

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜT İMAJİ GELİŞTİRMEDE LİDERİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Niyazi Fırat ERES

10 11 09 116

İstanbul, Eylül 2012

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜT İMAJI GELİŞTİRMEDE LİDERİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Niyazi Fırat ERES

10 11 09 116

Danışman Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Münevver ÇETİN

İstanbul, Eylül 2012

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

19.10.2012 tarihinde tezinin savunmasını yapan Niyazi Fırat ERES'e ait "Örgüt İmajı Geliştirmede Liderin Rolü" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN
(Başkan)
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDI
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)

Bu çalışmadaki bütün bilgileri akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak elde edip sunacağımı, çalışmada bana ait olmayan tüm veri ve sonuçların kaynağını göstereceğimi beyan ederim.

Niyazi Fırat ERES

ÖNSÖZ

Küresel rekabetin, eğitim örgütlerini yeni arayışlara sürüklediği 21. Yüzyılda, eğitim örgütlerinde liderlerin örgüt imajlarını etkilemesi beklenmektedir. Örgüt imajının bir parçası olan iç imajda da okul liderlerinin etkisinin olacağı savından hareketle bu çalışma yapılmıştır. Liderler örgütlerini rekabet ortamında ayakta tutabilmek için kendilerini 21. Yüzyıl liderlik özellikleri ile donatmaları gerekmektedir. Liderler, örgütlerinin müşteriler tarafından algılanan dış imajını ve ürün imajını etkilediği gibi, örgütün iç imajını da etkileme potansiyeline sahiptirler.

Bir örgütün varlığı o örgütü oluşturan kişiler, örgütün yapısı ve sisteminin dışında liderin karakteristiğine, yeteneklerine, sistemi yürütme gücüne ve karizmasına bağlıdır. Örgütlerin gerek içeride gerekse dışarıda oluşturdukları imajları o örgütün varlığını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi için önemlidir.

“Küpün içinde ne varsa dışına o sızar” düşüncesinden hareketle örgütlerin dış imajlarının iç imajlarının eseri olduğu görülür. Örgütün iç imajında ise liderin önemli rolü vardır.

Bu çalışmada, ortaöğretim düzeyinde hizmet veren İstanbul’daki okullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin, örgüt iç imajına etkisi, öğretmen algılarına dayalı olarak araştırılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim de desteklerini esirgemeyen İ.B.B. Başkanı Sayın Kadir TOPBAŞ’a,

Tez çalışmalarım süresince bana destek olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Münevver ÇETİN’e,

Dekan yardımcısı Sayın Yrd. Doç Dr. Ali TEMEL'e desteklerinden dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca, araştırmalarımnda bana destek olan Abdurrahman SUBAŐ'a teşekkürlerimi sunarım.

Niyazi Fırat ERES

Eylöl, 2012, İstanbul

ÖZET

Küresel rekabet, 20. yüzyılın başından itibaren pazarı etkileyen bir faktör olmuştur. 21. Yüzyıla gelindiğinde ise küresel rekabet hayatın her alanında şiddetli şekilde hissedilmektedir.

İmalat sektörü gibi, hizmet sektörü de küresel rekabetten nasibini almaktadır. Rekabet edemeyen Örgütler kısa sürede sektörü terk etmek zorunda kalmaktadır.

Rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için, güçlü liderlere, güçlü sistemlere ve güçlü imaja sahip olmaları gerekmektedir.

Liderler örgütlerini rekabet ortamında ayakta tutabilmek için kendilerini 21. Yüzyıl liderlik özellikleri ile donatmaları gerekmektedir. Liderler, Örgütlerinin müşteriler tarafından algılanan dış imajını ve ürün imajını etkilediği gibi, Örgütün iç imajını da etkileme potansiyeline sahiptirler.

Eğitim Örgütlerinde Liderliğin, Örgüt iç imajına etkisine dair bir araştırma bulunamamıştır.

Bu çalışmada, ortaöğretim düzeyinde hizmet veren İstanbul'daki okullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin, Örgüt iç imajına etkisi, öğretmen algılarına dayalı olarak araştırılmıştır.

Araştırmada, liderliğin alt boyutlarının, Örgütün iç imajının alt boyutlarına etkisi çoklu regresyon analizi ile sınanmıştır.

Araştırmada ayrıca öğretmenlerin çeşitli sosyo-demografik özelliklerinin liderlik ve iç imaja ilişkin algılar üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı bağımsız gruplar t testi ve bağımsız varyans analizi ANOVA testleri ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonunda, liderliğin alt boyutlarının Örgüt iç imajının alt boyutlarına etkisi anlamlı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, İmaj, İç İmaj, Liderlik ve İç İmaj ilişkisi

ABSTRACT

Global competition has been affecting the market since the beginning of the 20th century. However, when we consider 21st century, we feel the effect of global competition at every aspect of life.

Like manufacturing sector, service sector is also influenced by global competition. Institutions that cannot compete have to leave the sector in a short time.

In order for the organizations to maintain their existence at a competitive environment, they must have strong leaders, strong systems and a strong image.

Leaders must provide themselves with the leadership properties of 21st century in order to keep their organizations alive at a competitive realm. As leaders affect the external image of their institutions perceived by customers and product image, they also have the potential to affect the internal image of the institution.

No researches have been found concerning the effect of Leadership on the internal image of the institution.

In this research, the effect of leadership features of school managers who work at schools in Istanbul that give high-school level education on the external image of the institution have been examined based on teacher perceptions.

In the research, the effect of leadership's lower dimensions on lower dimensions of institution's external image has been examined with regression analysis.

What is more, in the research whether teachers' socio-demographic features create a difference on perceptions concerning leadership and internal image have been analyzed with independent groups t test and one-way variance analysis ANOVA tests.

At the end of the research, the effect of leadership's lower dimensions on lower dimensions on institutions' internal image has been found meaningful.

Key words: Leadership, Image, Internal Image, Leadership and Internal Image Relationship

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	xii
KISALTMALAR	xv
<i>I. BÖLÜM</i>	17
<i>GİRİŞ</i>	17
1.1. İMAJ KAVRAMI.....	18
1.1.1. İmaj Kavramının Tanımı	18
1.1.2. İmaj Çeşitleri.....	19
1.2. ÖRGÜTSEL İMAJ.....	20
1.2.1. Örgütsel İmaj Kavramı.....	20
1.2.2. Örgütsel İmajın Tarihi ve Gelişimi.....	22
1.2.3. Örgütsel İmajın Amaçları.....	23
1.2.4. Günümüzdeki Örgütsel İmaj Anlayışı.....	23
1.2.5. Örgütsel İmajı Etkileyen Faktörler.....	24
1.3. ÖRGÜTSEL İMAJ YÖNETİMİ	25
1.3.1. Örgütsel İmaj Yönetimi, Kavramı ve Önemi	25
1.3.2. Örgütsel İmaj Yönetiminin Kazandırdıkları.....	27
1.3.3. Örgütsel İmaj Çalışmalarında Dikkat Edilmesi Gereken Önemli Hususlar	28
1.4. İÇ İMAJ	28
1.4.1. İç İmaj Ve İç İmajı Oluşturan Unsurlar	30

1.4.1.1. İç İmaj Kavramı	30
1.4.1.2. İç İmajın Anlamı	30
1.4.1.3. İç İmajın Örgütsel Önemi	30
1.4.1.4. İç İmajın Unsurları.....	32
1.5. LİDERLİĞİN VE LİDERİN TANIMI.....	43
1.6. LİDERLİĞİN TARİHSEL SÜRECİ, KAVRAMI VE KURAMI.....	44
1.7. LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR VE LİDERİN ÖZELLİKLERİ.....	49
1.8. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK BECERİLERİ	51
1.9. ETKİN LİDERLİĞİN ÖĞELERİ.....	51
1.9.1. İnsanlara Değer Vermek.....	51
1.9.2. Sağlam Bir Ahlak Pusulası.....	52
1.9.3. Görüş (Vizyon) Sahibi Olmak.....	52
1.9.4. Hoş Olmayan Kararlar Alabilme Yetkisi.....	52
1.9.5. Destek.....	53
1.9.6. Esas Konuyu Görebilme Ve Odaklanma Yeteneği.....	53
1.9.7. Güdüleme (Motivasyon)	53
1.9.8. Tutku	54
1.9.9. Güç	54
1.9.10. Etkileme	55
1.9.11. Etkin İletişim Becerileri	55
1.9.12. İnsanı Tartabilme Becerisi:.....	56
1.9.13. Yönetim Becerileri	57
1.9.14. Yetenek Yetiştirebilme Becerisi	57
1.9.15. Anlaşmazlıkları Çözme Becerileri	57
1.9.16. Öz Güven	58

1.9.17. Güçlü Bir Ruh Yapısına Sahip Olmak	58
1.9.18. Uyum Yeteneği	58
1.9.19. Cazibe.....	59
1.10. LİDERİN ÖZELLİKLERİ.....	59
1.11. LİDER YAKLAŞIMLARI VE ÖZELLİKLERİ	61
1.11.1. Özellik Yaklaşımı	61
1.11.2. Davranış Yaklaşımı	61
1.11.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	62
1.12. LİDERLİKTE DAVRANIŞ MODELLERİ.....	63
1.12.1. Otoriter Liderlik:	64
1.12.2. Karizmatik Liderlik:.....	65
1.12.3. Doğal Liderlik:	67
1.12.4. Liberal / Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik:	67
1.12.5. Demokratik ve Katılımcı Liderlik:.....	68
1.12.6. Destekleyici Liderlik:.....	68
1.12.7. Hümanist Liderlik:	69
1.12.8. Örgüt İçi Ağ Oluşturan Liderler:.....	69
1.12.9. Pragmatik Liderlik:	69
1.12.10. Otantik Liderlik:.....	69
1.12.11. Spiritüel Liderlik:.....	71
1.12.12. Transformasyonel (Dönüşümsel) Liderlik:	71
1.13. PROBLEM DURUMU	73
1.13.1. PROBLEM.....	73
1.13.2. Problem Cümlesi.....	74
1.14. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	74

1.15.	ÖNEM.....	75
1.16.	SINIRLILIKLAR.....	75
1.17.	VARSAYIMLAR.....	75
1.18.	TANIMLAR.....	76
1.19.	İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	78
1.19.1.	Yurt İçi Araştırmalar:.....	78
1.19.1.1.	Örgütsel İmaj İle İlgili Araştırmalar:.....	78
1.19.1.2.	Liderlik İle İlgili Araştırmalar:.....	79
1.19.2.	Yurt Dışı Araştırmalar:.....	81
1.19.2.1.	Örgütsel İmaj İle İlgili Araştırmalar:.....	81
1.19.2.2.	Liderlik İle İlgili Araştırmalar:.....	82
<i>II.</i>	<i>BÖLÜM.....</i>	<i>84</i>
	<i>YÖNTEM.....</i>	<i>84</i>
2.1.	ARAŞTIRMA MODELİ.....	84
2.2.	EVREN VE ÖRNEKLEM.....	84
2.2.1.	Örneklemin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	85
2.3.	VERİ TOPLAMA ARACI.....	87
2.3.1.	Veri Toplama aracı 1: Liderlik Ölçeği.....	88
2.3.2.	Veri Toplama aracı 2: İç İmaj Ölçeği.....	89
2.4.	VERİLERİN TOPLANMASI.....	89
2.5.	VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	90
<i>III.</i>	<i>BÖLÜM.....</i>	<i>91</i>
	<i>BULGULAR.....</i>	<i>91</i>
3.1.	VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	91
3.1.1.	Betimleyici İstatistik Sonuçları.....	91

3.1.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Örgüt İç İmajına Etkisi	92
3.1.2.1. Liderliğin, Örgüt İç İmajının Alt Boyutlarından “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar”ı Yordama Gücü.....	92
3.1.2.2. Liderliğin, Örgüt İç İmajının alt boyutlarından “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar”ı yordama gücü	94
3.1.3. Örneklemin Sosyo-Demografik Özelliklerinin, Liderlik ve Örgüt İç İmajına İlişkin Farklılık Oluşturup Oluşturmadığının Sınanması.....	96
3.1.3.1. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Cinsiyet” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	96
3.1.3.2. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Yaş” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	97
3.1.3.3. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Medeni Durum” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	98
3.1.3.4. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Mezun Olunan Bölüm” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması.....	99
3.1.3.5. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Kıdem” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	100
3.1.3.6. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Yöneticilik i” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	108
3.1.3.7. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Hizmet İçi Eğitim” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	109
3.1.3.8. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Örgüt Türü” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	110
3.1.4. Fark Testleri İç İmaj	111
3.1.4.1. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Cinsiyet” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	111
3.1.4.2. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Yaş” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	112

3.1.4.3. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Medeni Durum” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması.....	113
3.1.4.4. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Mezun Olunan Okul Türü” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması.....	114
3.1.4.5. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Kıdem” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	115
3.1.4.6. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Yöneticilik Deneyimi” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması.....	118
3.1.4.7. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Hizmet İçi Eğitim” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	119
3.1.4.8. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Örgüt Türü” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması	120
<i>IV. BÖLÜM.....</i>	<i>121</i>
<i>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</i>	<i>121</i>
4.1. SONUÇLAR	121
4.1.1. Betimleyici İstatistiğe İlişkin Sonuçlar	121
4.1.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin, Örgüt İç İmajına Etkisine (Yordamasına) İlişkin Sonuçlar.....	122
4.1.3. Fark Testlerine İlişkin Sonuçlar	123
4.1.3.1. Liderliğe İlişkin Fark Testleri Sonuçları	123
4.1.3.2. Örgüt İç İmajına İlişkin Fark Testleri Sonuçları	124
4.2. TARTIŞMA.....	125
4.3. ÖNERİLER.....	127
4.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	127
4.3.2. Araştırmacıya Yönelik Öneriler	127
KAYNAKÇA.....	128
EKLER	138

TABLolar DİZİNİ

<i>Tablo 1: Yöneticilik Becerileri ve Liderlik Becerileri</i>	<i>51</i>
<i>Tablo 2: En İyi ve En Kötü Liderlik Davranışları.....</i>	<i>63</i>
<i>Tablo 3: Cinsiyet değişkenine ait frekans sonuçları</i>	<i>85</i>
<i>Tablo 4: Yaş değişkenine ait frekans sonuçları</i>	<i>85</i>
<i>Tablo 5: Medeni durum değişkenine ait frekans sonuçları</i>	<i>86</i>
<i>Tablo 6: Kıdem değişkenine ait frekans sonuçları</i>	<i>86</i>
<i>Tablo 7: Yöneticilik deneyimi değişkenine ait frekans sonuçları</i>	<i>86</i>
<i>Tablo 8: Hizmet içi eğitime katılım değişkenine ait frekans sonuçları</i>	<i>87</i>
<i>Tablo 9: Örgüt türü değişkenine ait frekans sonuçları</i>	<i>87</i>
<i>Tablo 10: Liderlik ölçeği betimleyici istatistik sonuçları.....</i>	<i>91</i>
<i>Tablo 11: Örgüt iç imajı ölçeği betimleyici istatistik sonuçları</i>	<i>91</i>
<i>Tablo 12: Liderliğin, Örgüt İç İmajının alt boyutlarından “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar”ı yordama gücünü sınamak için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları.....</i>	<i>92</i>
<i>Tablo 13: Liderlik Alt Boyutlarının, İç İmajın Çalışma Ortamı alt boyutunu yordama gücüne ait Katsayı Tablosu.....</i>	<i>93</i>
<i>Tablo 14: Liderliğin, Örgüt İç İmajının alt boyutlarından “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar”ı yordama gücünü sınamak için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları.....</i>	<i>94</i>
<i>Tablo 15: Liderlik Alt Boyutlarının, İç İmajın Örgütün Çalışanlara Sağladığı Olanaklar alt boyutunu yordama gücüne ait Katsayı Tablosu</i>	<i>95</i>

<i>Tablo 16: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların cinsiyet değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları.....</i>	<i>96</i>
<i>Tablo 17: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların Yaş değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan ANOVA test sonuçları.....</i>	<i>97</i>
<i>Tablo 18: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin tutumların medeni durum değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları.....</i>	<i>98</i>
<i>Tablo 19: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların mezuniyet olunan bölüm değişkenine göre farklılığını test etmen için yapılan ANOVA test sonuçları.....</i>	<i>99</i>
<i>Tablo 20: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların kıdem değişkenine göre farklılığını test etmen için yapılan ANOVA test sonuçları.....</i>	<i>100</i>
<i>Tablo 21: İşgören Odaklı Liderlik alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu anlamlı farklılığın, hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Post-hock LDS Testi.....</i>	<i>102</i>
<i>Tablo 22: Üretim Odaklı Liderlik alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu farkın hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Post-hock LDS Test sonuçları.....</i>	<i>104</i>
<i>Tablo 23: Değişim Odaklı Liderlik Tablo alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu farkın hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Post-hock LDS Test sonuçları.....</i>	<i>106</i>
<i>Tablo 24: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların yöneticilik i değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan t testi sonuçları.....</i>	<i>108</i>
<i>Tablo 25: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların hizmet içi eğitim değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan t testi sonuçları.....</i>	<i>109</i>
<i>Tablo 26: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların Örgüt türü değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan t testi sonuçları.....</i>	<i>110</i>

<i>Tablo 27: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların cinsiyet değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları.....</i>	<i>111</i>
<i>Tablo 28: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların Yaş değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan ANOVA test sonuçları.....</i>	<i>112</i>
<i>Tablo 29: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin tutumların medeni durum değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları.....</i>	<i>113</i>
<i>Tablo 30: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların mezun olunan bölüm değişkenine göre farklılığını test etmen için yapılan ANOVA test sonuçları.....</i>	<i>114</i>
<i>Tablo 31: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların kıdem değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan ANOVA test sonuçları.....</i>	<i>115</i>
<i>Tablo 32: Çalışma Ortamı alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu farkın hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Post-hock LDS Test sonuçları.....</i>	<i>116</i>
<i>Tablo 33: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların yöneticilik deneyimi değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları.....</i>	<i>118</i>
<i>Tablo 34: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların hizmet içi eğitim değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları.....</i>	<i>119</i>
<i>Tablo 35: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların Örgüt türü değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları.....</i>	<i>120</i>

KISALTMALAR

f	:Frekans
%	:Yüzde
% _{geç}	:Geçerli yüzde
% _{yıg}	:Yığılmalı yüzde
r	:Korelasyon
p	:Anlamlılık düzeyi
N	:Örneklem sayısı
X_{ort}	:Aritmetik ortalama
SS	:Standart sapma
Sh_X	:Aritmetik ortalamanın standart sapması
t	:t testi sonucu elde edilen değer
sd	:Serbeslik derecesi
% Varyans	:Açıklanan varyansın yüzdeliği
Küm. %	:Yüzdeliğin yığılmalı hali
KMO	:Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği
Min	:Minimum puan
Max	:Maksimum puan
Grup İçi	:Grup içi ilişki
G.Arası	:Gruplar arası ilişki
Kıdem (i)	:Karşılaştırılan ilk kıdem grubu
Kıdem (j)	:Karşılaştırılan son kıdem grubu
$x_i - x_j$:Karşılaştırılan ilk grupla son grubun farkı
r^2	:Korelasyon karesi

U :Mann whitmey u testi değeri
X_{sıra} :Aritmetik ortalamanın sıralaması
MEB :Millî Eğitim Bakanlığı

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Örgüt ve kuruluşların kamuoyunda nasıl bilindiklerine, tanındıklarına veya algılandıklarına ilişki genel yargılar bulunur. Bu yargılar, Örgütsel imajı oluşturur. Örgütsel imaj, Örgüt ve kuruluşlara diğer Örgüt ve kuruluşlardan üstün veya farklı tarafları olduğu izlenimi verdiği için dolaylı önemli avantajlar sağlar. Örneğin güçlü Örgütsel imajı olan Örgüt ve kuruluşların arz ettiği mal veya hizmetlere karşı talep daha fazla olur. Örgütsel imaj, birçok kuruluşta rekabette üstünlük sağladığı gibi, iç ve dış çevresiyle uyum içinde bulunmasına da katkı sağlar. İşbirliği olanakları artar (Taşkın, Sönmez, 2005, s. 2).

Değişen çevre şartlarına uyum sağlamak, örgütlerin dinamik yönünü oluşturan yönetime düşen bir görevdir. Bu görevi ise, ancak teknik bilgisi ve becerisi yüksek, donanımlı, dinamik, değişimlere direnç göstermek yerine onlara uyum sağlayabilen, beşeri ilişkileri iyi bilen, bilgi ve karizması ile çalışanları etkileyip değişim de dâhil olmak üzere karşılaşılan güçlüklerin üstesinden ekip ruhu ile gelebilen ve örgütü bir bütün olarak görüp onunla ilgili geleceğe yönelik stratejik kararlar alabilen fikri yeteneğe sahip yöneticiler ve yönetimler yerine getirebilir (Şimşek, 2008, s.40).

1970'lerin ortalarından itibaren, örgütsel davranış alanında uzmanlaşan sosyopsikoloji temelli araştırmacılar, gelişen teknolojinin gereklerine ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için formel (biçimsel) organizasyonların strateji, kültür ve uygulamalarında köklü değişimlerin yapılması gereğini kavrayarak, formel organizasyonlarda değişim üzerinde liderlerin etkilerini açıklamaya çalışmışlardır (Uzun, 2005, s. 19).

Küreselleşmenin de etkisiyle Dünyamız, 21. yüzyılda büyük boyutlarda teknolojik, ekonomik, gelişmelerle karşı karşıya olduğu için her çeşit kuruluşun ölçekleri büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelmektedir. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerini ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta olduğu için işletme yönetimleri zorlaşmaktadır (Eren, 2010, s. 105).

Örgütün üst kademe yöneticileri, pazarlama ve satın alma ve planlama departmanları daha çok dış çevre ile ilgilenirken; İK yöneticileri, muhasebe ve üretim departmanları da örgüt içindeki faaliyet ve uygulamaları yönlendirmekle görevliydi. Ancak, değişim mühendisliği, müşteri tatmini, kademe azaltma gibi son zamanlarda önem kazanan konular, daha önceleri dış müşteriler olarak algılanan örgüt dışındaki paydaşları, örgüt üyeleri açısından yeniden tanımlamıştır. (Hatch ve Schultz, 1997, s.357).

Ülgen, Mizre (2004) ve Thompson'a (1990) göre geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek olabilme, diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığıyla gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişi olarak tanımlanan liderlik işletmenin yaşamını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi ile ilgili olduğundan, tüm paydaşlara fayda sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır (Akt: Sütçü, s. 65 – 66).

1.1. İMAJ KAVRAMI

1.1.1. İmaj Kavramının Tanımı

Kısaca bir objeye, kişiye, Örgüte veya ülkeye ait düşünce ve izlenimlerin beyinde algılanması sonucu oluştuğu kabul edilen imajın genel bir tanımı yoktur. En basit anlamıyla imaj, kısa ve uzun vadede bir kişinin, Örgütün, objenin veya ülkenin sahip olduğu tüm değerleriyle ilgili simgelerin algılanışıdır. Yapılan her tanım, imajın farklı yönlerini vurgulamaktadır: “...Diğer yandan imaj insanların tanımladığı,

hatırladığı ve anlattığı bilinen nesnelere oluşan bir anlamlar kümesidir. Bu da insanların bir nesneyle ilgili inançları, fikirleri, duyguları ve izlenimlerinin etkileşiminin bir sonucudur. Bu tanım imajın pek çok faktörden oluştuğunu ve bireylerin davranışlarının nesnelere etkilendiğini göstermektedir...” (Aydoğan, 2004, s.90). İmaj kavramının özünde, söz konusu öğelere yönelik duygu, düşünce ve davranışları etkileyip yönlendirme gücü yer almaktadır. “...İmajlar bireylere bir varlık hakkında düşünmelerinde yardımcı olur ve onların nesnelere yönelik hareketlerini etkiler...” (Aydoğan 2004, s. 89).

