştırmanın yapılacağı okullar tarafından "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Her Tür Okul ve Kurumlarda Yapılmasına İzin Verilen Araştırma Uygulamasında, Olabilecek Zararları Karşılama Taahhüdü" adlı ekin araştırmacı tarafından doldurulması gerekmektedir.

Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Metin Ender KARABULUT
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER:

- 1- Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)
- 3- Taahhüt Formu (1 sayfa)
- 4- Onaylı Veri Araçları

Hükümet Konağı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Tel: (0 232) 477 21 38
Faks: (0 312) 477 21 0

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8ffa-e9c3-3aaf-95d0-dc47 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/42294
Konu: **İbrahim Hakkı YALÇIN**
Araştırma İzni

05/01/2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) İbrahim Hakkı YALÇIN'ın 22/12/2014 tarihli dilekçesi.

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İbrahim Hakkı YALÇIN'ın "**Liderlik Stili ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eğitim Kurumları Açısından Bir İnceleme (İzmir – Kemalpaşa Örneği)**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Kemalpaşa İlçesinde bulunan tüm resmi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli yönetici ve öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen İlçenin okullarında, 2014-2015 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Vefa BARDAKCI
Müdür

OLUR
05/01/2015
Fatih DAMATLAR
Vali a.
Vali Yardımcısı

Hükümet Konağı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Tel: (0 232) 477 21 38
Faks: (0 312) 477 21 07

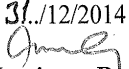
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5e0b-46ad-3da3-a418-8119 kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	İbrahim Hakkı YALÇIN
Kurumu / Üniversitesi	Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	İzmir
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	İzmir İli, Kemalpaşa İlçesinde bulunan tüm resmi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli yönetici ve öğretmenler
Araştırmanın konusu	Liderlik Stili ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eğitim Kurumları Açısından Bir İnceleme (İzmir – Kemalpaşa Örneği)
Üniversite / Kurum onayı	---
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Liderlik Stili ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eğitim Kurumları Açısından Bir İnceleme (İzmir – Kemalpaşa Örneği)
Veri toplama araçları	Anket Formu, Liderlik Stilleri Betimleme Anketi
Görüş istenilecek Birim/Birimler	----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İlgi: Milli Eğitim Bakanlığı'nın 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Konulu, 2012/13 Sayılı Genelgesi. Genelge gereğince; araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup, araştırmanın 2014-2015 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalef üyenin Adı ve Soyadı: ----	Gerekçesi; -----

KOMİSYON

31/12/2014

Komisyon Başkanı
Metin Ender KARABULUT


Üye
Pınar ERÇİFTÇİ ÇÜÇEN


Üye
Dr.Lütfü ÜLVER

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : İbrahim Hakkı YALÇIN
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi : 11 Mayıs 1976
Medeni Hali : Evli
Adres : Mehmet Âkif Ersoy Mahallesi 207 Sokak No:13/2 Kemalpaşa /
İZMİR
E- Posta Adresi : dadasim7@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0 553 596 79 25

EĞİTİM

Lise : Erzurum Yavuz Selim Anadolu Öğretmen Lisesi (1995)
Lisans : Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, Türk Dili ve
Edebiyatı Eğitimi Öğretmenliği (1999)
Y. Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı

MESLEKİ DENEYİM

1999 Erzurum ili Pazaryolu ilçesi Pazaryolu 75. Yıl PIO'da Türkçe Öğretmeni
Erzurum, Balıkesir ve İzmir'de çeşitli okul türlerinde öğretmen ve yönetici olarak
görev yaptı.

Halen İzmir Kemalpaşa Anadolu İmam Hatip Lisesi'nde görev yapmaktadır.

YABANCI DİL

İngilizce