Dutton ve Dukerich (1991)’e göre Örgütsel imaj, örgüt üyelerinin ve örgüt dışındaki kişi ve Örgütlerin örgütü nasıl gördüğüne ilişkin algılarının bütünüdür.

“Kişilerin belli konular, kişiler ya da nesnelere hakkındaki değerlendirmelerinden oluşan yargılar, kişilerin algılama sürecindeki belirleyici öge olmaktadır. Ayrıca içinde bulunulan kültürel ortamdan, siyasi yapıya, tarihsel geçmişe kadar çok geniş bir çerçevede, olanak ve hizmet ögesini oluşturmaktadır. Yukarıda sözü edilen bilgilenme düzeyi ögesi bu öğelerle bir araya gelmekte ve algılama sürecinden geçtikten sonra, kişilerin zihinlerinde bir kişi, örgüt ya da marka hakkındaki imaj oluşmaktadır” (Tolungüç, 1992, s.11).

Sonuç olarak imaj; “bir olay ya da durumun bizim inancımızda ve anlayışımızda ifadesini bulması ya da duygularla alınan bir uyaran söz konusu olmaksızın bilinçte beliren nesne ve olaylardır. İmaj, bir kişi ya da Örgütün diğer kişi ve kuruluşların zihinlerinde isteyerek ya da istemeyerek çevresi hakkındaki fikirler anlayış ve değerleridir” (Dinçer, 1998, s. 2).

1.1.2. İmaj Çeşitleri

Kurt Huber, imaj çeşitlerini; örgütün dışa yansıyan görüntüsü dolayısıyla kamuoyu ile ilişkilerde önemli bir yer tutan “Örgüt imajı”, piyasaya yeni giren malların tanıtımında etkili olan “ürün imajı”, ürün ya da hizmetlerin diğerlerinden

sıyrılmasını sağlayan “marka imajı”, bir girişimcinin kendi örgütünü ve çevresini değerlendirmesi olarak adlandırılan “kuruluşun kendi algıladığı imaj”, diğer kişilerin zihnindeki görüş ve düşüncelerden oluşan “yabancı imaj”, bir ürün markasının bir başka ürüne transferi şeklinde anlamlandırılan “transfer imaj”, kuruluşun ya da markanın bugünkü görünümü olarak tanımlanabilen “mevcut imaj”, yapılan araştırmalardan sonra ve mevcut imajın irdelenmesiyle kuruluşun ulaşmak istediği “istenen imaj”, iyi ve güçlü profillere sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandırma imajı olan “pozitif imaj”, genellikle kuruluşların saldırgan davranışları sonucu oluşan “negatif imaj” olmak üzere 10 kısma ayırmıştır (Göksel, 2002, s. 201-202).

1.2. ÖRGÜTSEL İMAJ

1.2.1. Örgütsel İmaj Kavramı

Örgütsel imajı kısaca Örgütün diğerleri tarafından algılanma biçimi ve diğerlerinin zihninde oluşan örgüt profili olarak tanımlanır. Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları ana sorunlardan biri, içinde yaşadıkları sosyal çevrenin işletmeyi nasıl gördüğü ile ilgilidir. İngilizce “perception” olarak adlandırılan dilimizdeki karşılığı “algılama” olan bu kavram, çevremizdeki her şeyi, algılamaya bağlı olarak doğru bir bakış açısı oluşturmak üzere seçmek, organize etmek ve onları yorumlamak için kullanılan yöntemler olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2004, s. 65).

İmaj da Örgüt ya da hizmetin algılanmasıdır. Her geçen gün Örgüte yönelik iletiler, gereksinimler hiyerarşisinin tepesine doğru çıkmakta olan kişiler tarafından süzölmekte, bu da Örgütleri, bu yeni duruma uygun güncel mesajlar yaratmaya yönlendirmektedir. Dolayısıyla imajın en önemli unsurları sıralanacak olursa; bir Örgütün gelecekte varmak istediği noktayı, ideali ve kuruluş amaçlarını açıklayan vizyonu, üstlendiği misyonu, sahip olduğu dünya görüşüne temel teşkil eden örgüt kültürü, içinde yaşadığı topluma olan sorumluluklarını ifade etmeye yönelik düzenlenen iletişim stratejileri ve Örgütsel yapısı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2004, s. 65).

Bireyler ve Örgütler, insanlar üzerinde belli bir imaj bırakırlar. Bu nedenle imajın, bir şeyin nasıl bilindiği ve insanlar tarafından nasıl açıklanıp hatırlandığı ve kendisiyle nasıl bağ kurulduğuyula ilgili olduğu söylenebilir (Robins, 1999, s.21).

Örgütsel imajı yalnızca Örgütün hedef kitlelerine yönelik yapılan reklam, halkla ilişkiler çalışmaları olarak algılamak yanlıştır. Bu çalışmalarda yararlanılan tüm iletişim araçlarının uyumlu bir biçimde kullanılması ve verilen mesajlarda kuruluşun hedef kitleler için ne anlamda olduğunun vurgulanmaya çalışılmasının yanı sıra, gerçekten başarıya ulaşabilmek için, çalışanlarının da Örgütü benimsemesini ve müşteriyle sağlıklı bir iletişim geliştirmesini sağlayıcı, şeffaf ve gerçekle uyum içinde olan bir imaj stratejisiyle çalışılması çok önemlidir. Örgütsel imaj, iletişim politikası yöntem ve araçları içinde yer almamaktadır. Çünkü Örgütsel imaj, aslında iletişim politikasına yön vererek ulaşılmak istenen amaçtır (Tutar, 2009, s. 8).

Güzelcik'e (1998) göre işletmenin, müşterileriyle ve çalışanlarıyla iletişiminde etkili olabilmesi, müşterilerinin ve çalışanlarının işletmeye güven duymalarını sağlaması, müşterileriyle ve özellikle hedef müşteri kitlesi ile duygusal bir bağ kurması için güçlü bir Örgütsel imaj oluşturması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için ise, şu dört unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir (Akt: Tutar, 2009, s. 8):

- *Altyapı Kurmak*: Misyon, felsefe, uzun dönemli hedefler ve standartlar aracılığıyla vizyon oluşturmak,
- *Dış İmaj Oluşturmak*: Ürün kalitesi, soyut imaj, reklâm ve sponsorluk ilişkilerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi,
- *İç İmaj Oluşturmak*: Çalışanlara saygı göstermek, çalışanlarla etkili iletişim kurmak, onları ödüllendirip, görüşlerine saygı duymak,
- *Soyut İmaj Oluşturmak*: Müşteri ile iyi ilişkiler kurmak, müşteriye göre üretim yapmak, müşteriye tatmin etmek, müşterinin güvenini kazanmak ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmek.

1.2.2. Örgütsel İmajın Tarihi ve Gelişimi

Güzelcik'e (1998) göre, Örgütsel İmajın ilk kez ortaya çıkış amacı savaşlarda ayırt edilebilmeyi sağlama düşüncesinden kaynaklanmıştır. Bunun için ilk kez amblem, üniforma ve flama tasarımları yapılmış ve orduların ayırt edilebilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Böylece başlangıçta orduların tanınmasını ve tarafların ayırt edilmesini sağlamak amacıyla kullanılan bu kavram, zaman içinde taşımacılığın gelişmesiyle değişik alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu amaçla yine ilk kez posta arabaları farklı şekillerde dekore edilmiştir. Daha sonra buharlı gemilere renklendirilmiş bacalar eklenmiştir. Ayrıca tramvaylar ve otobüsler de, trenler gibi farklı tarzlarda boyanmıştır. 1930'larda General Omni Bus Şirketi'nin ve London Transport'un şirketlerinin, özel rengi olarak belirledikleri kırmızı rengi otobüslerinde kullanmasıyla, Londra'nın renkli otobüsleri kaybolmaya başlamıştır. İşletmeler kendilerini rakiplerinden ayırabilmek adına, şirket arabalarını renklendirmişlerdir. Bu amaçla petrol taşıyan tankerlerin üzerine işletmenin özel renkleri ve amblemleri yapılmaya başlanmıştır. Diğer yandan havayolu şirketleri de, uçaklarını kendi amblem ve logoları ile süslemişlerdir (Akt: Tutar, 2009 s.10).

1960'dan 1980'e kadar Örgüt kimliği buna bağlı Örgüt imajı oluşturma çabaları yetenekli grafik tasarımcıları tarafından yürütülen firmalar aracılığıyla oluşturulmaya çalışılıyordu. Dizayn kalitesine bağlı olarak da Örgütün imajı oluşuyordu. 1990'lı yıllarda bu firmaların çoğu dizayn konusunda daha az nitelikli daha az hevesli olan reklam ajanslarına satıldı. Daha sonraları reklam ajansları konularında uzmanlaşarak Örgüt imajını daha iyi bir yere getirdiler.

Bu yüzyıl boyunca imaj oluşturma çabaları tüm işletmelerce önemsenmiş ve bunun için büyük maliyetlerin altına girilmiş, kalıcı olma ve markalaşma adına hiçbir fedakârlıktan kaçınılmamıştır. Çünkü günümüzün sert rekabet koşulları işletmelerin temel amaçlarından başta gelen süreklilik kavramı gereği ayakta kalabilmeleri için markalaşmayı ve iyi bir imaj oluşturmaya gerekli kılmıştır. Görüldüğü gibi ister

ordularda, isterse Örgütlerde olsun aslında imaj oluşturma çabalarının altında yatan neden, rakiplerden ayırt edilmeyi sağlama arzusudur (Tutar, 2009, s.10).

Artık bu yüzyılda tüm Örgütler “Örgütsel imaj” kavramının önemini kavramamış durumdadır. Örgüt imajının Örgütün bütün bölümlerine uygulanması ve Örgütün yönetim ve pazarlama hedefleri doğrultusunda elde ettiği başarıda büyük katkısı olduğu konusunda herkes hemfikirdir (Hovard, 1998, s.2).

1.2.3. Örgütsel İmajın Amaçları

“Örgüt içi ve Örgüt dışındaki tüm hedef kitlelerin işletme ve ürünlerine ilişkin belirgin tutumlarını olumlu yönde etkilemek ve olumsuz izlenim ve tutumlarını da değiştirmek, işletmenin içinde bulunduğu toplum ve pazarda itibarını yükseltmek, toplum ve hedef kitlesi ile arasındaki güven derecesini arttırmak ve bunun devamını sağlamak, işletmenin toplum içinde ve hedef kitlesi üzerinde tanınırlık düzeyini arttırmak ve bunun devamını sağlamak, işletmenin çevresel ve sosyal sorunlara yönelik duyarlılığını saptayıp, bunu topluma yansıtmak ve böylece topluma sosyal sorumluluk bilinci içerisinde olduğunu göstermek, işletmenin geleceğini yakından ilgilendiren önemli konularda konuyla ilgili hedef kitleyi eğitmek, işletmenin var olan ve olacak ürün ve hizmetlerinin bütününe yönelik destekleyici pazarlama yaklaşımları sağlamak, şeklinde örgütsel imajın hizmet ettiği bu amaçlar kendisini gösterecektir” (Hovard, 1998, s.5).

1.2.4. Günümüzdeki Örgütsel İmaj Anlayışı

Küreselleşme ile birlikte iletişim ortamının önem kazandığı 90'lı yıllarda, bir tasarım işi olan ve Örgüt ismini, sembollerini ve renklerini içeren Örgüt kimliği, Örgüt imajı yaratma konusunda önemini kaybetmeye başlamıştır. Günümüzde bilginin önem kazanmasıyla birlikte, müşteriler ve çalışanlar çalıştıkları Örgüt hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. Ancak tasarım yaklaşımıyla Örgüt kimliği, Örgütün kim ya da ne olduğu ve gelecekteki konumlanması, nasıl bir yapıya

ve yönetim anlayışına sahip olduğu, amaç ve hedefleri, müşterilerine ve çalışanlarına karşı tutumları konusunda bilgi verememektedir. Bir başka deyişle işletme hakkında artık sadece ismi, logosu, amblemi, sembolü ve renkleriyle genel bir bilgi sahibi olmak mümkün değildir (Hovard, 1998, s. 2).

Günümüzde işletmenin yapısında, yönetim anlayışında, İK yönetiminde gerçekleştirilecek bütün değişimlerin Örgüt imajı ile çok yakın bir ilişkisi olduğu açıktır. Örgüt imajı, geçmişte tasarım olarak görselliğe önem verip bu açıdan insanlara hitap etmeyi tercih etmişken, bugün artık Örgüt imajı kişilerin kafalarında yapılan ve yapılmayan davranışlar sonucunda oluşan düşüncelerdir. Örgüt imajı örgütün karakteri felsefesi ve davranış biçimi olmuştur (Kalkın, 2009, s.58-59).

“Günümüzde küresel ölçek ve bağlamda gelişen ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında, işletmenin her yaptığı ya da yapmadığı; işletmenin performansının, ürünlerinin ve hizmetlerinin hedef kitleler tarafından algılanmasını, bir başka deyişle işletmenin hedef kitleler üzerindeki imajını etkilemektedir. Bu algılamalar da işletmenin finansal kaynaklarının teminini, hedef kitleleri ve ortaklıkları etkilemektedir” (Hovard, 1998, s. 2).

1.2.5. Örgütsel İmajı Etkileyen Faktörler

Örgütler çevreleri ile sürekli bir iletişim halindedir. Bundan dolayı bir Örgütün imajını çevresinin etkilemediği düşünülemez. Örgüt imajına etki eden faktörler arasında, vizyon, misyon, ürün/hizmet, hedef kitle, faaliyet raporu, Örgütün sponsorluk faaliyetleri, Örgütün finansal yapısı, hizmet kalitesi, Örgütsel sosyal sorumluluk, çevre, reklam ve medya kavramları yer almaktadır. İşletme ürünün değişim oranı, işletmenin başarısı, önemli kuruluşlar ile arasındaki ilişki derecesi, karşılaştığı risk ve fırsatlar karşısındaki davranış tarzı işletmenin imajının biçimlenişinde önemli rol oynamaktadır. Bunun yanında işletmenin sunduğu mal ve hizmet kalitesi, sağlıklı sermaye yapısı ve ekonomik başarı, sosyal sorumluluk bilincine bakış açısı, yönetim kalitesi, kendisini yenileme gücü, şirket ortaklarının

finansal yönetim etkinlikleri ve işveren olarak tercih edilme durumu gibi bir işletmenin başarısını ölçmede kıstas olarak kullanılan unsurlar, işletmenin imajını önemli oranda etkileyebilmektedir (Tutar, 2009, s. 13).

1.3. ÖRGÜTSEL İMAJ YÖNETİMİ

1.3.1. Örgütsel İmaj Yönetimi, Kavramı ve Önemi

Yöneticiler, kendilerinin ve Örgütlerinin temsil ettiği unsurları, başta müşteriler olmak üzere, rakiplerine, meslektaşlarına, genel olarak iç ve dış hedef kitlelerine iletmek durumundadırlar. Sahip oldukları tecrübe-profesyonellik, kişisel tarz ve geliştirdikleri stratejiler aracılığıyla yönetim fonksiyonunu yerine getirmeye çalışan yöneticiler, mesajlarının tutarlı ve etkili bir biçimde, kendilerine ve Örgütün politikalarına zarar vermeden, en verimli bir biçimde anlaşılmasını sağlamak zorundadırlar. Bu sebeple özellikle stratejik yönetim politikaları oluşturma ve uygulamada “Örgütsel İmaj Yönetimi”ne ihtiyaç duymaktadırlar (Hovard, 1998, s. 66).

Örgütsel imaj bir kuruluş hakkında insanların zihinsel eylemler dizisi veya süreci sonucunda sahip oldukları izlenimler bütünüdür. Bu resmin kişiye göre iyi ya da kötü olması ise, o Örgütün imajının olumluluk derecesini yansıtmaktadır. Oluşturulan olumlu bir imaj, sahip olduğu öğeler uyumlu olduğu, belirginleştirildiği ve tutarlı olduğu takdirde başarılı olabilecektir (Kırdar, 2006, s.76).

“Marka gücünün değerini kaybettiği, ürünlerin benzerliğinin arttığı, çalışanların Örgüte olan bağlılığının azaldığı, rekabetin arttığı bugünün hızla değişen dünyasında Örgüt imajı yönetimi; yönetim ve pazarlama yöntemleri arasında yeni bir öneme sahip olmaktadır. Örgüt imajı yönetimi, bir Örgüt dilinin, davranış stiline, Örgüt geleneğinin ve Örgütün kendini bir şekilde ifade etmesine odaklanan bir diyalogun yaratılmasına sebep olur. Bu diyalog, müşterilerin ve çalışanların

işletmenin ne için var olduğu, geleneklerinin, prensiplerinin ve ana güçlerinin neler olduğu konusundaki beklentileri ve anlayışlarıyla birbirine uymaktadır“ (Hovard, 1998, s. 67-69).

Bir kuruluşun imajının oluşumunda da, o kuruluşun fiziksel görüntüsünün, kuruluş donanımının, kuruluş tutumunun, Örgütsel davranışının, kullandığı Örgütsel iletişimin ve Örgüte karşı gelişen iç ve dış olaylara yaklaşım ve ele alış tarzı gibi etkenler önemli yer tutmaktadır (Peltekoğlu, 1997, s.279).

Özalkuş'a (1994) göre Örgütsel imaj yönetimi bir süreçtir. Bu çerçevede imaj oluşumunda izlenmesi gereken aşamaları aşağıdaki gibi sıralamak yerinde olacaktır (Akt: Taşkın, Sönmez, 2005, s. 2):

- Mevcut imajın güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmalıdır. Böylece, geçerli çalışmayı yapabilme olanağı doğar ve Örgüt imajı adına hedef kitlenin ilgilendiği sorular gündeme gelir.
- Mevcut durum belirlendikten sonra, zayıf yönleri güçlendirecek önlemleri içerecek şekilde Örgüt adına yapılacakları planlanmalı ve bu imaj tanımlanmalıdır. Bu aşamada SWOT analizi yapılarak, ” Biz kimiz? Niçin bu noktadayız?” vb. sorulara cevap aranması gerekir.
- Bu imajı hedef kitleye yansıtabilecek konular oluşturulmalıdır. Burada önemli olan tüm listenin ve amaçların anlaşılabilir basit, az terimlere indirgenmesidir. Hedef kitle birden fazla mesaja maruz kaldığından, sizin mesajınız onlara ulaşması, onlarla aranızda oluşturacağınız bağın kuvvet derecesine bağlıdır.
- İmaj oluşturma adına tüm araçlar kullanılmalıdır. Çünkü imaj oluşumu, reklam, ürün, çalışanlar, satıcılar vb. imaj bağlantı kanallarının artışıyla artar.
- İyi bir imaj oluşturma, hedef kitlelerin imaj oluşumuna konu olan Örgütü iyi bir şekilde tanıması, onun hakkında doğru ve olumlu bir izlenime sahip olması ile mümkündür. Bu da Örgütlerin daha saygın ve uzun süreli yaşamlarını sağlar.

Olins'e (1989) göre Örgüt içerisinde sağlıklı iletişim kuran yöneticiler de Örgüt imajını olumlu yönde etkiler. Şüphesiz bütün bu olumlu imaj çabaları, günümüzde ki Örgütlerin kıyasıya rekabetinden kaynaklanmaktadır. Amaç, müşteriye olabildiğince iyi izlenim bırakıp, önceden belirlenmiş başarı hedeflerine ulaşmaktır. Unutulmamalıdır ki müşteri üzerinde kazanılan güven ve saygınlık, ne derecede önemliyse bunun sağlanması da o derecede zahmeti gerektirmektedir Yapılan halkla ilişkiler çalışmalarıyla, belirlenen "hedef imaj" toplumun gözünde oluşturulmaya çalışılır. Toplumdaki "var olan imaj"ın ulaşılmaya çalışılan "hedef imaj"la tutarlılık derecesi, halkla ilişkiler çalışmalarının dolayısıyla da imaj yönetiminin başarı durumunu ortaya koymaktadır. Ulaşılmak istenilen "hedef imaj" Örgütün kendi imajının oluşumu için ortaya koyduğu ve uzun vadede de kendisine prestij sağlayacak Örgüt içi ve Örgüt dışı kimliğinin hedef kitleler tarafından algılanılmasını istediği şekli olarak tanımlanan "halkla ilişkiler kimliği"nin resmini çizmektedir. Kısacası Örgütün imaj yönetiminde görevli halkla ilişkiler uzmanları "Örgütün halkla ilişkiler kimliği"nin toplumca algılanması için uğraşmak zorundadırlar (Akt: Tutar, 2009, s. 19).

1.3.2. Örgütsel İmaj Yönetiminin Kazandırdıkları

Baldwin'e (1992) göre herkes tarafından tanınan, ünlü işletmeler daha önce üretmedikleri bir ürünü bile piyasaya ön deneme olarak sunduklarında yüksek satış rakamları yakalamaktadırlar. Bunun en büyük nedeni, başarılı bir Örgütsel imaj yönetimi sonucunda işletmenin sahip olduğu imajdır. Örnek olarak; bilgisayar dünyası devlerinden Apple Computer, Inc. 'in pazar riskine rağmen piyasa sürdüğü, başta dizayn olmak üzere çoğu yönden alışıla gelmiş bilgisayar tipinden çok farklı bir bilgisayar tipi olan, Macintosh ailesinin yeni üyesi Apple-Imac'in ön ürün pazarlamasında, Apple Computer, Inc.'ın başarıyla yürütmüş olduğu Örgütsel imaj yönetimi sonucunda ulaştığı "güvenilirlik" imajı büyük kolaylıklar sağlamıştır. Firmaların "güçlü ve güvenilir firma" imajı, Örgütsel imaj yönetimi bünyesinde hazırlanan reklam stratejilerine dayanılarak oluşturulabilmekte ve bu tür stratejiler tüketiciye üretici firmayı hatırlatabilmektedir. Bu yaklaşım, özellikle yeni ürünler söz konusu olduğunda, yani tüketicinin belli bir risk alması gerektiğinde veya ürünü

deneme konusunda tüketicinin tam emin olamadığı zamanlarda geçerli olan bir yaklaşımdır. Söz konusu ürünün büyük ve güvenilir bir firma tarafından üretildiğini bilmek tüketicinin tedirgin olmasını engeller ve “algılanan risk”i en aza indirger (Akt: Tutar, 2009, s.20).

1.3.3. Örgütsel İmaj Çalışmalarında Dikkat Edilmesi Gereken Önemli Hususlar

Govani, Robert Ve Morton’a (1986) göre Örgütsel imaj çalışmalarında ki en büyük öncelik amaç belirlemektir. Doğru tespit edilmeyen bir amaç, bizi programımızın dışına çıkartabileceği gibi olumsuzluklar da yaşamamıza neden olacaktır. Amaç, işletmenin toplumda tanınırlığının artırılması, toplumca olumlu yönde algılanması ve böylece pazarda rakiplerine nazaran avantaj sahibi olması, çalışanın daha verimli çalışabilmesi için motive olması, işletmenin kaliteli işgücü gözünde işveren olarak tercih edilmesi, finansal grupların ve hissedarların etkilenecek Örgütün sermaye piyasasında etkili olması, kriz durumlarında dış saldırılara karşı kalkan oluşturulması, ön ürün pazarlamasında kolaylık sağlanması, yönetim ya da isim değişikliği, şirket evliliği gibi yeniden yapılanma durumlarında Örgütün yeniden tanınmasını sağlamak olabilir. Önemli olan, imaj çalışmaları öncesinde amaç ne ise çok açık, net ve doğru bir şekilde ortaya konmasıdır. Genel olarak bakıldığında Örgütsel imaj reklamlarının, kuruluşun kendi açısından sorumlu, toplumda da iyi bir saygınlığa sahip olduğu yönünde mesajlar vermeyi amaçlamaları ilk olarak göze çarpmaktadır (Akt: Tutar 2009, s. 22).

1.4. İÇ İMAJ

Olumlu bir dış imaj, yine olumlu bir iç imajla desteklenmediği sürece istenen faydayı sağlamayacaktır. Her çalışan, müşterilere, topluma, ortaklara ve diğer taraflara karşı işletmenin elçisi gibidir. Bu nedenle, istenilen Örgüt imajını yaratmada, iyi bir ortak olarak çalışan ve dürüstlük anlayışıyla iletişim kuran çalışanlar, Örgütün dış hedef kitlelere karşı iyi birer elçisi olacaklardır. Çalışanlar dış imajın

güçlenmesine etki ederken iç imaja da yön veren bir öneme sahiptirler. İç imaj işletme içindeki atmosferdir. İç imaj Örgütün çalışanlar üzerindeki imajı ya da çalışanların müşterilere yansıttığı imajdır. Her çalışan işletmeye iyi bir imaj kazandırmanın ortağıdır. Örgütün müşterilere karşı elçisidir (Çakmak, 2008, s.30).

Örgütün en önemli ilişki içinde olduğu grupların başında çalışanları gelmektedir. Çalışanların kendi örgütlerini değerlendirmeleri örgüt imajının oluşması açısından önemlidir. Çalışanlar örgütleri ile ilgili kendi imajlarını, örgütlerinin kendi beklentilerine karşılık vermesi ölçüsünde ve örgütün dışarıdaki görüntüsünden etkilenerek oluştururlar. Eğer çalışanların kendi örgütlerini algılamaları olumlu ise, bu durum çalışanların Örgütle bütünleşmelerine ve onların çok yönlü performanslarının artmasına neden olacaktır. Kuruluşların çalışanlarının algılamalarını artıracak, onların beklentilerine karşılık verecek iletişim ve davranış tekniklerini son derece etkili bir şekilde kullanmaları bu durumun oluşmasını sağlayabilir (Küçük, 2005, s. 264).

Son yıllarda en önemli kaynağın insan olduğunu belirten düşünce, artık bir klişe olmaktan çıkmış ve anlam kazanmaya başlamıştır. Yönetim, artık bir örgütteki en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun farkındadır. Öyle ki günümüz çağdaş yönetim yaklaşımlarından olan toplam kalite anlayışı, ancak tatmin olmuş çalışanlar sayesinde mümkündür. Eğer Örgütler dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde karlarını artırmak amacıyla iseler, iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yoluna gitmelidirler. Örgütlerin unutmaması gereken en önemli yaklaşımlardan biri; dış müşteri mutluluğunun iç müşteri mutluluğundan geçtiğidir. Çalıştığı örgütten ve yöneticisinden memnun olan çalışanlar, kendiliğinden birer halkla ilişkiler sorumlusu gibi çalışırlar. Önce en yakın çevrelerini etkileyerek, giderek genişleyen dolaylı etkiler sayesinde Örgüt imajının yaratılmasına katkıda bulunurlar (Ural, 2002, s. 244).

1.4.1. İç İmaj Ve İç İmajı Oluşturan Unsurlar

1.4.1.1. İç İmaj Kavramı

Örgüt imajı yaratmanın unsurlarından birisi, iç hedef kitleye yönelik imaj yaratma çalışmalarıdır. Olumlu bir dış imaj yaratmanın temel işlevi, müşteriye işletmeye çekebilmektir. Ancak bu da yeterli olmayacaktır. Dış imajdan etkilenerek İşletmeye gelen bir müşteri, iletişim kurduğu çalışanlardan da etkilenmekte ve kuruluşun dış imajıyla çalışanların gösterdiği davranışların uyuşup uyuşmadığını değerlendirmektedir (Çakmak, 2008, s.30).

1.4.1.2. İç İmajın Anlamı

Bir paydaş grubu olan örgüt çalışanlarının da kendi örgütleri ile ilgili bir imajları vardır. Nasıl ki örgüt imajı tüketiciler tarafından olumlu olarak değerlendirildiğinde, bunun sonuçları örgüte artan satış ve kârlılık olarak dönecekse, aynı şekilde çalışanların da kendi örgütlerinin imajını iyi olarak algılamaları onların performanslarının artmasına neden olacaktır. Örgütlerin farklı ilişki grupları vardır. Bu gruplar aynı zamanda örgütten farklı beklentilere sahiptirler. Çalışanlar da örgütlerinden çeşitli şekillerde beklenti içindedirler. Bu beklentilerin karşılanması ölçüsünde örgütleri ile ilgili izlenimleri değişecektir (Küçük ve Bayuk, 2007, s. 800).

1.4.1.3. İç İmajın Örgütsel Önemi

Örgütlerin doğuşları, ister bir girişim fikrine, ister bazı fırsatların değerlendirilmesine, isterse çeşitli işletmelerin birleşme veya ayrılmalarına bağlı olsun, varoluş nedenleri belirlenmiş amaçlarına dayandırılmalıdır. İşletme faktörleri (hammadde, sermaye, teknoloji, girişim vb.), işletmenin farklı düzeylerinde çalışan insanlar tarafından harekete geçirildikçe örgütü amaçlarına ulaştıracaktır. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu, örgüt amaçlarına ulaşırken gerekli olacak insan kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak istenilen zaman ve yerde hazır tutmakla yükümlüdür. İnsan kaynakları yönetimi bölümünün, örgütlerde var oluşu ve yeri

örgütün büyüklüğüne ve yöneticilerin örgütteki insan kaynaklarına bakışına göre değişiklik gösterebilir (Aldemir ve diğerleri, 2001, s. 23).

İç imaj, Örgüt imajını oluşturabilmenin ön koşuludur ve gerçekleştirilmesi örgütte yönetilen insan kaynaklarının başarısına bağlıdır. Bu yüzden insan kaynakları uygulamaları Örgüt içinde stratejik düzeyde ele alınmalıdır (Gürel, 2010, s. 28)

İnsan kaynaklarına ilişkin kararların ve uygulamaların stratejik düzeyde ele alınmasının amaçlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Budak, 2008, s. 26):

- *Rekabet üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek: Bir Örgütün ele geçirdiği rekabetçi üstünlük, rakiplerinin onu kopyalaması nedeniyle kısa ömürlü olmaya mecburdur. Teknolojik yenilikler, satış, dağıtım ve tanıtım yöntemleri, yönetim tarzları ve Örgütsel yapılar için bu son derece açıktır. Ancak etkili insan kaynakları politikaları uygulamalarıyla uzun dönemde yaratılacak yüksek performanslı çalışmalar ve onların oluşturduğu takımlar kopyalanması çok daha güç rekabetçi üstünlükler oluşturmaktadır.*

- *Genel işletme stratejisini desteklemek ve güçlendirmek: Başarılı insan kaynakları stratejik çalışması, Örgüt vizyonunu, misyonunu ve genel amaçlarını açıklığa kavuşturur, bunların anlaşılmasını, paylaşılmasını, benimsenmesini, kolaylaştırır. Eşitsizlik ve memnuniyetsizlikleri ortadan kaldırır.*

- *Günlük sorunlar üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmaktan kaçınmak: Başarılı insan kaynaklarının stratejik çalışması, uzun dönemli bir vizyonu gerektirir. Yazılı vizyon ve misyon bildirileri, yöneticileri günlük işlerle ve geçmişle uğraşmaktan kurtarıp, uzun dönemli amaç ve hedeflere odaklanmalarını kolaylaştırır.*

Örgütler insanların özellikle düşünsel becerilerinden oluşan entelektüel sermayeyi, örgütsel performansı artırmanın en önemli aracı olarak görmektedirler. Örgütün kullandığı teknoloji, ürettiği ürünler rakipleri tarafından çok kısa zamanda ve daha düşük maliyetle taklit edilebilmekte ancak, çalışanların işe bağlılığı, iş bilgisi, sorun çözme becerileri ve ekip ruhları bir başka örgüt tarafından ele geçirilememektedir. Bu özelliği ile insan kaynağının, örgütleri rekabette rakiplerinden

farklılaştırıcı önemli bir unsur olduğu söylenebilir. İnsan, artık üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güç olarak önem kazanmıştır. Böylece iş ortamında insanın rolü değişmiştir. İnsana yapılan bütün harcamalar herhangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım olarak algılanmaya başlanmıştır. Bunun farkında olan ve insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan örgütler, günümüzde başarıyı yakalayabilmektedirler. Son yıllarda en önemli kaynağın insan olduğunu belirten düşünce, artık bir klişe olmaktan çıkmış ve anlam kazanmaya başlamış durumdadır. Yönetim, artık bir örgütteki en son ve en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun farkındadır (Ural, 2002, s. 233).

1.4.1.4. İç İmajın Unsurları

Örgütte çalışan profesyonel yönetici, idari ve teknik personelin amacı; önce yüksek bir ücret, daha sonra iş garantisi, iyi çalışma koşulları, yükselme, takdir ve ödüllendirilme olanaklarıdır. Bu amaçların her zaman üst yönetim ve ortakların amaçları ile uyum içinde olduğu söylenemez. Zira üst yönetimin temel amacı örgütün karlılığını maksimize etmek ise personele yüksek ücret ödenmesi ve iyi iş koşullarının sağlanması önemli bir gider kalemi oluşturacağından her iki grubun amaçlarının çatışacağı açıktır. Örgütün yaptığı işin türü, yapılan işin özellikleri, yöredeki işsizlik oranları gibi etmenler ücret düzeyinin belirlenmesinde önemli rol oynar. Ücretin yanı sıra çalışanlara verilen başarı primleri, ücretli tatil, iyi işyeri koşulları, sosyal tesisler, kreş gibi sosyal haklar da işveren için birer gider unsuru olup, örgütün gelirlerini ve karını azaltıcı etki yapmaktadır. Ancak bu unsurların çalışanların moral ve verimi üzerinde yapacağı etki de göz ardı edilmemelidir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 193). İç İmajı Oluşturan Unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.1.1.1 Örgüt - Birey Bütünleşmesi

Örgüt yönetiminin en önemli işlevi, yönetim olarak Örgüt amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı insan sömürmekte değil, insan kazanmakta aramak gereklidir. Bir başka deyişle, örgütler para kazanmak kadar, insan kazanmak politikasını uyguladığı sürece uzun vadeli başarıyı sağlayabilirler. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol çalışanların amaçlarını tanıyarak onlara yaklaşmak ve bu arada işletme amaçlarını çalışanlara yaklaştırmak olduğu söylenebilir. Eğer örgüt birey bütünleşmesi sağlanabilirse, bundan her iki tarafta kazançlı çıkacaktır. Burada en önemli rol, yöneticiye düşer. Örgüt, birey bütünleşmesi örgütsel birliği doğurur. Bu amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticilerdir. Yönetici çalışanlara işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın örgütün çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, çalışanlar örgütün amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s. 122).

Örgüt ve birey arasında ki bütünleşmenin sağlanması her ikisi arasında amaç birliğinin olmasına bağlıdır.

Çalışma yaşamında Örgüt birey dengesi, basit ücret emek dengesinden çok daha karmaşıktır. Nitekim bir örgütte aynı işi yapan kişiler arasında ücretin farklı olması veya bir kişinin aynı iş için farklı örgütlerden farklı ücret talep etmesi, “örgüt-birey” dengesinin sadece “ücret-emek” dengesine dayanılarak kurulmayacağını göstermesi açısından önemlidir. Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş kısaca şu şekilde sıralanabilir (Küçük ve Bayuk, 2007, s. 801):

Çalışanlar örgüte; Belirli bir zaman dilimi içinde emeklerini, önceki işlerinden bilgi birikimi ve tecrübelerini, yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yeteneklerini, dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini, önceki iş çevresi ve yakınları gibi nüfuz edebilecekleri çevre ve ilişkilerini verirler.

Karşılığında ise örgütten; Ücret, prim ve sosyal kolaylıklar gibi maddi getirileri, örgütün politikaları ve gelecek potansiyeline bağlı olarak sosyal güvenliklerini, örgütün imajı ve pozisyonlarının düzeyine bağlı olarak saygı ve statüyü, eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak gelişim potansiyellerini alırlar.

Her örgütsel yapının bazı kuralları vardır ve örgütün devamlılığı da bu kurallara bireylerin uymasına bağlıdır. Örgütlerin bir özelliği de sürekliliğidir. Eğer çalışanların büyük çoğunluğu örgütün sosyal yapısını beğenmezse, böyle bir örgütün devamlılığı mümkün olmayacaktır. Amaçlar ve araçlarla çalışanlar arasında olumlu bir ilişki olmalı ve çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda gerekli çabayı harcamalıdır. Böyle bir sonuç sağlanırsa, belirli zaman dilimi içinde süreklilik sağlanmış olacaktır (Erdoğan, 1991, s. 264).

1.1.1.1.2 Çalışanlara Saygı Gösterilmesi

Günümüzde iç hedef kitle olarak adlandırılan ve değerlendiren örgüt çalışanları, örgütün dış hedef kitlesi kadar önem arz etmektedir. Çalışanlar içinde buldukları örgütte mutlularsa, kendilerini örgütün bir parçası olarak görürlerse yaptıkları işte gösterdikleri performans ve verim o oranda artmakta ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu yüzden örgütlerde çalışanlara ve müşterilere eşit derecede saygı gösterilmeli, çalışanlar Örgüt için önemli olduklarını hissetmelidirler. Ayrıca müşterilerin, çalışanlara gösterilen saygıyı görmeleri ve hissetmeleri Örgüte duydukları sadakati artıracak ve dolayısıyla Örgüt imajını da olumlu yönde etkileyecektir (Gürel, 2010, s.32).

Örgütte yöneticiler, çalışanları sosyal birer varlık olarak ele alıp, onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüyü karşılarken, kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidirler. Çalışanlar sadece gruba katılmakla doyuma ulaşamazlar. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı da

duyarlar. Kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışırlar. Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme ihtiyacı, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu güdünün sonucudur. Ancak bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişiklik gösterebilir. Bazıları aşırı ölçüde beğenilme kompleksine sahipken, bazı kişiler ise, aşırı ilgiden ve övülmekten kuşku duyar ya da rahatsız olabilir. Ölçüsü değişmekle beraber, genelde her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden, kısacası ilgi görmekten hoşlanır. Bu hoşnutluk çalışanları işe daha çok bağlamanın ve isteyerek çalışmanın en güçlü unsurudur (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996, s.118).

1.1.1.1.3 Çalışanlarla Etkili İletişim Kurulması

İletişim, bireylerarası haberleşme, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Ancak bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireylerarası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağ iki insanı bazen yakınlaştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynayabilir. Etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gereklidir (Eren, 2000, s.333).

Çalışanlarla iletişimin üst yönetimin görevleri arasındaki önceliğini tespit etmeye yönelik yapılan ve "Çalışanlarla iletişim: Üst Yönetimin Yeni Önceliği" başlıklı bir araştırmada, çalışanlarla iletişimin amaçları şu şekilde ifade edilmektedir (Ural, 2002, s. 239).

Çalışanlara; örgüt, örgütün ürünleri ve hizmetleri, organizasyonun yapısı, örgütsel etikler hakkındaki kodlar ve kurallar ile örgüt kültüründeki değişiklikler ve örgütün dış iş çevresi hakkında bilgi vermek. Çalışanların önemli sağlık ve toplumsal konular hakkındaki bilgilerini artırmak ve çalışanların davranışlarını ve tutumlarını,

daha fazla verimli olmak, kalite odaklı olmak ve girişimci olmak yönünde değiştirmek (Gürel, 2010, s.33).

Güçlü bir imaj yaratmada, çalışanların ihtiyaç duyduğu örgütsel politikalardan biride, daha iyi iletişim kurma ihtiyaçlarıdır. Önemli bir finansal kuruluştta çalışanlar arasında çalıştıkları örgütle ilgili şikâyetlerini öğrenmeye yönelik olarak yapılan bir araştırmada, en önemli şikâyet olarak “Örgüt içindeki iletişim eksikliği ve saygının olmadığı bir ortam içinde bulunmaları” olarak bildirilmiştir. Çalışanlar bilgilendirildikleri zaman kendilerine güvenildiğini ve değer verildiğini hissedeceklerdir. Bu durum çalışanların örgütle ilgili düşünce ve duygularını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların bir hedef etrafında birlik olabilmeleri için öncelikle örgütle, hedefleriyle, misyonlarıyla ve amaçlarıyla ilgili olarak bilgilendirilmeye ihtiyaçları vardır. Çalışanların bu ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanlar tarafından algılanan örgütün iç imajına büyük katkı sağlayacaktır (Güzeltik, 1998, s. 196).

İletişim ağının başarısı, aynı zamanda yöneticilerin amaçların gerçekleştirilmesinde üstüne düşenleri yerine getirmesine, her şeyden önce birlikte çalıştığı kişilere amaçların ne olduğunun iletebilmesine bağlıdır. Amaçlanan ile başarılanlar arasında meydana gelen farklılığın nedenlerinden biri de iletişim kopukluğudur (Elma ve Demir, 2000, s.134).

Katımlı yönetim biçimlerinde kararların oluşturulmasında bireyler arasında fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi de iletişime güzel bir örnek oluşturmaktadır. Örgütlerde, çalışanlarla yöneticiler arasındaki yatay ve çapraz ilişkiler aslında biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim türlerini oluştururlar. İletişimden bahsedilebilmesi için bireyler arasında karşılıklı olarak fikir, bilgi ve duygu alışverişini zorunlu kılan bir ilişkinin kurulması gerekmektedir. Bu ilişki bir üst yönetim tarafından önceden belirlenmiş ve zorunlu kılınmış ise bu biçimsel ilişki olarak adlandırılır. Eğer bu ilişki herhangi bir zorunluluk olmadan haber ileten (gönderici) ile haberi alan (alıcı) arasında herhangi bir ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkan bir ilişki ise biçimsel olmayan iletişim olarak adlandırılır. Örgütlerde biçimsel iletişim

kadar biçimsel olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişimde çok yaygın ve etkilidir (Eren, 2000, s.333-334).

Örgütler amaçları doğrultusunda faaliyet gösterirken emirler, talimatlar, yönergeler örgüt içinde dikey, yatay, çapraz olarak akacak, bunların içerikleri anlaşılacak ve bunlara uygun davranışlar yerine getirilecektir. Bu süreçte, çeşitli engeller ile karşılaşılabilir, anlatılmak istenen kavram, verilmiş emirler anlaşılabilir. İletişim süreci bu açıdan çok önemli bir rol oynamaktadır (Bumin; 2003, s.71).

1.1.1.1.4 Çalışanların Gelişimi İçin Uygun İklim Oluşturmak

Örgüt içinde yaratılacak olan iletişim sistemi çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilmeleri ve örgüte katkıda bulunabilmeleri için fırsat tanınmasını sağlayacaktır. Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri olanaklar sağlandığında, onların kendilerini önemli hissetme ihtiyaçları da giderilmiş olacaktır. Yöneticilerin, çalışanlarına sorumluluk almaları için şans vermeleri gerekmektedir. Eğer yöneticiler çalışanlara yaratıcılıklarını kullanmak için şans verirlerse, çalışanların gerçekten iyi bir iş yaptıkları görülecektir. Görüldüğü gibi çalışanların motivasyonu açısından örgüt içinde yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratılması gerekmektedir. Onlara bu fırsat sağlandığında, örgütün çalışanlar arasında algılanan iç imajı güçlenecektir (Küçük, 2005, s. 260).

Yeni makine ve aletler, temiz ve rahat işyeri gibi iyi çalışma koşulları çalışanların moralini yükseltmede destekleyici rol oynayacaktır. İş yerlerinde ortaya çıkan zararlı maddelerin ve gazların hastalıklara neden oldukları hatta bu yüzden ölümlerin meydana geldiği görülmektedir. Bu nedenle çalışanlar, çalışma yerlerinde tedirgin ve korku içinde çalışabilmektedir. Oysaki ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, temiz ve tertipli soyunma yerleri olan işyerleri ve çalışma

ortamları, çalışma koşullarının doğuracağı olumsuz etkileri ortan kaldıracaktır (Eren, 2000, s. 186).

Günümüzde örgütlerin çağdaş teknolojiye ayak uyduramaması, örgütlerde insana önem verilmemesi çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, yerleşim yeri ve iş yerlerinin büyümesi, hızlı nüfus artışı ve uluslararası rekabetteki artış, insanların yaşam düzeylerini yükseltmeye yönelik artan hırsları çalışanlara daha rahat çalışma ortamı sunmayı gerekli kılmaktadır (Gürel, 2010, s.36)

1.1.1.1.5 Çalışanların Ödüllendirilmesi

Çalışanları ödüllendirmek, iç imajın bir diğer unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Ödül, çalışırken fark yaratmanın maddi ve manevi karşılığıdır. Çalışanlar, ücret, terfi, statü, takdir gibi dışsal unsurlarla ödüllendirilebileceği gibi, başarıya duygusu, özgüven, kendini değerli ve önemli hissetme gibi içsel unsurlarla da ödüllendirilebilirler (Gürel, 2010, s.37).

Ödüller, başarılı performans sergileyen çalışanlara "teşekkür" mesajını iletmenin en iyi yoludur. Ödüllendirmenin amacı çalışanlara "sana değer veriyoruz", "yaptığın işi takdir ediyoruz" mesajını vermektir. Ancak ödüllendirmenin başarılı olabilmesi için öncelikle, örgüt yapısının ve kültürünün dikkatle incelenmesi gereklidir. Daha sonra, yönetimden ve çalışanlardan beklentilerinin neler olduğunu öğrenmek ve ödül programının hedeflerini belirlemek gerekir. Ödüllerin ne sıklıkta verileceğinin, zamanlamasının, ne tür bir ödül olacağına ve çalışanlara ne şekilde sunulacağına belirlenmesi önemlidir. Koşullar değiştiğinde ödül programını değiştirmeye hazırlıklı olmak ve esneklik sağlamak gereklidir. Ödüllendirme çalışmalarında aşağıda sıralanan temel ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2004, s.452):

• *Ölçülebilenin Ödüllendirilmesi:* Ödüllendirmenin bazı ön koşulları bulunmaktadır. Eğer, istenen sonuçlar açıkça belirlenmemişse ve uygun ölçme ve değerlendirme sistemleri kurulmamışsa ödüllerden söz etme olanağı yoktur. Ödüllendirme konusunda bir sorun yaşıyorsa nedeni büyük olasılıkla ölçme sistemidir ya da istenen sonuçları tanımlamadaki eksikliklerdir.

- *Ödüllendirmenin Uygulanabilir Olması:* Eğer bir ödül biçimini uygulamaya olanak yoksa onun gündeme getirilmemesi gerekir. Herhangi bir ödülün en temel unsuru uygulanabilir olmasıdır.
- *Tüm Çalışanların Ödüllendirilebilir Olması:* Çalışanların bir ödül için seçilebilir olmaktan alıkonulması ödül için uğraş verme heyecanını kırar. Çalışanların ödül için seçilebilirlik şanslarını artırmaları gerektiğini bilen Örgütler, ödüller ile hiyerarşi arasındaki bağı yok etmekte ve çalışanların üst düzeye gelmeden de çekici ödüllere sahip olabileceklerini görmelerine yardımcı olmaktadır.
- *Ödüllerin Görülebilir Olması:* Ödüllerin etkileyici olabilmesi, verildikleri kişiler ve diğer çalışanlar tarafından gözle görülebilir olmalarına bağlıdır. Bu ilke, parasal yönü olmayan ödüller için de geçerlidir.
- *Ödüllerin Performansa Bağlı Olması:* Eğer bir çalışandan üstün performans bekleniyorsa bunu gerçekleştirdiğinde onun ödüllendirilmesi, gerçekleşmediğinde de ödüllendirilmemesi gerekir. İyi bir ödül geçmiş performans için teşekkür eder, gelecek için de heves yaratır.
- *Ödüllerin Geri Alınabilir Olması:* En iyi ödüller genellikle geri alınabilir olanlardır. Gerektiğinde geri dönülebilir bir karar yöneticiye esneklik sağlar. Ödülün istenmeyen bir sonucu ortaya çıktığında bunun giderilmesi ya da en azından zararlarının bir noktada kesilmesi ve hatanın tekrarlanmaması sağlanmalıdır.
- *Ödüllerin Kişileri Geliştirici Olması:* Parasal olmayan ödüller küçümsenmemelidir. Bu tür ödüllerin en çekici yönü, kişilerin kendilerini gerçekleştirdikleri ya da ruhsal açıdan zenginleştiklerini hissetmelerini sağlamasıdır.

- *Ödüllerin Belirlenmesinin Katılımlı Olması: Aynı düzeyde bulunan çalışanların, astların ve müşterilerin de ödüllendirme ve ölçme sistemlerinin belirlenmesine katılımları sağlanmalıdır.*

Çalışanların ödüllendirilmesinde hedeflenen; uygun çalışanların cezbedilmesi ve mevcut çalışanların örgütte tutulması, çalışanların performans düzeyini sürdürmeleri ya da artırmaları ve yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesidir. Bu hedefler belli bir bütçe içinde sağlanmaya çalışılmalıdır. Çalışanlara ödenen ücretler, piyasa koşullarına göre iyi durumda olmalı ve insanların o işyerinde çalışmak istemeleri sağlanmalıdır. Ödüller çalışanları güdülemek amacıyla verilir, ancak ödüllerin hangi koşullarda güdüleyici olduğuna dikkat etmek gerekir. Çalışanlar, iyi bir performans göstermenin belli ödülleri elde edilmesini sağlayacağına inanmalıdırlar. Performans ile ödüller arasındaki bağlantıdan emin olmalıdırlar. Çalışanlar verilen ödülleri cazip bulmalıdırlar (Ergin, 2002, s. 169).

İç imajı oluşturmaya yönelik olarak oluşturulan bir ödüllendirme sisteminin ayrıca şu özellikleri taşıması önemlidir (Budak, 2008, s.507):

1.1.1.1.6 Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması

Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için çalışanların bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder. Bu konudaki çalışmalar, iş ortamında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin neler olduğu, belirli davranışlara iten ya da çeken faktörlerin nitelikleri ve nasıl geliştirilebilecekleri üzerinde yoğunlaşır. İnsanların yeme, içme, başarı, para gibi bazı belirgin ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları gidermek için bir çaba ve çalışma gerekir. Çalışanlar ihtiyaçlarını giderecek ödüller ve kazanımlar peşinde koşarlar. Ödüller çalışanları daha fazla çaba göstermeye özendirir. Ödüllerle ilgili

geribildirimler ise ödülün o kişiye uygun olduğunu ya da olmadığını ve tekrar kullanılması veya kullanılmaması gerektiğini söyler (Barutçugil, 2004, s.372).

İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularındır (Eren, 2000, s.474).

Motivasyon yönlendirici bir güçtür ve bireylerde belirli şeylere karşı duyulan ihtiyaçla başlar. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey, itici bir güçle uyarılmaya başlar. Motivasyon, insanların başarılı olmalarına, kişisel tatmine ulaşmalarına yardımcı olur. Motivasyon eksikliği ise, bireylerin hayatlarını tehdit etmez ama çok rahatsızlık verir. Çalışanların yaptıkları işten memnun olmadıklarını fark edebilmek, onları motive etme yolunda atılacak ilk adımdır ve niçin çalıştıkları, çalışmalarını karşılığında ne bekledikleri konusunda bilgilenmek gereklidir. İnsanları motive eden faktörler çeşitlidir ve birisini motive eden bir şey, başka birisinin motivasyonunu bozabilir. Motivasyon oluşturma en etkili yolu çıtayı yüksek tutmak ve onu sürdürülebilmektir (Tutar ve Erdönmez, 2007, s.150).

İşe giren bir kişi, ortaya koymuş olduğu emeğinin karşılığı olarak bir takım maddi (para, mal vb.) ve manevi (statü, saygı görme, kendine gerçekleştirme vb.) kazançlar elde etmeyi umar. Bu tür beklentileri karşılanmış bir işgören de, çalıştığı işletmeye karşı olumlu bir iç imaj oluşur (Bolat, 2006, s.24).

1.1.1.1.7 Çalışanlara Birey Olarak Değer Vermek

Çalışanların bir iç müşteri olarak kendilerini önemli olduklarını saygı duyduklarını hissetmelerini sağlamak örgüte motive olmuş sadakati güçlenmiş

çalışanları meydana getirecek ve bu da dolaylı olarak hedef kitleye güçlü bir imaj olarak yansıyacaktır (Çakmak, 2008, s.31).

Çalışanların en önemli ihtiyaçları arasında, örgüt içinde sadece çalışan olarak değil, aynı zamanda birey olarak da değer görmek vardır. Örgüt içinde birey olarak değer gördüğünü hisseden bir çalışanın, motivasyonu artacak ve böylece bu kuruluştaki çalışmaktan dolayı mutlu olacaktır. Diğer yandan Örgüt için önemli olduğunu hisseden bireyin, yaptığı işe olan bağlılığı ve yaratıcılığı da artacaktır. Olumlu ve başarılı bir iç imaj, müşterileri tekrar getirdiği gibi, sağlam ve uzun dönemli Örgüt imajı için de önemlidir (Güzelcik, 1998, s.198-199).

Çalışanlar kararlarını, çoğu zaman farkında olarak veya olmayarak, kendi kişisel amaçları, ücret artışları, ya da terfi olanakları, ast ya da üstlerle olan ilişkileri, Örgüt içindeki statüleri, kişisel rahatlıkları ve bunlara benzer amaçlar açısından değerlendirirler. Örgüt, çalışanların kişisel değerlerini örgütün değerleri ile uyumlaştıran ve bütünleştiren özendirici bir etkide bulunarak çalışanların davranışlarını etkiler. Örgüt, kendi değerlerinin gerçekleşmesine hizmet eden davranışları özendirir ve ödüllendirir. Kişisel değerlerin gerçekleşme olanakları, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve bunlara uygun hareket edilmesiyle artar (Eren, 2000, s. 204).

Çalışanlar, örgütün yöneticileri ve diğer çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmek, beğenilmek ve değer görmek isterler. Çalışan kendisini örgütteki veya benzer örgütlerdeki çalışanlarla karşılaştırarak yerini ve işyerindeki rolünü belirlemeye çalışır (Gürel, 2010, s.41).

Güçlü bir imaj oluşturabilmek için örgütün da çalışanları üzerinde bazı sorumlulukları ve vazifeleri vardır (Özüpek, 2004, s.120). Bunlar:

- Çalışanların çalıştıkları işletmede yaptıkları işlerden gurur duymaya ihtiyaçları vardır.
- Yönetimin kendilerine saygı göstermesine ve eşit davranılmaya hakları vardır.

- Açık ve dürüstlük isterler
- Kendilerine fırsat tanınmasını isterler
- Yaptıkları işlerin sonunda takdir edilmeye ihtiyaçları vardır.
- İyi yaptıkları işlerin sonunda da tasdik edilmek isterler.
- Terfi için fırsat tanınmasını isterler.
- Sadece bir üretim fonksiyonu olarak değil insan olarak değer görmek isterler.

1.5. LİDERLİĞİN VE LİDERİN TANIMI

Liderlik ile alakalı literatürün büyük bir kısmı, liderleri bir erdem sembolü olarak gösterir ve liderliği meydana getiren nitelikleri öne çıkaracak biçimde ortaya koyar (De Vries, 2007. s.24).

Liderlik, belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlanabildiği gibi (Yiğit, 2002. s. 17), belirli bir amaç, hedef doğrultusunda eğer mevcut değilse bir grubu veya ekibi oluşturmak, mevcut ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirmek, sevk ve idare etmek ve başarıya ulaştırabilmektir (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010, s.4).

LİDERLİK = F (Kişilik, takipçiler, şartlar) şeklinde tanımlanabilir.

Baysal ve Tekarslan'a (1987) göre bu eşitlik için kişinin lider olabilmesi için güçlü bir kişilik ve bu güçlü kişiliği takip eden bir gurup insan ve gurubun lideri takip etmesini mecburi kılan şartlar gereklidir. Formüle göre liderliğin üç unsuru vardır ve liderlik bu üç unsur arasındaki karışık ve çapraşık ilişkiler sonucu oluşmaktadır (Akt: Baykal, 1994, s. 16).

Etkili lider; açık görüşlü, risk alan, başkalarını etkileme gücüne sahip, iyi iletişimci, yönetsel sorun ve anlaşmazlıkları çözüme becerilerine sahip kişi olarak tanımlanabildiği gibi; (Yiğit, 2002. s. 17) sahip olduğu bazı özellik ve davranışları ile bizzat belirlediği amaç veya hedefi gerçekleştirmek üzere bir ekip oluşturan veya mevcut ekibi, ekip ruhuna sahip kılan ve bu ekibi ortak amaç veya hedef

doğrultusunda sevk ve idare ederek başarıya ulaştıran kişi şeklinde de tanımlanabilir (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 5).

Baltaş (2001) ve Bostford'a (1997) göre etkili bir lider, dürüst, ileriye gören, ilham veren, değişiklikleri destekleyen, eşitlikçi, destekleyici, görüşlerini açık bir biçimde ifade eden, insanları iyi dinleyen ve tarafsız değerlendiren, gücünü uygun biçimde kullanan, güvenilir, grubunu destekleyen, başkalarının görüşlerine saygı duyan, kendi gücünün farkında olan, hatalardan ders çıkartabilen, etkili iletişim ve yönetim becerilerine sahip kişidir. Etkili liderler Örgütün her düzeyinde ortaya çıkabilirler (Akt: Yiğit, 2002. s. 17),

Lao – Tzu'nun liderlik tanımı; “Üstün lider, işlerin yapılmasını çok küçük hareketlerle sağlar. Emirlerini bir çok kelimelerle değil, birkaç iş ile yayar. Her şeyle ilgilenir, fakat nadiren karışır. Bir katkı unsurudur. Başarı kazanıldığı zaman hiçbir övgüyü kendi üstüne almaz. Ve üstüne hiç övgü almadığı için de övgü onu hiç terk etmez.” (Altılar, 2002. s. 232).

1.6. LİDERLİĞİN TARİHSEL SÜRECİ, KAVRAMI VE KURAMI

Erçetin'e (2000) göre liderlik alanında sadece 20nci yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur (Akt: Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 5).

Liderlikle ilgili literatürde yer alan ve pek çok çalışmaya esin kaynağı olan kuramlar şunlardır: Özellik Kuramları, Davranışçı Liderlik Kuramlar, Durumsal Liderlik Kuramları ve Yeni Liderlik Kuramları olmak üzere gruplandırmak mümkündür (Türetgen, 2005:6; Tengilimoğlu, 2005b:1-16).

Platon liderlik alanında etkileyici birçok yeniliğe imza atmıştır. Bunlar şöyledir (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 1):

- Platon günümüzde liderlerin sürecin içerisinde yer alması veya ‘‘çevreyi dolaşarak yönetmek’’ olarak adlandırılan olguyu ilk tanımlayan ve uygulamaya geçiren kişidir.

- Lider olmanın, yanıt vermektten daha çok soru sormak ile ilgili olduğunu vurgulamıştır.

- Yeniliklerin yalnızca küçük ve özel ortamlarda geliştiğinin farkına vararak, ideal Örgütün boyutlarını küçültmüştür.

- Örgütsel hareketsizlik sorununu dile getirmiş ve bir organizasyonun büyümesini hızlandırmak veya gerilemesini yavaşlatmak için yenilikçi önerilerde bulunmuştur.

- İş başındaki performansın dikkatli bir şekilde gözlemlenmesi yerine değerlendirme merkezi uygulanması fikrini ortaya atan ilk kişi olmuştur.

‘‘Antik çağa kadar uzanan teorilerde öne çıkan görüş, ‘‘Lider olunmaz, lider doğulur.’’ şeklindedir. Bu yüzyılın başlarında, bu yaklaşım çerçevesinde liderin özelliklerini belirlemek amacıyla bir çok çalışma yapılmıştır (Turner ve Müller, 2005, s.50).

M.Ö. 336 yılında, tahta geçen ve on yıldan daha kısa bir süre içerisinde dünyanın bilinen kısmının yarısının hâkimi olan İskender, İmparatorluğunu, sadece kuvvetle değil, aynı zamanda zekice uyguladığı politikalarıyla yönetmeyi başarmıştır. Örneğin, Örgütsel yapısına hayran kaldığı için bazı fethettiği ülkeleri kendisi yönetmek yerine, onlarla birlikte hükmetmeyi düşünmüş ve kendisi başta olmak üzere, liderlerinin de yerel gelenekleri benimsemesinde ısrar etmiştir. Her Örgütün farklı kültür ve becerilerinin en iyi yönlerini harmanlamak şeklindeki bu düşüncesi; farklı Örgütlerin başarılı bir şekilde kaynaştırılması için önemlidir. Rönesans çağının insanı ise; birey ve organizasyonu ortak bir noktada birleştirmek yerine sınırsız becerilerinin farkına varmıştır. Bu dönemde bazı araştırmacılar tarafından Rönesans döneminin psikologu olarak da adlandırılan William Shakspeare liderlik sürecinin keskin bir gözlemcisi olarak, oyunlarında karakterlerinin gizli düşüncelerini ve kimi

zaman da anlaşılmas hareketlerini gözler önüne sererek, gerçek kişiliklerini ön plana çıkartmanın yollarını aramıştır (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 2).

Liderlik kavramı, Etimolojik olarak 1300'lü yıllarda “yol almak ve ya yol göstermek” anlamında kullanılan “leaden” kelimesinden gelmiş, ancak 1800'lü yıllarda bu günkü anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır (Turner ve Müller, 2005, s.49).

Machiavelli ise 1513 yılında yazdığı Prens adlı kitabında liderlikte realistik (gerçeklik) ölçütünü ortaya atarak “İnsanlar doğuştan kötüdür. Bu nedenle devleti iyi yönetmek için iktidarı mutlaka ele geçirmek gerekir. Erk tanrıdan değil, kuvvetten doğar. Bu yolda gerekirse şiddet dâhil her türlü yola başvurulmalıdır. Zira ikna ile başarı sağlanamaz. İnsanlar için korku, sevgi ve merhametten önce gelir. Machivelli'ye göre iktidarı ele geçirmek için bir liderin sahip olması gereken iki nitelik yetenek ve şanstır (Akt: Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 3).

Birçok insanın yöneticilikten bahsettiği bir zamanda, ilk kez Freud'un yeğeni Peter F. Drucker, 1946 yılında, “The Concept of the Corporation” isimli kitabında liderlik konusunu işlemiştir (Kayapınar, 2007, s:12)

Rost'a (1993) göre 20'nci yüzyılın başından itibaren liderlik üzerine araştırma yapan yazarlar, ilgi alanlarına göre liderliği değişik şekillerde tanımlamışlardır. Bu tanımlar genellikle içerisinde bulunan dönemin liderlik kuramlarıyla koşutluk sağlamaktadır. Örneğin Yönetici ile lider kavramını aynı gören 1900-1950 yılları arasındaki klasik yönetim anlayışında, liderlik tanımlarında genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrol üzerinde durulmaktaydı (Akt: Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 3).

Lippitt ve White'ın (1938) elışı atölyesinde liderlikle ilgili, çalıştırılan çocuklar üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda; otoriter, demokratik ve serbestlik tanıyan olmak üzere 3 farklı liderlik tarzı tanımlanmıştır (Akt: Kağıtçıbaşı, 1983, s.235).

Yukl'a (1991) göre liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkarsın, varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip oldukları düşüncesidir. Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Akt: Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 3). Roost'a (1993) göre 1950-1970 Yılları Arasında yer alan Davranışçı Liderlik teorilerinin ana fikri ise; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Bu dönemde araştırmacılar temel olarak iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır (Dereli, 1982, s. 238). Bu dönemde liderlik kavramı "Bir amaç belirleme ve başarıya doğrultusunda bir araya gelmiş, grubun faaliyetlerini etkileme süreci" olarak tarif edilmiştir (Akt: Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 3).

Stogdill (1974) tarafından yapılan çalışmalarda, ortaya çıkan sonuçlar lider olarak kabul edilen kişilerin fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyicilerden daha farklı olduğu ve bu farklılıkların onları lider konumuna yükseltmede önemli paya sahip oldukları yönündedir (Akt: Erçetin, 2000, s. 29; Kayapınar, 2007, s:19)

Yine Roost'a (1993) göre 1970-1980 Yılları Arasındaki Durumsallık yaklaşımlarında da etkili lider özelliklerinin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ilave olarak durumsallık da eklenmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmıştır. O dönemin en önemli teorisyenlerinden olan Fiedler 1967 yılında liderliği; "Grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimi" olarak tarif etmiştir (Akt: Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 3). Roost'a (1993) göre 1980 yılından günümüze kadar liderlik konusuyla ilgili birçok kitap basılmış ve liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar getirilmiştir. Ancak dikkat çekici olan bu dönemde

yapılan çalışmalar durumsallık teorilerinin bir uzantısı olarak görülmemektedir. Tabak ve Acuner'e göre liderlik konusu ve tanımı bu dönemde "tercih edilen özelliklere sahip büyük adamların organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaştırmak için izleyicilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmelle ulaşması" olarak görülmektedir (Akt: Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 4).

1980'li yıllarla birlikte önem kazanan küreselleşme olgusunun, sınırları ortadan kaldıran yapısı sonucunda artan ticari rekabet, teknolojik gelişmeler ve ülkeler üzerindeki hızlı değişim sürecinin sonucunda özellikle özel sektör örgütlerinde etkin liderlik davranışına dair birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan bazıları; 1981 Maccoby, 1982 Vaill, 1982 ve 1988 Kotter, 1984 Rosenthal, 1985 Bennis ve Nanus, 1985 Clifford ve Cavanagh, 1985 Peters ve Austin, 1987 Kouzes ve Posner araştırmalarıdır (Bolmen - Deal, 1991, s. 441). Bu araştırmalar sonucunda liderin zaman ve durumsal koşullara bağlı olarak liderlik davranışlarını şekillendirmesi gerektiği daha net olarak ortaya konulmuştur (Akt: Tunalı, 2006, s:16).

Liderlik konusundaki bu düşünce ve tanımlardan da anlaşıldığı üzere ilk ve ortaçağlarda liderlik daha çok iktidar ve güç kullanımı ile birlikte anılmakta ve sadece ülkeyi yönetenlere yakıştırılan bir özellik olmakta iken, aydınlanma çağıyla birlikte daha demokratik tanımlamalarla kavram değişimine uğrayarak 20 nci yüzyılda sadece ülke yönetimi ile değil, şirket ve her türlü örgüt yönetimi ile de ilişkilendirilmektedir (Örgütsel liderlik, stratejik liderlik vb.). Dolayısıyla başlangıçta daha çok insanları güçle yönetme olarak değerlendirilen liderlik giderek izleyenleri etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaca yönlendirme, yaratıcı olma gibi kavramlarla tanımlanmaktadır (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 4).

1.7. LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR VE LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Bennis'e (1989) göre günümüz liderlerini, yine günümüz yöneticilerinden ayıran temel farklılıklar aşağıdaki gibi karşılaştırılabilir (Akt: Sütçü, 2008, s. 35):

- *Yönetici sadece yönetir, lider yenilik yapar.*
- *Yönetici bir kopyadır, lider orijinaldir.*
- *Yönetici elindekileri korumaya çalışır, lider geliştirmeye çalışır.*
- *Yönetici sistem ve yapı üzerinde durur, lider insanlar üzerine eğilir.*
- *Yönetici çalışanlarını kontrol altında tutmaya çalışır, lider insanlara güven verir.*
- *Yönetici kısa vadeli düşünür, lider, uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.*
- *Yönetici “nasıl” ve “ne zaman” sorularını sorar, lider, “ne”, “niçin” sorularını sorar.*
- *Yöneticinin gözü hep alt sınırlardadır, liderin gözü ise ileriye yönelmiştir.*
- *Yönetici taklit eder, lider, icat eder.*
- *Yönetici statükoyu kabullenir, lider meydan okur.*
- *Yönetici tipik bir askerdir, lider, kendine has bir bireydir.*
- *Yönetici işleri doğru yapar, lider, doğru işleri yapar.*

De Vries (2007) ise lider ve yönetici arasındaki ayrımı şu şekilde yapmıştır (De Vries, 2007. S.234):

- *Yöneticiler şimdiki ana odaklanırken, liderler geleceğe ilgi duyarlar.*
- *Yöneticiler istikrarı tercih ederken, liderler değişimi düşünürler.*
- *Yöneticiler kısa vadeye odaklanırken, liderler uzun dönemi düşünürler.*
- *Yöneticiler talimat vermeye yönelirken, liderler için vizyon önemlidir.*
- *Yöneticiler “Nasıl?” sorusuna odaklanırken, liderler “neden?” sorusu ile ilgilenirler.*
- *Yöneticiler kontrol etmeyi düşünürken, liderler astlarını nasıl yetkilendireceklerini bilirler.*

- Yöneticiler karmaşıklıktan hoşlanırken, liderler basitleştirme üzerinde dururlar.
- Yöneticiler mantığa güvenirken, liderler sezgilerine güvenirler.
- Yöneticiler örgüt kaygılarıyla uğraşırken, liderler sosyal kaygıları da kapsayan geniş bir görüş açısına sahiptirler.

Erdoğan'a (2005) göre liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akt: Sütçü, 2008, s. 34):

- *Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Yöneticilerin ise, grubu oluşturan bireyler tarafından izlenmesi ve benimsenmesi gerekmez.*
- *Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişi olarak bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlarken; lider, üyelerin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.*
- *Yönetici işletmenin amaçlarıyla ilgilidir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyacı vardır. Bunun yanı sıra liderin temel ilgi alanı kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır.*

Peker ve Aytürk'e (2000) göre bir lider yöneticide bulunması gereken en önemli temel nitelik ve özellikler, organize etmek; sorumluluk ve risk almak; düşünce ve davranışlarında tutarlı olmak; dürüst olmak; misyon ve vizyon sahibi olmak; sorun çözme ve süratli karar verme yeteneğine sahip olmak; ekip kurmak, ekip adamı olmak ve ekip çalışması oluşturmak; zamanı iyi kullanmak; güzel ve etkili konuşma ve ikna etme yeteneğine sahip olmak; sürekli kendini geliştirmek ve yenilemektir (Akt: Özgür, s. 25).

1.8. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK BECERİLERİ

Yöneticilik becerileri, Planlama ve bütçe yapma, Örgütlenme ve görevlendirme, Kontrol etme ve sorun çözme iken; Liderlik becerileri, Yön belirleme, İnsanları bir vizyon etrafında toplama, Motive etme ve esinlendirme olarak şekillenir (Pocket Mentor, Liderlik, 2007, s.17).

Tablo 1: Yöneticilik Becerileri ve Liderlik Becerileri

Yöneticilik Becerileri	Liderlik Becerileri
<ul style="list-style-type: none">• Planlama ve bütçe yapma• Örgütlenme ve görevlendirme• Kontrol etme ve problem çözme	<ul style="list-style-type: none">• Yön belirleme• İnsanları aynı vizyon etrafında toplama• Motive etme ve esinlendirme

(Pocket Mentor, Liderlik, 2007, s.17)

1.9. ETKİN LİDERLİĞİN ÖĞELERİ

Liderliğin öğeleri şunlardır:

1.9.1. İnsanlara Değer Vermek

İnsanların gözünde lider, diğer insanlara yol göstermede etkili kişidir. Yönlendirmenin özünde insana önem vermek yatar. Botsford (1997) bir makalesinde, iyi liderlerin insanlarla etkili biçimde ve birlikte nasıl çalışılacağını kavramış kişiler olduğunu belirtir. Ayrıca problem çözme yaklaşımından çok öğrenme yaklaşımını kullandıklarını, insanlarla olan ilişkilerinde güvene dayalı ve açık iletişim ortamı oluşturduklarını, ekip üyeleri arasında güven oluşturmak için insanların bulunmadığı ortamlarda da onlara sadakat gösterdiklerini belirtmiştir. Botsford ayrıca, liderliğin zaman yönetiminden, etkililiğin yeterlilikten, insanların olaylardan daha önemli olduğunu vurgular ve insana değer verildiğini gösteren teşekkür etmek, not bırakmak ya da çiçek göndermek gibi küçük ayrıntıların büyük etkiler yarattığını ekler (Yiğit, 2002. s. 18).

1.9.2. Sağlam Bir Ahlak Pusulası

Tandoğan'a (2003) göre liderin sağlam etik değerleri olmalıdır. Eskiden zaten herkesin namuslu olduğu kabul edilirdi. Ama son yıllarda iş dünyasında ortaya çıkan büyük rezaletler, ahlakı aranan bir meziyet durumuna getirdi (Akt: Sütçü, s. 79 – 80).

1.9.3. Görüş (Vizyon) Sahibi Olmak

Kawamoto'ya (1994) göre etkili liderin, kendisini izleyenleri yönlendirmek için açık görüşe sahip olması gerekir. Açık görüş (vizyon), çalışanları olumlu ve istenilir biçimde geleceğe götüren lider imgesi ya da resmidir. Bu görüşün paylaşılması ile her düzeydeki çalışan; geleceği paylaşır, bunun anlamını kavrar ve bu hedef için enerji ve çabasını ortak çalışmaya katar. Lider anlaşılır bir görüş oluştururken iletişimden yararlanır. Liderin iletişim ve kişiler arası becerileri görüş oluşturmada ve kişileri etkilemede çok önemlidir. Bu tip liderlerle çalışanlar kendilerini güdülenmiş ve güvenli hissederler (Akt: Yiğit, 2002, s. 18).

1.9.4. Hoş Olmayan Kararlar Alabilme Yetkisi

Tandoğan'a (2003) göre herkesle iyi geçinmek, herkesi mutlu etmek hoş bir şeydir. Fakat yaşamın akışı içinde, özel hayatımızda bile herkesi mutlu etmek mümkün değildir. Üstelik iş yaşamında bir yöneticinin bir de tutturması gereken zor hedefleri vardır. Bu hedeflere varmak için yönetici bir sürü kararlar alır. Bu kararların hepsinin herkesi mutlu etmesi özel yaşamındakine göre daha bir zordur. Başarılı yönetici herkesi, her zaman mutlu etmek zorunluluğu olmadığını bilir ve alması gereken kararları alır (Akt: Sütçü, s. 79 – 80).

1.9.5. Destek

Liderlik risk almayı gerektirir ve risk alırken de desteğe gereksinim vardır. Üç tip destek vardır. Üstlerden alınan destek, akran desteği ve birlikte çalışılan kişilerin desteği (Yiğit, 2002. s. 18).

1.9.6. Esas Konuyu Görebilme Ve Odaklanma Yeteneği

Tandoğan'a (2003) göre iş dünyası genelde çok sorumlu ve karmaşıktır. Ve de her şey çok hızlı olarak gelişmektedir. Böyle bir ortamda esas konuyu açık-seçik görebilen ve ana konuya odaklanabilen, hedefe kilitlenen yöneticiler başarılı olmaktadır (Akt: Sütçü, s. 79 – 80).

1.9.7. Güdüleme (Motivasyon)

Liderin; çalışanları örgüt ya da Örgütün amaçlarına yaklaştıran, inandırıcı ve özendirici nitelikteki tüm eylem ve uğraşlarına “güdüleme” denir. Güdüleme; çalışanların beklenti ve gereksinimleri, amaçları, davranışları ve yeterlilikleri hakkında bilgi verilmesi ile ilgilidir (Koçel, 1993). Sabuncu ve Tüz'e (1990) göre çalışanların; hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme yollarıyla güdülenebilecekleri konusunda yeterli bilgi ve e sahip olan liderlerin, örgütsel bütünleştirme ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir (Akt: Yiğit, 2002, s. 18).

Mintzberg'e göre liderlik yönetsel bir görev olarak tüm yöneticilerin üstlenmesi gereken farklı on rolden bir tanesidir. Dolayısıyla çalışanları güdülemek ve yol göstericilik liderlik rolünün gereklerindedir (Keçecioglu, 2003, s. 11).

Baltaş (2001), Boher ve Watson'a (1999) göre güdüleme, doğrudan gözlenemez, ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile dolaylı anlaşılır. Her davranışın bir anlamı vardır. Dolayısıyla liderlerin, çalışanların davranışlarını

yorumlamaları ve bunun sonucunda onları güdüleyecek model ve yaklaşımlar geliştirmeleri gerekir. Araştırmalar, çalışanların kararlara katılımının, değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve güdülenmelerine olumlu etki ettiğini göstermektedir (Akt: Yiğit, 2002, s. 18).

1.9.8. Tutku

Tandoğan'a (2003) göre başarılı yönetici, arkasında kalıcı bir eser bırakan kişidir. Bulunduğu yere uzun süre hatırlanacak ürünü ile imzasını atar. Böyle bir eser yaratmak için sırf yaptığı işi sevmek yeterli değildir; bu sevgi tutkuya dönüşmüş bir hırs olmalıdır.

Zirveye tırmanabilmek ve zirvenin tüm haşın koşullarına rağmen orada kalmak için kişinin hırsı olması gerekir (Akt: Sütçü, s. 79 – 80).

1.9.9. Güç

Güç, başkalarını etkileme, onların davranışlarını kontrol etme, kişinin başkalarını kendi isteği doğrultusunda davranışlara yönlendirme yeteneğidir (Koçel, 1993, s. 314). Gücün birçok biçimi ve çeşitli kaynakları vardır. French ve Raven tarafından yapılan sınıflamaya göre gücün beş kaynağı vardır (Koçel, 1993, s.316):

- Zorlayıcı güç
- Yasal güç
- Ödüllendirme gücü
- Benzeşim gücü ve karizmatik güç.

Efil'e (1996) göre yönetici ve lideri ayıran fark, kişileri ve grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasında yatar. Yönetici; kendisine verilen formel yetkisini, başka bir deyişle yasal gücünü kullanırken, lider; kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır (Efil, 1996, s.5).

Bunlara ek olarak Carzo ve Yanouzas da (1967) Şu sınıflandırmayı yapmıştır (Akt: Koçel, 1993, s.318):

- Politik manevralar veya örgütte politika yapmak
- Örgütsel kaynaklar
- Kişisel kaynaklar
- Grup kaynakları

1.9.10. Etkileme

Etkileme, bir kişinin davranışları yoluyla diğer kişinin davranışlarını değiştirme sürecidir. Güç kavramı ile etkileme kavramı birbiriyle yakından iliŐkilidir. Başkalarını etkileme, kişinin gücünü artırır ve gücü artan kişi de başkalarını daha kolay etkileyebilir (Yiğit, 2002. s. 18).

1.9.11. Etkin İletişim Becerileri

Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkileri amaçlayan bir olgudur. Etkili liderler etkili iletişim ustalarıdır.

Marriner – Tomey (1996) ve Türkmen'e (1994) göre liderler, karŐılarındaki kişi ya da gruba duygu ve düşüncelerini açık olarak ifade edebilir, aynı şekilde karŐısındakinin de kendisini ifade etmesine olanak tanır (Akt: Yiğit, 2002, s. 18).

Her liderin sahip olduğu temel fonksiyonlardan biri olan güç kullanımı, karar alabilme, iş ortamında dengeyi sağlayabilme, iletişim kurabilme, örgüt içi çatışmaları yönetebilme yeteneklerinin hâkim kılındığı modern liderlik yaklaŐımlarının ortaya konulması ile birlikte eski önemini yitirmiş ve dengelere güç unsurundan erkeklere oranla daha yoksun olduğu kabul edilen kadın liderler lehine yön deđiŐtirmiŐtir. Kadın liderler, yukarıda adı geçen fonksiyonların kullanımını kendilerine has

özelliklere bağlı olarak konunun devamında anlatılan nitelikler üzerinden şekillendirmişlerdir (Tunalı, 2006, s:98).

Marquis, Huston'a (1998) göre günümüz, teknolojisi ve yeni geliştirilen yönetsel zorunlulukların itici gücüyle giderek karmaşık hale gelen örgütler içinde bireylerin adeta kaybolduğu görülmektedir. Sonuçta örgütten fiziksel olmasa bile ruhsal anlamda kopmalara neden olan bu gelişmeler karşısında, bireyi yeniden kazanmanın etkili bir aracı olan iletişimden büyük ölçüde yararlanmak olasıdır. Örgütler geliştikçe; iletişim, örgütün üzerin-de en çok durması gereken sorun haline gelmektedir. Sabuncu ve Tüz'e (1990) göre ise iletişim olmadan örgütten söz edilemez, çünkü planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme gibi yönetsel işlevler ancak etkili bir iletişimle gerçekleşebilir (Akt: Yiğit, 2002, s. 19).

Tandoğan'a (2003) göre bir liderin hem örgüt içindekilerle hem de dışındakilerle iletişimi vardır. Örgüt dışındakilerin en önemlisi olarak müşteriler, mal ve hizmet alımı tedarikçiler, sektördeki rakipler, resmi kuruluşlar ve basını sayabiliriz. İçerdeki iletişimde de muhatap örgütün insan kaynağıdır. Lider, başarılı iletişimi ile içerdeki ve dışarıdakileri düşlerini satmak, inandırmak ve motive etmek zorundadır (Akt: Sütçü, s. 79 – 80).

Liderler, örgütün işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü oluşturan çeşitli bölümler ve ögeler, gerekse örgüt ve çevresi arasındaki bilgi ve düşünce alış verişini sağlayan iyi bir iletişimci olmalıdırlar (Yiğit, 2002. s. 18).

1.9.12. İnsanı Tartabilme Becerisi:

Tandoğan'a (2003) göre insan kaynağının örgütün başarısında önemli bir yeri olduğu inkâr edilemeyecek bir gerçektir. Bu nedenle, insanı tanıma ve tartabilme becerisi de başarı için bir liderde bulunması gereken önemli bir özelliktir. İnsanları

tartabilmek, kimin hangi pozisyonda başarılı olacağına doğru karar verebilmek için güçlü sezgi ve belli bir yetenek gerektirmektedir (Akt: Sütçü, s. 79 – 80).

1.9.13. Yönetim Becerileri

Ergun'a (1992) göre yönetim; örgütün amaçlarına etkin ve verimli biçimde ulaşabilmek için planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin sistemli olarak uygulanması sürecidir. Yönetim; yalnızca özel ya da resmi örgütlerde değil, belirli amaçlara ulaşmak için grup çabası gerektiren her yerde söz konusudur. Leddy ve Maepeper'e (1989) göre ise yönetim, organizasyonun hedeflerini yerine getirmek için kaynakları kullanmayı gerektirir. İş, diğer insanlarla birlikte yapıldığı için yöneticinin; diğer yöneticiler, meslek üyeleri ve yardımcı personelle etkili iletişim kurup sürdürmesi önemlidir. Naish (1997) yönetim becerilerini üç grupta inceler. Bunlar; personel, maliyet ve kaynaklardır. Etkili yöneticilerin personel alma ve ekip üyelerini seçme, aynı zamanda performans geliştirme ve performansı eleştirme becerilerine sahip olmaları gerekir (Akt: Yiğit, 2002, s. 19).

1.9.14. Yetenek Yetiştirebilme Becerisi

Tandoğan'a (2003) göre başarılı yönetici uzun soluklu bir eser bırakacak kişidir. Bu nedenle de “benden sonra tufan” mantığı ile hareket etmez. Geleceğin liderlerini yetiştirmek için çaba harcar. Doğru adayları seçmek yetmez; bu adayların yetiştirilmesi gerekir. Liderlik, kitaplardan öğrenilecek bir sanat değildir. Başarılı lider genç yeteneklere öğretmenlik yaparlar. Çevresindeki diğer yöneticileri de böyle davranmaya teşvik ederler (Akt: Sütçü, s. 79 – 80).

1.9.15. Anlaşmazlıkları Çözme Becerileri

Bostfort'a (1997) göre etkili lider bir anlaşmazlıkla karşılaştığında “Bu kimin sorunu?” diye sorar. Sorunu yaşayan kim ise onun tarafından çözümlenmesi en uygundur. Yönetici bir sorunu çözemezse, bir süre o sorundan uzaklaşabilir.

Çözemediği durumlarda görevi, çözebilecek bir başkasının üstlenmesini sağlayabilir. Mücadelede seçici olmak ve bir konu üzerinde gereğinden fazla durmamak yerinde olacaktır. Çünkü birçok anlaşmazlık, başı sonu belli olmayan önemsiz konularla ilgilidir (Akt: Yiğit, 2002, s. 19) .

1.9.16. Öz Güven

Tandoğan'a (2003) göre başarı için liderin rahat olması, kendisine güvenmesi gerekir. Başarılı bir orkestra şefi hiçbir müzik aletini, belki onun sanatçısı kadar iyi çalamaz. Ama teker teker kendisinden iyi olan bir müzikçi grubunu yönetebilmekte, güzel müzik çıkarabilmektedir. Öz güveni olan yönetici, yeri geldiğinde eksik yönünü kabul edip "Ben bilmiyorum" diyebilmeli, yanındakilerden yardım isteyebilmelidir (Akt: Sütçü, s. 79 – 80).

1.9.17. Güçlü Bir Ruh Yapısına Sahip Olmak

Etkili bir lider, hayal kırıklıklarının üstesinden kolayca gelebilir. Liderin diğerlerini yönlendirme yeteneği ile doğrudan ilişkili olan güçlü bir özsaygısı vardır (Yiğit, 2002, s. 19).

1.9.18. Uyum Yeteneği

Tandoğan'a (2003) göre değişimin değişmediği bir ortamda yaşıyoruz. Her an, her şey değişebilmektedir. Böyle bir ortamda başarılı olabilmek için bir yönetici değişen ortama ayak uydurabilmektedir. Değişim anında eskiye takılı kalmamalı, statükoyu koruma çabasında olmamalıdır. Bu uyumun gerektirdiği esnekliği gösterebilmelidir (Akt: Sütçü, s. 79 – 80).

1.9.19. Cazibe

Tandoğan'a (2003) göre belki bütün bu sayılan özellikler arasında kazanması en zor olan özelliktir (Akt: Sütçü, s. 79 – 80).

1.10. LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Liderin kişiliği, örgütün stratejisini, yapısını önemli ölçüde etkiler (De Vries, 2007. s.140). Aynı şey örgütün iç ve dış imajını geliştirmek için de geçerlidir.

Liderin karakteri, eğilimleri, eğitimi, tecrübesi, bilgisi, kişiliği, üstleneceği rolleri, seçilmiş stratejiyi uygulamaya uygun olmalıdır. Bir başka ifade ile seçilen (...) liderin kişisel özellikleri arasında bir ahenk olması gerekmektedir (Eren, 2010, s. 462).

Ülgen ve Mirze (2004) ve Thompson'a (1990) göre geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek olabilme, diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığıyla gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişi olarak tanımlanan liderlik işletmenin yaşamını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi ile ilgili olduğundan, tüm paydaşlara fayda sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır. Bu bağlamda liderliğin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Akt: Sütçü, s. 65 – 66):

- *Başkalarının duygu düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilme,*
- *Belirsizliklerle baş edebilme,*
- *Bir görev duygusu yaratabilme,*
- *Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilme,*
- *İlerden öğrenme ve uyum sağlama kabiliyeti ve isteği,*
- *Esnek olabilme,*
- *Etik standartları yerine getirme,*

- *Geleceği görebilme,*
- *Gerçek değer yaratmaya katılma,*
- *Fikirleri satma kabiliyeti,*
- *İlişkide bulunduğu herkesle ilişkilerinde etkin olma ve geliştirme,*
- *İnsan kaynaklarını etkili yönetebilme,*
- *Çalışanların güvenine sahip olma,*
- *Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulama ve geliştirebilme,*
- *Müşteri ihtiyaçlarının stratejik olarak gözden geçirilmesinde aktif rol alma,*
- *Organizasyonun değişen şartlara cevap verme, yeni fırsatların farkına varma ve yenilikçi fikirleri destekleme fonksiyonlarının sürekliliğini sağlama,*
- *Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilme,*
- *Fikir birliğini oluşturma ve güç mücadelelerini kontrol altında tutma,*
- *Uygulama sürecinde sürece ilişkin bilgi edinme; raporlar, en son faaliyet sonuçları, müşteriden geri bildirim, rakiplerin rekabetçi reaksiyonlarını izleme*
- *İş görenleri dinleme ve ilk elden durumu gözlemleme,*
- *Öncülük etme,*
- *Stratejinin uygulanmasını ve stratejik performansın artırılmasını sağlayıcı düzeltici önlemler alma,*
- *Yüksek seviyelerde performans gösterecek enerjiyi veren örgüt kültürünü destekleme,*
- *Takımları ve insanları geliştirme,*
- *Teknolojinin etkin olarak kullanımını sağlama,*
- *Vizyon oluşturabilme.*

1.11. LİDER YAKLAŞIMLARI VE ÖZELLİKLERİ

Değişen şartlar zaman içerisinde liderliğin uygulama şeklinde değişiklikler oluşturmuş ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir (Altılar, 2002, s. 160).

1.11.1. Özellik Yaklaşımı

Liderin kişisel özelliklerini temel alan bu yaklaşıma göre liderlerin diğer ekip üyelerinden farklı özelliklerde bir kişi olması gerekir.

Fiziksel özellikler olan; güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, etkileme, aktivite, Düşünsel özellikler olan; zekâ, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk sahibi olma, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna kabiliyeti,

Duygusal özellikler olan; algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, gelişmiş başarıma duygusu, hırs,

Sosyal özellikler olan; güçlü iletişim becerisi, dostluk, arkadaşlık, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi özelliklerin diğerlerinden farklı olarak öne çıkmış olması gereklidir.

1.11.2. Davranış Yaklaşımı

Liderin kişisel özellikleri yerine gösterdiği davranışları temel alır (Altılar, 2002, s. 160 - 161):

- *Gurup üyeleri ile iletişim*
- *Yetki devri*
- *Planlama*
- *Denetim sistemleri gibi.*

Davranışçı Liderlik Teorileri, liderlik davranışını yalnızca görev ve ilişki boyutlarında ele aldıkları, üretim, tatmin ve verimlilik arasında ilişki kurmadıkları

için 1960'lı yıllara doğru, çoklu liderlik davranışını ortaya koymada ve lider davranışını açıklamada başarısız oldukları için önemlerini kaybetmişlerdir (Akdoğan, 2002:9-10; Eraslan, 2003; Tengilimoğlu, 2005b:5; Uzun, 2005:11-12) (Akt:Kayapınar, 2007, s:21).

Davranış yaklaşımı temel olarak iki liderlik tipinin var olduğunu meydana çıkarmıştır (Altılar, 2002, s. 160 - 161):

- *Göreve yönelmiş lider.*
- *İnsana yönelmiş lider*

Duruma göre, belli zamanlarda göreve yönelmiş liderlerin daha etkili olduğu görüşü mevcut olmakla birlikte, davranış yaklaşımı insana yönelmiş liderlerin daha başarılı olacağı görüşü daha ağırlıklıdır.

1.11.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik şartların değişik liderlik tarzı gerektirdiğidir (Altılar, 2002, s. 161 - 162).

Kişisel özellikler göz önüne alınmaz. Ortamın özellikleri önemlidir. İşin durumuna göre davranılarak ekip üyeleri güdülenmeye ve başarılı olmaya yönlendirilir.

Tablo 2' de iyi ve kötü liderlik davranışları karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2: En İyi ve En Kötü Liderlik Davranışları

EN İYİ LİDER DAVRANIŞI	EN KÖTÜ LİDER DAVRANIŞI
Yapıcı geri bildirim yapar,	Az veya yalnızca olumsuz geri bildirim yapar,
Teşvik eder,	Eleştiri yapar ve kabadır,
Güvenilir,	Dürüst değildir, güvenilmez,
Diplomatik davranır,	Nezaketten uzaktır,
Destekleyicidir,	Desteklemeye hiçbir zaman vakti olmaz,
İyi bir dinleyicidir,	Kötü bir dinleyicidir,
Duyarlıdır,	Duyarsızdır,
Beklenti ve hedefleri nettir,	Beklenti ve hedefleri net değildir,
Model insandır,	Kimse kendisini örnek olmaz,
İşleri sonuna kadar takip eder,	İşlerin sonunu beklemez veya izlemez,
Teknik yeteneği vardır,	Teknik yetersizliği vardır, ancak bunu bilmez,
Esnektir,	Direnç gösterir, aynı zamanda inatçıdır,
Verdiği kararları, eyleme geçirebilir,	Kararsızdır, eylem odaklı hiç değildir,
Öğrenmeyi sever, aynı zamanda kendisi de öğretir,	Öğrenmeye uygun değildir, kendisi de öğretmez,
İnsanlara değer verir,	İnsanları suçlamaya yatkındır,
Düzenlidir ve önceliklerini bilir,	İşleri sıraya koyamaz, düzenli de değildir,
Yetki devri veya paylaşımı kolaydır,	Yetki devrinden kaçınır,
Kendine ve astlarına güvenir,	Kendine ve astlarına güvenmez,
Eşitlikçidir,	Eşit davranmaz, adil değildir,
Örgüt hakkında olumludur,	Örgüt hakkında olumlu düşünmez,
Risk üstlenebilir.	Risk almaktan kaçınır.

(Conlow, 1999, s. XI)

1.12. LİDERLİKTE DAVRANIŞ MODELLERİ

1970'lerin ortaklarından itibaren, örgütsel davranış alanında uzmanlaşan sosyo-psikoloji temelli araştırmacılar, gelişen teknolojinin gereklerine ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için formel organizasyonların strateji, kültür ve uygulamalarında köklü değişimlerin yapılması gereğini kavrayarak, formel organizasyonlarda değişim üzerinde liderlerin etkilerini açıklamaya çalışmışlardır (Uzun, 2005, s. 19).

Liderlik, farklı ve işlevsel modeller oluşturmaktadır (Goleman, Boyatzis & McKee,2002). Bunların en belirgin olanları şunlardır (Kılınç, 2009, s.104):

- *Otoriter Liderlik*
- *Karizmatik Liderlik*
- *Doğal Liderlik*

- *Liberal / Tam Bağımsızlık Sağlayan Liderlik*
- *Demokratik Ve Katılımcı Liderlik*
- *Destekleyici Liderlik*
- *Hümanist Liderlik*
- *Örgüt İçi Ağ Oluşturan Liderler*
- *Pragmatik Liderlik*
- *Otantik Liderlik*
- *Spiritüel Liderlik*
- *Dönüşümsel Liderlik*

1.12.1. Otoriter Liderlik:

Otoriter ve ya otokratik lider olarak da isimlendirilen bu liderlik modelinde otorite liderin elinde toplanmıştır (Kılınç, 2009, s. 105). Albayrak'a (1997) göre bütün kararlar lider tarafından alınır (Akt: Baykal, 1994, s. 53). Baskıcı ve saldırgan bir kişiliği vardır. Tek karar alıcıdır. Bu tip liderlikte korku, tehdit ve ceza sistemi vardır (Altılar, 2002, s. 237). Albayrak'a (1997) göre lider, ceza ve ödülleri kendisi kontrol eder. Bu tipteki liderler, işe yönelik lider olarak tanımlanırlar (Aktaran: Baykal, 1994, s. 53). Otoriter lider, yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar ve sürekli işin başın başında durulması gerektiğine inanır (Altılar, 2002, s. 237). Tek yönlü bir iletişim sistemi olduğundan olumsuz bir liderlik modeli olarak görünmektedir (Kılınç, 2009, s. 105).

Bu liderlik modeli, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş takipçilerin beklentilerine uygundur (Altılar, 2002, s. 237). Duncan'a göre otokratik lider herhangi bir konu hakkında alacağı kararın diğer ekip üyelerinden gelecek fikir ve önerilerden üstün olduğuna inanır (Akt: Baykal, 1994, s. 53).

Lider, gerekli yönlendirmeleri yaptığı için bu tip liderlerin takipçilerinin herhangi bir becerisinin olmaması problem meydana getirmez (Kılınç, 2009, s. 105).

Otoriter liderliğin en önemli yararı, lider için güçlü bir motivasyon sağlamasıdır. Ayrıca ekipte bütün kararları veren sadece lider olduğu için karar alma süreci çok hızlıdır (Kılınç, 2009, s. 105). Duncan'a göre bu tip liderliğin en çok üzerinde durduğu konu, duruma göre çeşitli sonuçlar olmasına rağmen görevin ve ya işin başarıyla yerine getirilmesini ve tamamlanmasını garanti etmesidir (Akt: Baykal, 1994, s.53 – 54).

Otoriter liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı derecede bencil davranması (Altılar, 2002, s. 237), çok sert olması (Kılınç, 2009, s. 105), ekip üyelerinin inanç ve duygularını dikkate almaması (Altılar, 2002, s. 237) sebebiyle ekip içinde motivasyon düşüklüğü yaşanmasıdır (Kılınç, 2009, s. 105). Bu durum ekip üyelerini olumsuz biçimde etkiler (Altılar, 2002, s. 237) ve takipçiler arasında psikolojik doyumsuzluk, moral düşüklüğü, verim düşüklüğü, çatışma (Kılınç, 2009, s. 105), anlaşmazlıklar gündeme gelebilir. Yenilik ve ileri görüşlülük azalır, lider doğal otoritesini zamanla kaybedebilir (Altılar, 2002, s. 237).

1.12.2. Karizmatik Liderlik:

Liderlerin karizması olduğu düşünülür (De Vries, 2007. s.238). Karizma “armağan” anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Karizma, sıradan insanlardan ziyade, insanüstü veya istisnai güç ve niteliklere sahip olan kişiler için geçerlidir. Bu güç ve niteliklerin ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilir (Arıkan vd, 2001, s.299). Liderlikteki karizma öğeleri insanları heyecanlandırır ve gerçek liderlerin etkisinin temelini oluşturur (De Vries, 2007. s.238). Karizmatik liderlikten ilk söz eden, İsviçreli Max Weber olmuştur. Weber, 1947 yılında, karizmatik liderlerin diğer insanlardan farklı olarak, doğuştan gelen ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu ifade etmiştir. Karizmatik insanların davranışları sekiz boyutta incelenmiştir (Baltaş, 2010, s. 154):

- *Alışılmamış davranışlar göstermek,*
- *Kişisel risk almak,*

- *Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak,*
- *Kendilerini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmak,*
- *Köklü değişimler için hareket etmek,*
- *Koşulları gerçekçi bir şekilde değerlendirmek,*
- *Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek,*
- *Statükoyu değiştirmek için mücadele etmek.*

Vega'ya (2004) göre karizma, lidere takipçilerin lidere duydukları güvenin oluşturduğu özel bir otorite şekli sağlar. Takipçiler liderin olağanüstü özelliklere sahip olduğunu düşündükleri için ona bağlılık gösterirler; liderin sahip olduğu bu olağanüstü özellikler doğuştan gelen özellikler değildir ancak takipçiler bu özellikleri lider olmanın göstergesi olarak yorumlarlar (Akt: Uzun, 2005, s. 19 – 20).

Karizmatik lidere bağlı takipçiler, tutumlarını, davranışlarını ve değerlerini liderin isteği yönünde değiştirirler. Bunun sonucunda takipçilerin inanç, tutum ve davranışları değişirken, işe karşı olan yaklaşımları ve davranışları da değişir. Ekip üyeleri işe yönelerek beklenenden daha fazla performans gösterebilirler (Kılınç, 2009, s. 106).

Arıkan'a (2001) göre Karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini belirlemeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır. En ayrıntılı analiz, Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, karizmatik liderlerin gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler oldukları, statükoyu korumaktan ziyade köklü değişimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır (Akt: Uzun, 2005, s. 20).

Karizmatik lider, ekip üyelerini peşinden sürükleyen, büyüleyici bir yapıdadır. Etkinliği ve etkililiği yüksektir. Kararları kendisi alır ve her sözü emir kabul edilir. Ekip üyeleriyle mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla ve sorgulanmadan uygulanır (Altılar, 2002, s. 237).

1.12.3. Doğal Liderlik:

Herhangi bir üst otorite (Kılınç, 2009, s. 106) ya da yönetici tarafından seçilmeyen, ekip üyelerinin meydana getirdiği (Altılar, 2002, s. 237) ve benimsediği (Kılınç, 2009, s. 106) lider modelidir (Altılar, 2002, s. 237). Resmi yetkisi olmadığı halde ekip üyeleri üzerindeki etkisi yasal liderden daha fazladır (Altılar, 2002, s. 237). Ekip üyelerini yönlendirebilir ve çoğu kez yasal liderle çatışmaya girmekten çekinmez (Kılınç, 2009, s. 106).

1.12.4. Liberal / Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik:

Ekip üyelerini tamamen özgür (Altılar, 2002, s. 238) ve serbest bırakan liderlik olarak tanımlanabilir (Özkalp, s. 242: Aktaran: Baykal, 1994, s. 55). Güç kullanmaktan kaçınır (Altılar, 2002, s. 238) ve oto kontrole dayalı bir kontrol sağlar (Kılınç, 2009, s. 106).

Herbert, Hicks ve Gullett'e (1981) göre bu liderlik modelinin yararı, çalışanların bağımsızlığını artırma ve ekip üyesi olarak iş görmeye zorlamadır. Ancak bu liderlik modeli, ekibin kontrolsüz kalmasına (Akt: Baykal, 1994, s.55) kriz anında kargaşa çıkmasına (Kılınç, 2009, s. 106) ve örgüt yapısının bozulmasına neden olabilir (Altılar, 2002, s. 238).

Amaçların belirlenmesi ve kararların alınması ekip üyelerine bırakılmıştır (Kılınç, 2009, s. 106). Liderin rolü ekip üyelerinin ki gibidir (Altılar, 2002, s. 238). Yalnızca ekibe dışarıdan bilgi ve kaynak sağlamakla görevlidir. Çok fazla uygulanan bir liderlik modeli değildir (Kılınç, 2009, s. 106).

1.12.5. Demokratik ve Katılımcı Liderlik:

Duncan'a (1978) göre bu liderlik tipinin özelliği, güç paylaşımı ve bölünmedir (Akt: Baykal, 1994, s. 54). Lider, astlarına danışarak karar alır (Altılar, 2002, s. 238). Takipçiler, işler hakkında bilgi sahibidir (Kılınç, 2009, s. 105). Kriz dönemleri dışında örgütün amaçları ekibin kararına göre yönelir (Altılar, 2002, s. 238).

İki yönlü bir iletişim vardır demokratik ve katılımcı liderler, ekip içinde kontrolü ellerinde tutmak yerine denetleme görevini üstlenirler (Kılınç, 2009, s. 105). Astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik ederler. Astlar kendi inisiyatiflerinin ve kararlarının risklerini ve sorumluluğunu taşırlar. Ödül sistemi uygulanır, ceza uygulaması yoktur (Altılar, 2002, s. 238). Lider, ekip içinde yardımlaşmayı özendiren bir ortam oluşturarak yüksek motivasyon ve performans sağlar (Kılınç, 2009, s. 105).

Bu tip liderlik, astların yöneticilik yeteneklerinin gelişmesine yardım eder. Ekip içinde iş tatmini oluşumunu sağlarken, yüksek tansiyonu ve çatışmaları ortadan kaldırır yüksek çalışma gücü ve yüksek moral kazanılmasını sağlar (Altılar, 2002, s. 238). Olağan zamanlarda başarılı bir liderlik modelidir (Kılınç, 2009, s. 105) ancak acil durumlarda karar almayı yavaşlatacağı için bu liderlik modeli başarısız olabilir (Altılar, 2002, s. 238).

1.12.6. Destekleyici Liderlik:

Destekleyici lider, takipçilerinin görüşlerini ve önerilerini alır, ancak nihai kararı kendisi verir. Katılım ve ödül sistemleri uygulanır. Bu tip liderler, ekip üyeleri arasında birlik ve beraberlik sağlarken, ekibin motivasyonunu yükseltir ve tatmin duygusunun oluşmasını da sağlar. Destekleyici liderler, takipçileri tarafından kolayca benimsenirler (Kılınç, 2009, s. 105).

1.12.7. Hümanist Liderlik:

Hümanist ve ya babacan liderler, astlarını korumaya yönelik davranışlar sergilerler. Bazen orta kademedeki astların görüşlerine başvurursa da kararları kendisi alır. Daha çok ödül sistemi kullanır fakat gerekli gördüğü zaman ceza da uygulayabilmektedir (Kılınç, 2009, s. 105).

1.12.8. Örgüt İçi Ağ Oluşturan Liderler:

21. yy.da en önemli liderlik tipidir. Denge ve dengelemek noktasında lider, hedeflerine ulaşmak için takipçileri ile denge kurar. “Biz” bilincinin oluşmasına hizmet eden liderlik tipidir (Kılınç, 2009, s. 105).

1.12.9. Pragmatik Liderlik:

Pragmatik liderlerin en belirgin özelliği örgüte odaklanmalarıdır. Pragmatik liderler, durum ne olursa olsun gerçek durumla yüzleşerek hareket ederler. Pragmatik liderler, -diğer liderlik tipleri kadar olmasa da- kendini gösteren vizyonlarıyla, insanları dikkatle dinlemeleriyle, örgütün faydasına gerçekçi kararlar vermeleriyle, sorumluluk devretmeleriyle etkili bir liderlik modeli oluştururlar (Pocket Mentor, Liderlik, 2007, s. 23 – 24).

1.12.10. Otantik Liderlik:

Harter’e (2002) göre “Otantiklik, kendi kendini bilmek ve kendini ifade edebilmektir” (Akt: Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 736). Luthans ve Youssef’e (2004) göre otantik liderlik kendine güven, umut, çabuk iyileşebilme, iyimserlik, psikolojik ve sosyal anlamda sağlıklı olabilmek için hedeflerden tatmin olma gibi olumlu hislere sahip olunması yönünde insan hayatı ve faaliyetlerinin gelişimini desteklemektedir (Akt: Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 735). Erickson’a göre otantikliğin özü, insanın

kendini bilmesi, kendini kabul etmesi ve kendine karşı her zaman dürüst olabilmesidir (Akt: Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 736).

Avolio'ya (2004) göre otantik lider, kendi düşüncelerinin ve davranışlarının diğerleri tarafından nasıl algılandığını bilen; kendilerinin ve diğer insanların değerlerini, ahlaki bakış açılarını, güçlü ve zayıf yönlerini bilen; içinde buldukları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, problemin üstesinden çabuk gelen ve ahlaklı kişilerdir (Akt: Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 736).

Otantik liderlerin, örgütleri ve ekipleri olumlu etkileyecek özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu özellikler:

- Luthans ve Avolio'ya (2003) göre kişisel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerlerle bağdaştırmaya çalışırlar (Akt: Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 738).
- İnsanlara hizmet etmeyi hedeflerler ve çalışanları güçlendirirler.
- Akla uygun hareket etmekle beraber, merhamet ve tutku gibi duygulara sahiptirler.
- George'a (2003) göre otantik liderler doğuştan bu özelliklere sahip değillerdir. Otantik özellikleri geliştirmeye ve eksiklerini kapatmaya çalışırlar (Akt: Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 738).
- Goffee'ye (2005) göre güçlü, yerleşik ve Örgüt kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl kabul göreceklarini ve radikal bir değişim meydana getirebilmek için hangi kültürel değerlerden faydalanmaları gerektiğini bilirler (Akt: Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 738).
- Kendilerine karşı daima dürüst olurlar. Başaklarının beklentilerine göre davranarak kişiliklerinden ödün vermezler.
- Statü, kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlar ve faydalar ile motive olurlar.
- Taklit değil, kendilerine özgüdürler.
- Avolio ve Gardner'a (2005) göre davranışlarının temelini değerleri ve kanaatleri oluşturur (Akt: Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 738).

1.12.11. Spiritüel Liderlik:

Diğer bir liderlik yaklaşımı da spiritüel liderliktir. Spiritüellik için pek çok tanım yapılmıştır. Bir tanıma göre; kişinin kendisini sorgulaması sonucunda bir anlama ulaşmasıdır. Başka bir tanım ise insanlarla bir bütün olma ihtiyacı, yaşama gücü ve içsel bir deneyimdir. Bu bağlamda spiritüellik, başkalarının gelişimine ve başarılı olmasına imkân sağlamak amacıyla içten gelen yardım arzusu, sevgiye, umuda ve iyimserliğe olan bağlılık, anlama ulaşmada isteklilik ve insanlarla kaynaşma, ortak bir amaçta buluşma ihtiyacı olarak nitelenebilir (Kesken, Ayyıldız, 2006, s. 354). Bothwell'e (1983) göre spiritüel lider, çalışanlardaki yaşama gücünü ve arzusunu açığa çıkarmayı hedefleyen, onların anlam arayışına cevap arayan, hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen ve çalışanların gelişimi için çaba harcayan kişilerdir. Covey (1990) ve Fairholm'e (1996) göre spiritüel liderlerin pek çok ortak özelliği olduğu görülmektedir (Akt: Kesken, Ayyıldız, 2008, s. 746):

- *Ortak anlam ve değer oluşturma,*
- *Sevgi duyma,*
- *Vizyon oluşturma,*
- *Yetki verme,*
- *Eğitim ve gelişim imkânları sağlama,*
- *Önsezilere önem verme ve risk alma,*
- *Çalışanlara ve örgüte hizmet etme arzusu,*
- *Dönüşüme duyulan istek,*
- *Hizmetkâr liderlik.*

1.12.12. Transformasyonel (Dönüşümsel) Liderlik:

Can'a (1994) göre geleneksel olan etkileşimsel liderlik, izleyen ile lider arasında bir değiş-tokuş öngörür. Dönüşümsel liderlik ise daha çok liderin astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirme temeline dayanır. Etkileşimsel liderlik, ödüllerin durumsallığına yani çabaya ve başarılı performansa önem vererek başarıyı ön plana çıkarırlar. Sorumluluktan kaçınırlar. Buna karşın dönüşümsel liderler

karizma sağlamak için görev duygusu ve görüşü geliştirir, saygı ve güven kazanmaya çalışır, övünç aşılama özen gösterirler. Büyük beklentilere sahiptirler; önemli amaçları basit biçimde açıklarlar. Kendilerini değişim ajanı olarak görürler, insanlara inanırlar ve yaşam boyu öğrenmeye çalışırlar. Karmaşıklık, belirsizlik ve benzeri durumlarla başa çıkma yeteneğine sahip geniş görüşlü liderlerdir (Akt: Uzun, 2005. s. 21).

Genellikle belirsiz bir dünya ile uğraşmak zorunda olan dönüştürücü liderler tüm bunları yaparken ihtiyaç duydukları vizyon oluşturabilmek, inançları ve değerleri ortaya koyabilmek, ilkeleri belirleyebilmek, yapıyı oluşturabilmek ve bunları birleştirecek bir model şekillendirebilmek gibi meziyetleri de bünyelerinde barındırırlar. Bunun yanı sıra dönüşüm sürecini planlamak ve yönetmek için yalnızca nerede olduğunun ve nerede olunmak istendiğinin bilinmesi yeterli olmayacağından dönüştürücü liderler insanları ve öğrenme sürecini aynı anda anlayabilme özelliğine sahip kişiler olarak ortaya çıkmaktadırlar (Şimşek - Aytemiz, 1997, s. 477) .

Transformasyonel liderlik; etkin olarak değişimi yürürlüğe koyma, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratma, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin bir kümesidir. Transformasyonel liderler, izleyicileri ile birebir çalkantılı ilişkiler yaratırken yoğun hislerin de ortaya çıkmasını sağlarlar (Uzun, 2005. s. 21 – 22).

1.13. PROBLEM DURUMU

1.13.1. PROBLEM

Şişman'a (2004) göre okul müdürlerinin okulun işleyişinde doğrudan ve dolaylı olarak birçok etkisi ve okulların etkililiğinde de okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin önemli bir katkısı vardır (Akt: Cerit, 2007, s.88). Bu açıdan, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik yapılan çeşitli çalışmalarda bir çok liderlik stilleri geliştirilmiştir.

Gürsel'e (1997) göre rekabet ortamının hâkim olduğu yirmi birinci yüzyılda, verimlilik ve kalite anlayışına göre çalışan eğitim örgütleri için liderlik önemli hale gelmiştir. Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider olarak görülen kişiler ise öncelikle okul müdürleridir (Akt: Buluç, 2009, s.8).

Son yıllarda örgütlerin kendilerini toplumun tüm kesimlerine anlatma ve tanıtmaya gerekliliği her zamankinden daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Örgütlerin devamlılığı onları kuşatan, onlarla alış veriş içinde bulunan grupların beklentilerinin karşılanması ile mümkün olacaktır. Örgütlerin tüm paydaş grupları, işletmelerin yaptıkları ve söyledikleri ile o Örgüt hakkında bir izlenime sahip olacaklardır (Küçük, 2005), s.2).

Tikveş'e (2003) göre Örgütsel imajı iyi olan örgütler, hedef kitlelerinde saygın, güvenilir, birlikte iş yapılabilir, gelecek vaat eden, prestij sağlayan görünüştedirler (Akt: Bakan, 2004, s.3).

Ak'a (1998) göre örgütsel imajını güçlendiren örgütler rakiplerinin önüne geçmekte, daha çok saygı görmekte, daha fazla tercih edilmekte, daha çok kazanmakta ve daha iyi yaşamaktadırlar (Akt: Bakan, 2004, s.3).

Yukarıdaki açıklamalar göz önüne alındığında okullarda örgütsel imajın geliştirilmesinin faydası açıkça görülmektedir.

1.13.2. Problem Cümlesi

Araştırmada, “Ortaöğretim örgütlerinde görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik özelliklerinin, örgüt içi imaja etkisi ne düzeydedir?” sorusuna cevap aranacaktır.

1.14. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı “Ortaöğretim örgütlerinde görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik özelliklerinin, örgüt içi imajına etkisinin olup olmadığının, saptanmasıdır.

Bu amaçla birlikte, araştırmada aşağıdaki soruları cevaplamak amaçlanmıştır.

- Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik özellikleri öğretmenler tarafından nasıl algılanmaktadır?
- Ortaöğretim okullarının iç imajını öğretmenler tarafından nasıl algılanmaktadır?
- Cinsiyet değişkeni, öğretmenlerin okul liderleri ve okul içi imajına ilişkin algılarında farklılık oluşturuyor mu?,
- Yaş değişkeni, öğretmenlerin okul liderleri ve okul içi imajına ilişkin algılarında farklılık oluşturuyor mu?
- Medeni durum değişkeni, öğretmenlerin okul liderleri ve okul içi imajına ilişkin algılarında farklılık oluşturuyor mu?
- Mezun olunan bölüm değişkeni, öğretmenlerin okul liderleri ve okul içi imajına ilişkin algılarında farklılık oluşturuyor mu?

- Kıdem değişkeni, öğretmenlerin okul liderleri ve okul iç imajına ilişkin algılarında farklılık oluşturuyor mu?
- Hizmet içi eğitime katılma değişkeni, öğretmenlerin okul liderleri ve okul iç imajına ilişkin algılarında farklılık oluşturuyor mu?
- Özel okul ve devlet okulunda çalışan öğretmenlerin okul liderleri ve okul iç imajına ilişkin algılarında farklılık var mı?

1.15. ÖNEM

Bu araştırma, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri olup olmadığını, lider özellikli okul yöneticilerinin okulun örgüt imajı geliştirmede rolü ve etkisinin ne ölçüde olabileceğini ortaya çıkaracağı bir araştırma olacaktır.

Bu araştırmadan elde edilecek veriler ile okul yöneticilerinin okulun imajını geliştirici liderlik özellikleri ortaya çıkarılarak örgüt imajı geliştirme çalışmalarına kaynak olacağı umulmaktadır.

1.16. SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırma, 2011 – 2012 eğitim – öğretim yılı ile sınırlandırılmıştır.
2. Bu araştırma İstanbul İli Anadolu Yakasındaki resmi ve özel akademik liselerin yöneticiler ile ilgili öğretmen görüşleriyle sınırlandırılmıştır.
3. Bu araştırma, örgütsel imaj geliştirme ölçeği ve liderlik ölçeği ile toplanan bilgilerle sınırlandırılacaktır.

1.17. VARSAYIMLAR

1. Araştırmanın örnekleme, evreni temsil etmektedir.

2. Araştırma kapsamında soru yöneltilen öğretmenlerin, sorulara samimi ve doğru cevaplar verecekleri varsayılmıştır.
3. Araştırmadan, benzer araştırmalarda yararlanılacaktır.
4. Araştırmaya katılacak olan resmi ve özel genel ortaöğretim okulu yöneticileri, kendilerinden doldurmaları istenen “Kişisel Bilgi Formu”nu, “Liderlik Ölçeği”ni ve “İmaj Ölçeği”ni samimi, doğru ve tarafsız olarak cevaplayacaklardır.
5. Veri toplamada kullanılacak araçlar, araştırma için elde edilecek bilgilere ulaşmak için yeterlidir.

1.18. TANIMLAR

İmaj: Kısaca bir objeye, kişiye, örgüte veya ülkeye ait düşünce ve izlenimlerin beyinde algılanması sonucu oluştuğu kabul edilen imajın genel bir tanımı yoktur. En basit anlamıyla imaj, kısa ve uzun vadede bir kişinin, Örgütün, objenin veya ülkenin sahip olduğu tüm değerleriyle ilgili simgelerin algılanışıdır. Erdoğan’a göre bu yönden bakıldığında imaj; bir objenin insanlar tarafından bilinmesini, tanımlanmasını, hatırlanmasını sağlayan ve insanlar tarafından o obje ile ilişkilendirilen anlamlar bütünüdür (Akt: Bayramoğlu, 2007, s.3)

Örgüt imajı: Örgütün dışarıdan ve içeriden nasıl görüldüğüdür. (Örgütün büyüklüğü, kamuoyunda tanınmış olması, Örgütün faaliyet ortamı ile ilgili kamuoyu görüşü, Örgütün toplumsal ve çevresel duyarlılığı, istihdama katkısı vb.) Örgütsel imaj, pazarlama araştırmacıları tarafından daha çok dış müşteriler açısından ele alınmıştır.

Örgütsel açıdan ise, Örgütsel imajın daha çok örgütün iç müşterileri, özellikle de örgüt üyeleri açısından önem kazanmakta olduğu görülmektedir. Dutton ve Dukerich örgütsel imajı, örgüt üyelerinin örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüğüne olan inançları şeklinde tanımlarken; Lewis ve Mischel örgütün tepe yöneticilerinin,

örgüt dışındakilerin örgütü nasıl görmelerini istediği ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Abrat ise, bir örgütün ne olduğuna dair olan inancından çok; örgüt üyelerinin zihninde var olan örgüte ilişkin inanç ve hisler olduğunu vurgulamıştır (Gürbüz,2010, s.231).

İç imaj: Bir paydaş grubu olan Örgüt çalışanlarının kendi örgütleri hakkındaki imajına, iç imaj denir.

Yönetim: Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için basta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1996, s. 3).

Yönetici: Bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere maddî ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir (Eren, 1996: 6). Yönetici, Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri ve formel yetkilerden güç alan bir üsttür (Bursalıoğlu, 1994, s. 38).

Örgüt: Bir amacı gerçekleştirmek için güçlerini birleştiren insan topluluğu (Başaran, 1983, s. 32).

Lider: Etkili lider; açık görüşlü, risk alan, başkalarını etkileme gücüne sahip, iyi iletişimci, yönetsel sorun ve anlaşmazlıkları çözme becerilerine sahip kişi olarak tanımlanabildiği gibi; (Yiğit, 2002. s. 17) sahip olduğu bazı özellik ve davranışları ile bizzat belirlediği amaç veya hedefi gerçekleştirmek üzere bir ekip oluşturan veya mevcut ekibi, ekip ruhuna sahip kılan ve bu ekibi ortak amaç veya hedef doğrultusunda sevk ve idare ederek başarıya ulaştıran kişi şeklinde de tanımlanabilir (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 5).

Liderlik: Liderlik, belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlanabildiği gibi (Yiğit, 2002. s. 17), belirli bir amaç, hedef doğrultusunda eğer mevcut değilse bir grubu veya ekibi oluşturmak, mevcut ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirmek, sevk ve idare etmek ve başarıya ulaştırabilmektir (Tabak, Yalçınkaya, Erkuş, 2010. s. 4) şeklinde tanımlanabilir

1.19. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Google, Yahoo, Abacho, Ask arama motorlarında İngilizce ve Türkçe olarak yazılmış “İmaj”, “Liderlik”, “Lider”, “Liderlik ölçeği”, “İmaj geliştirme ölçeği”, “Örgüt imajı”, “Örgütsel imaj”, “Örgütsel imaj”, “Örgüt imajı” kelimeleri kullanılarak internet üzerinden yapılan araştırmada araştırmacı, tez konusu olan “Örgüt İmajı Geliştirmede Liderin Rolü” konu başlığıyla yapılan araştırmada “Örgüt imajı geliştirmede liderin rolü” konulu bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Ancak, Liderliği ve İmajı konu alan ve diğer çeşitli konularla ilişkilendirilmiş yurt içi ve yurt dışında birçok araştırma yapılmıştır.

1.19.1. Yurt İçi Araştırmalar:

Liderlik ve İmaj ile ilgili yurt içi araştırmalardan bir kaçının konuları ve özetleri aşağıda verilmiştir.

1.19.1.1. Örgütsel İmaj İle İlgili Araştırmalar:

Bakan’a göre olumu bir imaj oluşturmak için örgütlerin yapabilecekleri pek çok etkinlik, yaklaşım, farkı yöntem ve tekniklerin mevcut olduğunu; örgütsel imaj oluşturmada etkili olan temel faktörlerin neler olduğu yapılan alan araştırmasında

belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre kalitenin Örgütsel imaj oluşturmada en etkili faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Bakan, 2004, s. 4).

Bayramoğlu çalışmasında Örgütsel imajın temel belirleyicilerinin saptanması amaçlanmıştır. Örgütsel imajın teorik analizinden sonra, Zonguldak (Merkez) ilinde yaşayan sağlık hizmeti tüketicileri ve sağlık işletmesi çalışanları örneklenmiştir. Her iki grup cevaplayıcıya aynı değişkenler ölçtürülmüştür. Toplam 835 sağlık hizmeti tüketicisi ve 359 sağlık hizmeti çalışanlarından elde edilen veriler, SPSS istatistik paketi ile analize tabi tutulmuştur. İstatistik yöntem olarak faktör analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, tüketicilerin sağlık işletmesi Örgütsel imajını değerlendirmede 5 ana boyuttan etkilendikleri saptanmıştır.

Beş faktörün toplam açıklama gücü yaklaşık %70'dir. Sağlık işletmesi çalışanlarının verilerinin analizinden toplam üç boyut saptanmıştır. Bu üç boyutun toplam açıklama gücü %62 dir. Tüketiciler sağlık işletmesine ilişkin Örgütsel imaj tanımını yaparken, personel kıyafeti, Örgütsel iletişim, personel davranışı ve tutarlılık, tüketici kolaylık maliyetleri, hizmet çeşitliliği ve bölümler arası erişim faktörlerinden etkilenmektedir. Sağlık işletmesi çalışanları ise, personel kıyafeti, binanın fiziki koşulları ve personel davranışından etkilenmektedir (Bayramoğlu, 2007, s. iii).

1.19.1.2. Liderlik İle İlgili Araştırmalar:

Tahaoğlu'na göre liderlik ile ilgili yapılan analizler sonucunda müdürlerin sergiledikleri dört ayrı liderlik rolleri ile okulların örgüt iklimi arasında pozitif, doğrusal, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarında öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mezun oldukları okul, mesleki kıdem, görev yaptıkları okuldaki kıdem ve görev betimsel değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine araştırma bulgularına göre öğretmenlerin görev yaptıkları okulun örgüt iklimine ilişkin algıları cinsiyet ve görev betimsel değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Diğer yandan öğretmenlerin okullarındaki örgüt iklimine ilişkin algılarında (1) yaş değişkenine göre engellenme ve moral boyutunda, (2) mezun oldukları okul değişkenine göre çözülme ve moral boyutunda, (3)

meslekteki kıdem değişkenine göre çözülme ve engellenme boyutunda, (4) okuldaki kıdem değişkenine göre ise çözülme ve yuksekten bakma boyutunda istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aynı değişkenlerle örgüt ikliminin samimiyet, yakından kontrol, kendini işe verme ve anlayış gösterme boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Talhaoğlu, 2007, s.i).

Kılıç'a göre öğretmenlerin bakış açısıyla liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi vardır. İlköğretim ve liselerdeki yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına göre dönüşümcü liderlik tarzını daha fazla benimsedikleri ve bu okullarda yapıcı örgüt kültürünün baskın olduğu tespit edilmiştir. Temel performans boyutları açısından bakıldığında ise yönetime katkı boyutu çok fazla önemsenirken, çağdaş eğitimin temel göstergesi olarak kabul edilen yenilik ve inisiyatif kullanmanın düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Liderlik tarzı ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde, etkileşimci liderlik tarzına göre dönüşümcü liderlik tarzı doğrudan performans üzerinde daha belirleyici bir etkiye sahiptir. Benzer şekilde, araştırma bulguları yapıcı örgüt kültürünün de savunmacı örgüt kültürüne göre performans üzerinde olumlu yönde daha çok etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yine, hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik ile savunmacı örgüt kültürü arasında pozitif yönde ve orta düzeyde kuvvetli bir ilişki saptanmıştır.

Araştırmaya konu olan okullarda yapıcı örgüt kültürü hâkim olduğunda dönüşümcü liderlik, performans üzerinde belirleyici etkiye sahip değil iken, etkileşimci liderlik performans üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Buna karşın, dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğe nazaran savunmacı örgüt kültürlerinde performans üzerinde daha çok etkiye sahiptir. Öte yandan, tam serbesti tanıyan liderliğin ne yapıcı örgüt kültürü ne de savunmacı örgüt kültürünün hâkim olduğu Örgütlerde performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Kılıç, 2006, s.ii).

Yıldırım tarafından yapılan çalışmada resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri açısından okullarının sağlığını nasıl buldukları araştırılmıştır.

Araştırmada örgüt sağlığının altı boyutu ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin üçer boyutları arasındaki ilişki test edilmiştir.

Araştırma bulguları sonucunda; dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının örgüt sağlığının akademik önem, Örgütsel bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik boyutlarıyla pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığı belirlenmiştir. Özellikle idealleştirilmiş etki boyutunun dönüşümcü liderliğe ait diğer iki değişkenden daha etkili olduğu görülmüştür (Yıldırım, 2006, s.vii).

1.19.2. Yurt Dışı Araştırmalar:

Liderlik ve İmaj ile ilgili yurt dışı araştırmalardan bir kaçının konuları ve özetleri aşağıda verilmiştir.

1.19.2.1. Örgütsel İmaj İle İlgili Araştırmalar:

Schuler'e göre örgütsel iletişim yöneticileri için en önemli ilgi alanlarından biri farklı iletişim yöneticileri tarafından oluşturulan örgütsel imaj yönetimidir. Bu imaja dayalı olarak tüketiciler ihtiyaçları olduğunda seçimlerini yapar, insanlarda bu bu sosyal bir varlık olan örgüte karşı ilgi ve alaka oluşur. Hatta bu imaja dayalı olarak bu örgütle bir sözleşme yapılır ve iletişim kurulur, ya da vazgeçilir. Farklı tüketim alışkanlıklarına sahip insanların bu örgütü nasıl değerlendirdiğini kim bilebilir ki? Örgütün amaç ve misyonlarını gerçekleştirmek için acaba en iyi çaba nasıl sarf edilmelidir. Bu makalede halkın gözünde oluşan örgütsel imajı değerlendirmek için bir araştırma yöntemi sunmaktadır. Makalenin amacı belirli bir halk kitlesi nazarında örgütsel imajla ilgili iletişimi en basit şekilde değerlendirebilecek pratik uygulanabilir bir metot geliştirmektir. Metot bir dizi araştırma sonunda geliştirilmiş ve her adımda değişik tekniklerle metodun güvenilirliği test edilmiştir.

Genel amaç ise belirli bir halk kitlesi tarafından algılanan imajı ortaya koyan bir grafik / harita oluşturmak ve böylece iletişim yöneticilerinin ileride verecekleri kararları kolaylaştırmaktır (Schuler, 2004, s. 37 – 53).

1.19.2.2. Liderlik İle İlgili Araştırmalar:

Simkins makalesinde eğitim liderliği hakkında güncel düşüncenin bazı yönlerini araştırmıştır. Bu reçete neyin ne işe yaradığının tespit edilebilir olduğu varsayımı üzerine esas ve çoğaltılır liderlik hakkında fikir veriyor. Aynı zamanda neyin ne işe yaradığını arayan olarak liderlik, dünyada bir şeyler yapma duygusunun en az bunun kadar önemli olduğunu savunuyor. İlk olarak makalede, liderlik kavramı „geleneksel“ ve „gelişmekte olan“ yaklaşımları ile özetleniyor. İkincisi, eğitim ve kamu sektöründe daha yaygın olan liderlik, bugün içinde bulunduğu politika bağlamında düşünülmektedir. Üçüncü olarak, liderlik ile ilgili bu düşünceler ve politika bağlamında; eğitim, liderlik ve liderlik gelişimini yükseltmek için bazı etkileri araştırılıyor. Sonuç olarak, alt boyutta eğitim liderleri için anlam verme gündeminin belirlenmesi çıkarımında bulunuluyor (Simkins, 2005, s.9 – 26).

Portin vd.'nin araştırma raporu etkili okulların liderlerinin incelendiği bir çalışmadır. Araştırma, liderlik gelişimi ve politikalarının ne anlama geldiğini sunar. Çalışma için veriler; müdürler, başkan yardımcısı müdürleri ve 21 kamu, özel, sözleşmeli ve 4 eyalette 4 ilde müknaus okulların öğretmenleri ile görüşmeler sonunda toplanmıştır. Görüşmelerde yönetim, öğretim ve kültür yönünden beş önemli sonuç elde edilmiştir:

1. Müdürün asıl işinin, özellikle okulun ihtiyaçlarını teşhis ve onların yerinde kararlar olduğunu saptama,
2. Okulun türü ne olursa olsun liderliğin insan kaynakları, strateji, dış gelişme ve mikropolitikanınıçinde bulunduğu yedi alanda gerekli olduğu,
3. Okul müdürlerinin sorumluluğunun bu liderliği sağlamak olduğu,
4. Okulun yönetim yapısını kilit liderlik fonksiyonları yolu ile etkilediği,

5. İlkeler oluşturarak öğrenci ve öğretmenlere iş becerileri kazandırmak olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak bu lider ve liderlik modelleri okullarda uygulanabilir. Raporda İlçe ve devlet politika yapıcıları ve öğretmen okullarında daha iyi lider ve liderlik çeşitliliği hakkında bazı önerilerde bulunulmuştur (Portin vd., 2003, s.7 - 8).

II. BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışma mevcut durumu tespit etmeyi amaçladığı için, tarama modeli bir araştırmadır.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, örgüt imajı geliştirmedeki rolleri incelenecektir. Bu nedenle çalışma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel Tarama Modelleri; iki ya da daha çok sayıdaki değişkenler arasındaki değişimi ve aralarındaki dereceyi belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2006, s. 81).

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evreni İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan (116 genel lise) okullarında görev yapan lise öğretmenlerinden (2.491 öğretmen) oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklem seçimi ise İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ve Anadolu yakasındaki örgütlerin listesinde bulunan 8 ilçedeki 116 okuldan random yöntemi ile belirlenen 30 okulun öğretmenlerinden oluşmaktadır. Örneklemi oluşturan 597 öğretmenden 298'i kadın (%49,9), 299'u erkektir (%50,1).

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin, çeşitli demografik değişkenlere göre dağılımını gösteren frekans ve yüzde analizleri aşağıdadır.

2.2.1. Örneklemin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablo 3: Cinsiyet değişkenine ait frekans sonuçları

	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>% geçerli</i>	<i>% yığılmalı</i>
Kadın	298	49,9	49,9	49,9
Erkek	299	50,1	50,1	100,0
Toplam	597	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 597 öğretmenden 298'i kadın (%49,9), 299'u erkektir (%50,1).

Tablo 4: Yaş değişkenine ait frekans sonuçları

	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>% geçerli</i>	<i>% yığılmalı</i>
20-25	31	5,2	5,2	5,2
26-30	88	14,7	14,7	19,9
31-35	152	25,5	25,5	45,4
36-40	142	23,8	23,8	69,2
41 ve üzeri	184	30,8	30,8	100,0
Toplam	597	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 597 öğretmenin yaşa göre sınıflandırmasında en az olan grup 20-25 yaş aralığı (31 kişi %5,2) en çok olan grup 41 ve üzeri yaş (184 kişi %30,8) aralığındadır.

Tablo 5: Medeni durum değişkenine ait frekans sonuçları

	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>% geçerli</i>	<i>% yığılmalı</i>
Bekar	151	25,3	25,3	25,3
Evli	446	74,7	74,7	100,0
Toplam	597	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 597 öğretmenin 151'i bekâr (%25,3) ve 446'sı evlidir (%74,7).

Tablo 6: Kıdem değişkenine ait frekans sonuçları

	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>% geçerli</i>	<i>% yığılmalı</i>
1-5 yıl	113	18,9	18,9	18,9
6-10 yıl	105	17,6	17,6	36,5
11-15 yıl	172	28,8	28,8	65,3
16-20 yıl	119	19,9	19,9	85,3
21 ve üstü yıl	88	14,7	14,7	100,0
Toplam	597	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 597 öğretmenin kıdeme göre sınıflandırmasında en az olan grup 21 ve üzeri yaş aralığı (88 kişi %14,7) en çok olan grup 11-15 yıl aralığı (172 kişi % 28,8) kıdem grubundadır.

Tablo 7: Yöneticilik deneyimi değişkenine ait frekans sonuçları

	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>% geçerli</i>	<i>% yığılmalı</i>
Evet	121	20,3	20,3	20,3
Hayır	476	79,7	79,7	100,0
Toplam	597	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 597 öğretmenin 121'inin (%20,3) yöneticilik deneyimi varken, 476'sının (%79,7) yöneticilik deneyimi olmamıştır.

Tablo 8: Hizmet içi eğitime katılım değişkenine ait frekans sonuçları

	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>% geçerli</i>	<i>% yığılmalı</i>
Evet	442	74,0	74,0	74,0
Hayır	155	26,0	26,0	100,0
Toplam	597	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 597 öğretmenin 442'si (%74) en hizmet içi eğitimlere katılmış, 155'i (% 26) ise hiç hizmetiçi eğitime katılmamıştır.

Tablo 9: Örgüt türü değişkenine ait frekans sonuçları

	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>% geçerli</i>	<i>% yığılmalı</i>
Devlet Okulu	391	65,5	65,5	65,5
Özel Okul	206	34,5	34,5	100,0
Toplam	597	100,0	100,0	

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 597 öğretmenin 391'i (% 65,5) 'i devlet okulunda, 206'sı (% 34,5) özel okulda görev yapmaktadır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu kısımda araştırmada kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgi verilmektedir. Araştırmada veri toplamak için kullanılan Liderlik Ölçeği ve İç İmaj Ölçeği'ne ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerinin öğrenilmesi amacıyla 9 sorudan oluşan bir soru formu hazırlanarak kullanılmıştır (Ek:1). Bu soru formunda; katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, mezuniyetleri, branşları,

mesleki kıdemleri, daha önce yöneticilik yapıp yapmadıkları, katıldıkları hizmet içi eğitim kursları sorulmuştur.

Araştırmada kullanılan diğer veri toplama araçları aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Veri Toplama aracı 1: Liderlik Ölçeği

Liderlik Ölçeği, Ekvall ve Arvonen tarafından 1991 yılında liderlik stillerini ortaya çıkarmak üzere geliştirilmiştir (Ekvall ve Arvonen, 1999:244-245). Liderlik Ölçeği, Türkçe'ye Dilaver Tengilimoğlu tarafından kazandırılan ölçek, 2005 yılında araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmıştır (Tengilimoğlu, 2005a, 2005b).

Ölçek 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5şamalı Likert Tipi ölçekle değerlendirilmekte ve 3 genel liderlik tarzı ortaya çıkarmaktadır (Kornor ve Nordvic, 2004; Tengilimoğlu, 2005a, 2005b).

Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel başlık altında toplanabilmektedir.

Liderlik Ölçeğinde yer alan liderlik türleri, madde numaraları ve toplam madde sayıları aşağıdaki gibidir:

İşgören Odaklı Liderlik 1,2,4,7,10,13,16,19,22,25,28,31,32,34 14 Madde

Üretim Odaklı Liderlik 3,6,9,12,15,18,21,24,27,30,33,36 12 Madde

Değişim Odaklı Liderlik 5,8,11,14,17,20,23,26,29,35 10 Madde

Madde toplam analizleri sonucunda, maddelerin toplamla olan korelasyonları kabul edilebilir bir düzeyde bulunurken, ölçeğin genel Cronbach Alpha katsayı değeri 0,9710 olarak tespit edilmiştir (Akt: Tengilimoğlu, 2005a, 2005b).

2.3.2. Veri Toplama aracı 2: İç İmaj Ölçeği

Gürel(2010) tarafından geliştirilen, Örgüt iç imaj ölçeği, Örgüt imajının bir unsuru olarak iç imajın oluşturulmasında işletme yönetiminin çalışanlara sunduğu iş ortamı ve çalışanlara sağlanan olanakların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmeye yöneliktir. 29 madde olarak tasarlanan ankette 3 madde hiçbir faktörde yer almadığı için, ölçek 26 maddeden oluşmaktadır. 5’li likert ölçeğinde 1=hiçbir zaman, 2=nadir olarak, 3=ara sıra, 4=sık sık, 5=her zaman ifadeleri ve derecelendirmesi kullanılmıştır. İç imaj ile ilgili ölçeğin güvenilirliği: Cronbach alfa : 0.963’tür.

Ölçeğin Alt Boyutları:

Faktör 1: **Çalışma Ortamı** (açıklanan varyans 50.345)
(1,2,3,4,5,6,7,8,9,14,16,20,21,24,25. Maddeler)

Faktör 2: **Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar** (açıklanan var:
6.755) (10,11,12,13,15,17,18,19. Maddeler)

(22,23 ve 26. Maddeler herhangi bir faktörde kullanılmadığı için, analizlere dâhil edilmemiştir.)

2.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin toplanması için, araştırmacı, seçilen okullara gidip öğretmenler odasında öğretmenlere araştırma ve ölçek hakkında bilgi verdikten sonra, anketleri öğretmenlere dağıtmıştır. Öğretmenlerin anketleri doldurmasından sonra araştırmacı tarafından geri toplanmıştır.

Daha sonra, veriler, analiz edilmek üzere, SPSS 15 paket programına girilmiştir.

2.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile elde edilen veriler, SPSS 15 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Analizlerde, frekans ve yüzde, betimleyici istatistik, regresyon ve fark testleri kullanılmıştır.

Yapılan analizler bulgular kısmında açıklanmaktadır.

2.5. SÜRE VE OLANAKLAR

Araştırma; ilgili konunun literatür tarama çalışmaları, çevirilerin yapılması, verilerin hazırlanıp toplanması ve analizine kadar 8 aylık bir süreci kapsayacaktır.

Kaynak Taraması : 2ay

Ölçeği Uygulama : 2 ay

İstatistiksel Analiz : 1 ay

Tablolaştırma : 1 ay

Raporlaştırma : 2 ay

III. BÖLÜM

BULGULAR

3.1. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

3.1.1. Betimleyici İstatistik Sonuçları

Tablo 10: Liderlik ölçeği betimleyici istatistik sonuçları

<i>Faktör Adı</i>	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>Sh_X</i>	<i>SS</i>
İşgören Odaklı Liderlik	597	1	5	3,99	0,04	0,96
Üretim Odaklı Liderlik	597	1	5	4,16	0,03	0,80
Değişim Odaklı Liderlik	597	1	5	4,01	0,04	0,87

Tablo 10’da görüldüğü gibi, Liderlik Ölçeği alt boyutlarının betimleyici istatistik analizine göre, okul yöneticilerinin liderlik yönleri, öğretmenlerce Üretim Odaklı Liderlik alt boyutunda en yüksek düzeyde ($X_{ort} = 4,16$ $SS=0,80$) algılanmışken, İşgören Odaklı Liderlik ($X_{ort} = 3,99$ $SS=0,96$) en düşük düzeyde algılanmıştır. Minimum ve maksimum değerlerle kıyasladığında okul müdürlerinin, öğretmenlerce algılanan liderlik özellikleri yüksektir.

Tablo 11: Örgüt iç imajı ölçeği betimleyici istatistik sonuçları

<i>Faktör Adı</i>	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>Sh_X</i>	<i>SS</i>
Çalışma Ortamı	597	1	5	3,40	0,03	0,85
Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar	597	1	5	3,55	0,04	0,93

Tablo 11’de görüldüğü gibi, okulların iç imajına ilişkin alt boyutların öğretmenler tarafından algılanan düzeyi, Çalışma Ortamı alt boyutu $X_{ort} = 3,40$ ($SS=0,80$) ve Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar alt boyutu $X_{ort} = 3,55$ ($SS=0,80$) düzeyindedir. Minimum ve maksimum değerlerle kıyasladığında öğretmenlerce algılanan Örgüt iç imajı ortalamanın üzerindedir.

3.1.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Örgüt İç İmajına Etkisi

Bu bölümde, okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan liderlik özelliklerinin, yine öğretmenlerce algılanan Örgüt iç imajına etkisi çoklu regresyon analizi ile sınanmıştır.

3.1.2.1. Liderliğin, Örgüt İç İmajının Alt Boyutlarından “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar”ı Yordama Gücü

Tablo 12: Liderliğin, Örgüt İç İmajının alt boyutlarından “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar”ı yordama gücünü sınamak için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

<i>Yordayan</i>	<i>Yordanan</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R_{che}</i>	<i>F_{che}</i>	<i>P</i>
Liderlik	Çalışma Ortamı	,742(a)	0,550	241,784	3,000	,000(a)

Tablo 12’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile Örgüt iç imajının “Çalışma Ortamı” alt boyutu arasında orta düzeyde ($R= 0,742$) ve istatistiksel olarak $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ilişki vardır ($R= 0,742$ $p=0,000$). Korelasyon ilişkisi 0,70 ile 0,89 arasında ise bu ilişki orta düzey olarak nitelendirilmektedir.

Ayrıca, okul müdürlerinin liderlik özellikleri, Örgüt iç imajının “Çalışma Ortamı” alt boyutunun % 55’ini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,550$).

Okul müdürlerinin *liderlik özelliklerinin alt boyutlarının* rgt i imajının *alışma Ortamı* alt boyutunu yordama gücü ise aşağıda görülmektedir.

Tablo 13: Liderlik Alt Boyutlarının, İ İmajın *alışma Ortamı* alt boyutunu yordama gücüne ait Katsayı Tablosu

	β (Beta)	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit	0,566	4,377	0,000
İşgören Odaklı Liderlik	0,420	5,576	0,000
Üretim Odaklı Liderlik	0,132	1,520	0,129
Değişim Odaklı Liderlik	0,152	1,649	0,100

Tablo 13’de görüldüğü gibi, Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinden *İşgören Odaklı Liderlik* alt boyutu, örgüt i imajının *alışma Ortamı* alt boyutunu 0,420 düzeyinde yordadığı ve istatistiksel olarak $p<0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,566$ $p=0,000$).

Liderlik alt boyutları *retim Odaklı Liderliğin* ve *Değişim Odaklı Liderliğin* rgt i imajının *alışma Ortamı* alt boyutunu yordama düzeyi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı için rastlantısaldır ($p>0,05$).

3.1.2.2. Liderliğin, Örgüt İç İmajının alt boyutlarından “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar”ı yordama gücü

Tablo 14: Liderliğin, Örgüt İç İmajının alt boyutlarından “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar”ı yordama gücünü sınamak için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları

<i>Yordayan</i>	<i>Yordanan</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R_{che}</i>	<i>F_{che}</i>	<i>p</i>
Liderlik	Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar	,628(a)	0,395	128,965	3,000	,000(a)

Tablo 14’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile, Örgüt iç imajının “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar” alt boyutu arasında $R=0,628$ düzeyinde ve istatistiksel olarak $p<0,001$ düzeyinde anlamlı ilişki vardır ($R= 0,628$ $p=0,000$). Korelasyon ilişkisi 0,50 ile 0,69 arasında ise bu ilişki orta düzey olarak nitelendirilmektedir.

Ayrıca, okul müdürlerinin liderlik özellikleri, Örgüt iç imajının “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar” alt boyutunun % 39,50’sini açıkladığı görülmektedir ($R^2=0,395$).

Okul müdürlerinin *liderlik özelliklerinin alt boyutlarının* Örgüt iç imajının *Örgütün Çalışanlara Sağladığı Olanaklar* alt boyutunu yordama gücü ise aşağıda görülmektedir.

Tablo 15: Liderlik Alt Boyutlarının, İç İmajın Örgütün Çalışanlara Sağladığı Olanaklar alt boyutunu yordama gücüne ait Katsayı Tablosu

	β (Beta)	t	p
Sabit	0,808	4,933	0,000
İşgören Odaklı Liderlik	0,292	3,055	0,002
Üretim Odaklı Liderlik	0,260	2,351	0,019
Değişim Odaklı Liderlik	0,125	1,066	0,287

Tablo 15’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin liderlik özelliklerinden *İşgören Odaklı Liderlik* alt boyutu, Örgüt iç imajının *Örgütün Çalışanlara Sağladığı Olanaklar* alt boyutunu 0,292 oranında yordadığı ve istatistiksel olarak $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu, ($\beta=0,292$ $p=0,002$),

Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinden *Üretim Odaklı Liderlik* alt boyutu, Örgüt iç imajının *Örgütün Çalışanlara Sağladığı Olanaklar* alt boyutunu 0,260 oranında yordadığı ve istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ($\beta=0,260$ $p=0,019$) tespit edilmiştir.

Liderlik alt boyutlarından olan *Değişim Odaklı Liderliğin* Örgüt iç imajının *Örgütün Çalışanlara Sağladığı Olanaklar* alt boyutunu yordama düzeyi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı için rastlantısal ($p>0,05$).

3.1.3. Örneklemin Sosyo-Demografik Özelliklerinin, Liderlik ve Örgüt İç İmajına İlişkin Farklılık Oluşturup Oluşturmadığının Sınanması

3.1.3.1. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Cinsiyet” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 16: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların cinsiyet değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	X_{ort}	SS	sh_x	t testi		
						t	sd	P
İşgören Odaklı Liderlik	Kadın	298	3,97	0,93	0,05	-0,34	595	0,732
Üretim Odaklı Liderlik	Kadın	298	4,17	0,78	0,05	0,34	595	0,732
Değişim Odaklı Liderlik	Kadın	298	4,01	0,84	0,05	0,11	595	0,910
	Erkek	299	4,00	1,00	0,06			
	Erkek	299	4,15	0,83	0,05			
	Erkek	299	4,00	0,89	0,05			

Tablo 16’da görüldüğü gibi, Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların cinsiyet değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, liderliğin alt boyutları arasında cinsiyete dayalı $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

3.1.3.2. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Yaş” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 17: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların Yaş değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan ANOVA test sonuçları

	Yaş	N	\bar{X}_{ort}	SS	sh_x	ANOVA Sonuçları					
						Var.K	KT	Sd	KO	F	P
İşgören	20-25	31	4,12	0,89	0,16	G.İçi	3,71	4	0,93	1,00	0,408
	Odaklı	26-30	88	3,94	0,97	0,10	G.arası	549,34	592	0,93	
	Liderlik	31-35	152	3,98	0,92	0,07	Toplam	553,04	596		
		36-40	142	3,88	1,01	0,09					
		41 ve üzeri	184	4,07	0,96	0,07					
	Toplam	597	3,99	0,96	0,04						
Üretim	20-25	31	4,29	0,85	0,15	G.İçi	2,50	4	0,62	0,97	0,425
	Odaklı	26-30	88	4,09	0,84	0,09	G.arası	381,92	592	0,65	
	Liderlik	31-35	152	4,17	0,77	0,06	Toplam	384,42	596		
		36-40	142	4,08	0,83	0,07					
		41 ve üzeri	184	4,22	0,79	0,06					
	Toplam	597	4,16	0,80	0,03						
Değişim	20-25	31	4,15	0,85	0,15	G.İçi	3,49	4	0,87	1,16	0,326
	Odaklı	26-30	88	3,94	0,86	0,09	G.arası	443,95	592	0,75	
	Liderlik	31-35	152	3,98	0,87	0,07	Toplam	447,44	596		
		36-40	142	3,93	0,86	0,07					
		41 ve üzeri	184	4,10	0,87	0,06					
	Toplam	597	4,01	0,87	0,04						

Tablo17’de görüldüğü gibi, Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların Yaş değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan ANOVA test sonucunda, alt boyutların hiçbirinde yaş değişkeninden dolayı $p < 0,05$ düzeyinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

3.1.3.3. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Medeni Durum” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 18: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin tutumların medeni durum değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları

	<i>M.Durum</i>	<i>N</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>SS</i>	<i>sh_x</i>	<i>t testi</i>		
						<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
İşgören Odaklı Liderlik	Bekâr	151	4,00	0,89	0,07	0,20	595	0,839
	Evli	446	3,98	0,99	0,05			
Üretim Odaklı Liderlik	Bekâr	151	4,18	0,80	0,07	0,42	595	0,672
	Evli	446	4,15	0,80	0,04			
Değişim Odaklı Liderlik	Bekâr	151	4,00	0,86	0,07	-0,14	595	0,891
	Evli	446	4,01	0,87	0,04			

Tablo 18’de görüldüğü gibi, Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin tutumların medeni durum değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, Liderliğin alt boyutlarına ilişkin, evli öğretmenler ile bekâr öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$)

3.1.3.4. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Mezun Olunan Bölüm” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 19: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların mezuniyet olunan bölüm değişkenine göre farklılığını test etmen için yapılan ANOVA test sonuçları

		<i>Bölüm</i>	<i>N</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>SS</i>	<i>sh_x</i>	<i>ANOVA Sonuçları</i>					
							<i>Var.K</i>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İşgören Odaklı	Liderlik	Eğt.F.	261	4,03	0,95	0,06	G.İçi	1,99	3	0,663	0,713	0,544
		F.E.Fak.	186	3,92	1,00	0,07	G.arası	551,06	593	0,929		
		L.Tam.	44	3,88	0,91	0,14	Toplam	553,04	596			
		Diğer	106	4,05	0,95	0,09						
		Toplam	597	3,99	0,96	0,04						
Üretim Odaklı	Liderlik	Eğt.F.	261	4,19	0,78	0,05	G.İçi	1,86	3	0,619	0,959	0,412
		F.E.Fak.	186	4,09	0,84	0,06	G.arası	382,56	593	0,645		
		L.Tam.	44	4,08	0,81	0,12	Toplam	384,42	596			
		Diğer	106	4,23	0,80	0,08						
		Toplam	597	4,16	0,80	0,03						
Değişim Odaklı	Liderlik	Eğt.F.	261	4,05	0,86	0,05	G.İçi	2,02	3	0,674	0,898	0,442
		F.E.Fak.	186	3,93	0,89	0,07	G.arası	445,42	593	0,751		
		L.Tam.	44	3,94	0,87	0,13	Toplam	447,44	596			
		Diğer	106	4,05	0,85	0,08						
		Toplam	597	4,01	0,87	0,04						

Tablo 19’da görüldüğü gibi, Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların mezuniyet olunan bölüm değişkenine göre farklılığını test etmen için yapılan ANOVA test sonucunda, Liderliğin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının mezun olunan okul türüne bağlı olarak istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

3.1.3.5. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Kıdem” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 20: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların kıdem değişkenine göre farklılığını test etmen için yapılan ANOVA test sonuçları

		<i>ANOVASonuçları</i>										
		<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>SS</i>	<i>sh_x</i>	<i>Var.K</i>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İşgören Odaklı Liderlik	1-5 yıl	113	4,17	0,70	0,07	G.İçi	13,51	4	3,377	3,706	0,005	
	6-10 yıl	105	3,90	1,03	0,10	G.arası	539,53	592	0,911			
	11-15 yıl	172	3,79	1,10	0,08	Toplam	553,04	596				
	16-20 yıl	119	4,10	0,84	0,08							
	21 ve üstü yıl	88	4,08	0,99	0,11							
	Toplam	597	3,99	0,96	0,04							
Üretim Odaklı Liderlik	1-5 yıl	113	4,30	0,60	0,06	G.İçi	10,10	4	2,524	3,992	0,003	
	6-10 yıl	105	4,10	0,88	0,09	G.arası	374,32	592	0,632			
	11-15 yıl	172	3,98	0,93	0,07	Toplam	384,42	596				
	16-20 yıl	119	4,29	0,62	0,06							
	21 ve üstü yıl	88	4,20	0,84	0,09							
	Toplam	597	4,16	0,80	0,03							
Değişim Odaklı Liderlik	1-5 yıl	113	4,17	0,63	0,06	G.İçi	12,87	4	3,217	4,383	0,002	
	6-10 yıl	105	3,91	0,95	0,09	G.arası	434,57	592	0,734			
	11-15 yıl	172	3,82	0,97	0,07	Toplam	447,44	596				
	16-20 yıl	119	4,14	0,74	0,07							
	21 ve üstü yıl	88	4,09	0,90	0,10							
	Toplam	597	4,01	0,87	0,04							

Tablo 20’de görüldüğü gibi, Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların kıdem değişkenine göre farklılığını test etmen için yapılan ANOVA test sonucunda, Liderlik ölçeğinin alt boyutlarından;

İşgören Odaklı Liderliğe ilişkin öğretmenlerin algıları arasında kıdem değişkenine bağlı olarak, $p>0,01$ düzeyine anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,005$ $F=3,706$),

Üretim Odaklı Liderliğe ilişkin öğretmenlerin algıları arasında kıdem değişkenine bağlı olarak, $p>0,01$ düzeyine anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,003$ $F=3,992$),

Değişim Odaklı Liderliğe ilişkin öğretmenlerin algıları arasında kıdem değişkenine bağlı olarak, $p>0,01$ düzeyine anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,002$ $F=4,383$),

Tablo 21: İşgören Odaklı Liderlik alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu anlamlı farklılığın, hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Post-hock LDS Testi

<i>Kıdem (i)</i>	<i>Kıdem (j)</i>	$x_i - x_j$	<i>Shx</i>	<i>p</i>
1-5 yıl	6-10 yıl	,27393(*)	0,129	0,035
	11-15 yıl	,38021(*)	0,116	0,001
	16-20 yıl	0,072	0,125	0,568
	21 ve üstü yıl	0,094	0,136	0,490
6-10 yıl	1-5 yıl	-,27393(*)	0,129	0,035
	11-15 yıl	0,106	0,118	0,369
	16-20 yıl	-0,202	0,128	0,114
	21 ve üstü yıl	-0,180	0,138	0,192
11-15 yıl	1-5 yıl	-,38021(*)	0,116	0,001
	6-10 yıl	-0,106	0,118	0,369
	16-20 yıl	-,30848(*)	0,114	0,007
	21 ve üstü yıl	-,28637(*)	0,125	0,022
16-20 yıl	1-5 yıl	-0,072	0,125	0,568
	6-10 yıl	0,202	0,128	0,114
	11-15 yıl	,30848(*)	0,114	0,007
	21 ve üstü yıl	0,022	0,134	0,869
21 ve üstü yıl	1-5 yıl	-0,094	0,136	0,490
	6-10 yıl	0,180	0,138	0,192
	11-15 yıl	,28637(*)	0,125	0,022
	16-20 yıl	-0,022	0,134	0,869

Tablo 21’de görüldüğü gibi, İşgören Odaklı Liderlik alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu anlamlı farklılığın, hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan *Post-hock LDS Testi* sonucunda;

1-5 kıdem yılı ile 6-10 kıdem yılı arasında $p < 0,05$ düzeyinde, 1-5 yıl kıdem grubu lehine, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p = 0,035$).

1-5 kıdem yılı ile 11-15 kıdem yılı arasında $p<0,01$ düzeyinde, 1-5 yıl kıdem grubu lehine, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,001$).

11-15 kıdem yılı ile 16-20 kıdem yılı arasında $p<0,01$ düzeyinde, 16-20 kıdem grubu lehine, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,007$).

11-15 kıdem yılı ile 21 yıl ve üstü kıdem grubu arasında $p<0,05$ düzeyinde, 21 yaş ve üstü kıdem grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,022$).

Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$)

Tablo 22: Üretim Odaklı Liderlik alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu farkın hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Post-hock LDS Test sonuçları

<i>Kıdem (i)</i>	<i>Kıdem (j)</i>	$x_i - x_j$	<i>Shx</i>	<i>p</i>
1-5 yıl	6-10 yıl	0,202	0,108	0,061
	11-15 yıl	,31786(*)	0,096	0,001
	16-20 yıl	0,013	0,104	0,900
	21 ve üstü yıl	0,102	0,113	0,369
6-10 yıl	1-5 yıl	-0,202	0,108	0,061
	11-15 yıl	0,116	0,098	0,241
	16-20 yıl	-0,189	0,106	0,076
	21 ve üstü yıl	-0,101	0,115	0,381
11-15 yıl	1-5 yıl	-,31786(*)	0,096	0,001
	6-10 yıl	-0,116	0,098	0,241
	16-20 yıl	-,30472(*)	0,095	0,001
	21 ve üstü yıl	-,21626(*)	0,104	0,038
16-20 yıl	1-5 yıl	-0,013	0,104	0,900
	6-10 yıl	0,189	0,106	0,076
	11-15 yıl	,30472(*)	0,095	0,001
	21 ve üstü yıl	0,088	0,112	0,429
21 ve üstü yıl	1-5 yıl	-0,102	0,113	0,369
	6-10 yıl	0,101	0,115	0,381
	11-15 yıl	,21626(*)	0,104	0,038
	16-20 yıl	-0,088	0,112	0,429

Tablo 22’de görüldüğü gibi, Üretim Odaklı Liderlik alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu anlamlı farklılığın, hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan *Post-hock LDS Testi sonucunda;*

1-5 kıdem yılı ile 11-15 kıdem yılı arasında $p<0,01$ düzeyinde, 1-5 yıl kıdem grubu lehine, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,001$).

11-15 kıdem yılı ile 16-20 kıdem yılı arasında $p<0,01$ düzeyinde, 16-20 yıl kıdem grubu lehine, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,001$).

11-15 kıdem yılı ile 21 ve üstü kıdem yılı arasında $p<0,01$ düzeyinde, 21 ve üstü kıdem grubu lehine, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,038$).

Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$)

Tablo 23: Değişim Odaklı Liderlik Tablo alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu farkın hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Post-hock LDS Test sonuçları

<i>Kıdem (i)</i>	<i>Kıdem (j)</i>	<i>xi – xj</i>	<i>Shx</i>	<i>p</i>
1-5 yıl	6-10 yıl	,26488(*)	0,116	0,023
	11-15 yıl	,35427(*)	0,104	0,001
	16-20 yıl	0,037	0,113	0,740
	21 ve üstü yıl	0,079	0,122	0,516
6-10 yıl	1-5 yıl	-,26488(*)	0,116	0,023
	11-15 yıl	0,089	0,106	0,400
	16-20 yıl	-,22756(*)	0,115	0,048
	21 ve üstü yıl	-0,186	0,124	0,134
11-15 yıl	1-5 yıl	-,35427(*)	0,104	0,001
	6-10 yıl	-0,089	0,106	0,400
	16-20 yıl	-,31695(*)	0,102	0,002
	21 ve üstü yıl	-,27513(*)	0,112	0,015
16-20 yıl	1-5 yıl	-0,037	0,113	0,740
	6-10 yıl	,22756(*)	0,115	0,048
	11-15 yıl	,31695(*)	0,102	0,002
	21 ve üstü yıl	0,042	0,120	0,729
21 ve üstü yıl	1-5 yıl	-0,079	0,122	0,516
	6-10 yıl	0,186	0,124	0,134
	11-15 yıl	,27513(*)	0,112	0,015
	16-20 yıl	-0,042	0,120	0,729

Tablo 23’de görüldüğü gibi, Değişim Odaklı Liderlik alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu anlamlı farklılığın, hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan *Post-hock LDS Testi* sonucunda;

1-5 kıdem yılı ile 6-10 kıdem yılı arasında $p<0,05$ düzeyinde, 1-5 yıl kıdem grubu lehine, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,023$).

1-5 kıdem yılı ile 11-15 kıdem yılı arasında $p<0,01$ düzeyinde, 1-5 yıl kıdem grubu lehine, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,001$).

11-15 kıdem yılı ile 16-20 kıdem yılı arasında $p<0,01$ düzeyinde, 16-20 yıl kıdem grubu lehine, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,002$).

11-15 kıdem yılı ile 21 ve üstü kıdem yılı arasında $p<0,05$ düzeyinde, 21 ve üstü yıl kıdem grubu lehine, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,015$).

Diğer alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

3.1.3.6. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Alguların “Yöneticilik i” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 24: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların yöneticilik i değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan t testi sonuçları

	<i>Y.i</i>	<i>N</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>SS</i>	<i>sh_x</i>	<i>t testi</i>		
						<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
İşgören	Evet	121	4,11	0,92	0,08			
Odaklı	Hayır	476	3,95	0,97	0,04	1,599	595	0,110
Liderlik								
Üretim Odaklı	Evet	121	4,21	0,75	0,07			
Liderlik	Hayır	476	4,14	0,82	0,04	0,836	595	0,403
Değişim	Evet	121	4,11	0,83	0,08			
Odaklı	Hayır	476	3,98	0,87	0,04	1,519	595	0,129
Liderlik								

Tablo 24’da görüldüğü gibi, Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların yöneticilik i değişkenine göre farklılığını test etmen için yapılan t testi sonucunda, Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen alguları arasında yöneticilik ine bağlı olarak istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

3.1.3.7. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Hizmet İçi Eğitim” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 25: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların hizmet içi eğitim değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan t testi sonuçları

		<i>t testi</i>						
	H.Eğitim	<i>N</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>SS</i>	<i>sh_x</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
İşgören	Evet	442	3,9714	0,97431	0,04634	-	595	0,512
	Hayır	155	4,0304	0,93284	0,07493			
Odaklı Liderlik	Evet	442	4,1361	0,80895	0,03848	-	595	0,270
	Hayır	155	4,2188	0,78560	0,06310			
Üretim	Evet	442	3,9921	0,86962	0,04136	-	595	0,517
	Hayır	155	4,0445	0,85896	0,06899			
Değişim	Evet	442	3,9921	0,86962	0,04136	-	595	0,517
	Hayır	155	4,0445	0,85896	0,06899			
Odaklı Liderlik	Evet	442	3,9921	0,86962	0,04136	-	595	0,517
	Hayır	155	4,0445	0,85896	0,06899			

Tablo 25’de görüldüğü gibi, Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların hizmet içi eğitim değişkenine göre farklılığını test etmen için yapılan t testi sonucunda, Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları arasında hizmet içi eğitime bağlı olarak istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

3.1.3.8. “Liderlik” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Örgüt Türü” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 26: Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların Örgüt türü değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan t testi sonuçları

	Örgüt Türü	N	X_{ort}	SS	sh_x	t testi		
						t	sd	p
İşgören Odaklı Liderlik	Devlet Okulu	391	4,08	0,87	0,04	3,072	341	0,002
	Özel Okul	206	3,81	1,10	0,08			
Üretim Odaklı Liderlik	Devlet Okulu	391	4,21	0,76	0,04	2,002	595	0,046
	Özel Okul	206	4,07	0,87	0,06			
Değişim Odaklı Liderlik	Devlet Okulu	391	4,07	0,82	0,04	2,694	595	0,007
	Özel Okul	206	3,87	0,93	0,06			

Tablo 26’de görüldüğü gibi, Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları arasında Örgüt türü değişkenine göre farklılığını test etmen için yapılan t testi sonucunda;

İşgören Odaklı Liderlik alt boyutunda, $p < 0,01$ düzeyinde Devlet Okullarında görev yapan öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,002$ $t=3,072$).

Üretim Odaklı Liderlik alt boyutunda, $p < 0,01$ düzeyinde Devlet Okullarında görev yapan öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,046$ $t=2,002$).

Değişim Odaklı Liderlik alt boyutunda, $p < 0,01$ düzeyinde Devlet Okullarında görev yapan öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,007$ $t=2,693$).

3.1.4. Fark Testleri İç İmaj

3.1.4.1. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Cinsiyet” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 27: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların cinsiyet değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	X_{ort}	SS	sh_x	<i>t testi</i>		
						t	sd	p
Çalışma Ortamı	Kadın	298	3,39	0,85	0,05	-0,43	595	0,670
	Erkek	299	3,42	0,85	0,05	-0,43		
Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar	Kadın	298	3,62	0,95	0,05	1,87	595	0,062
	Erkek	299	3,48	0,91	0,05	1,87		

Tablo 27’da görüldüğü gibi, Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların cinsiyet değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, erkek ve bayan öğretmenlerin, iç imaja alt boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,059$).

3.1.4.2. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Yaş” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 28: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların Yaş değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan ANOVA test sonuçları

		ANOVA Sonuçları										
		Yaş	N	X_{ort}	SS	sh_x	Var.K	KT	Sd	KO	F	p
Çalışma Ortamı	20-25	31	3,60	0,82	0,15	G.İçi	4,79	4	1,20	1,66	0,158	
	26-30	88	3,32	0,85	0,09	G.arası	426,54	592	0,72			
	31-35	152	3,39	0,83	0,07	Toplam	431,33	596				
	36-40	142	3,30	0,88	0,07							
	41 ve üz.	184	3,49	0,85	0,06							
	Toplam	597	3,40	0,85	0,03							
Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar	20-25	31	3,62	0,93	0,17	G.İçi	1,60	4	0,40	0,46	0,764	
	26-30	88	3,44	0,92	0,10	G.arası	513,79	592	0,87			
	31-35	152	3,59	0,87	0,07	Toplam	515,39	596				
	36-40	142	3,53	1,01	0,08							
	41 ve üz.	184	3,58	0,93	0,07							
	Toplam	597	3,55	0,93	0,04							

Tablo 28’de görüldüğü gibi, Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların Yaş değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan ANOVA test sonucunda, iç imajın alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarında, yaş değişkeninden kaynaklanan istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

3.1.4.3. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Medeni Durum” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 29: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin tutumların medeni durum değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	X_{ort}	SS	sh_x	t testi		
						t	sd	p
Çalışma Ortamı	Bekâr	151	3,44	0,83	0,07	0,70	595	0,483
	Evli	446	3,39	0,86	0,04			
Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar	Bekâr	151	3,59	0,84	0,07	0,63	595	0,527
	Evli	446	3,54	0,96	0,05			

Tablo 29’da görüldüğü gibi, Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin tutumların medeni durum değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, evli ve bekâr öğretmenlerin iç imajın alt boyutlarına ilişkin algıları arasında, istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$)

3.1.4.4. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Mezun Olunan Okul Türü” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 30: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların mezun olunan bölüm değişkenine göre farklılığını test etmen için yapılan ANOVA test sonuçları

	<i>Bölüm</i>	<i>N</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>SS</i>	<i>Sh_x</i>	<i>ANOVA Sonuçları</i>					
						<i>Var.K</i>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Çalışma Ortamı	Eğt.F.	261	3,47	0,88	0,05	G.İçi	3,37	3	1,125	1,559	0,198
	F.E.Fak.	186	3,29	0,81	0,06	G.arası	427,95	593	0,722		
	L.Tam.	44	3,44	0,92	0,14	Toplam	431,33	596			
	Diğer	106	3,41	0,81	0,08						
	Toplam	597	3,40	0,85	0,03						
Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar	Eğt.F.	261	3,59	0,99	0,06	G.İçi	1,88	3	0,627	0,724	0,538
	F.E.Fak.	186	3,57	0,91	0,07	G.arası	513,51	593	0,866		
	L.Tam.	44	3,41	0,73	0,11	Toplam	515,39	596			
	Diğer	106	3,48	0,89	0,09						
	Toplam	597	3,55	0,93	0,04						

Tablo 30’da görüldüğü gibi, Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların mezun olunan bölüm değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan ANOVA test sonucunda, farklı fakülte türlerinden mezun olan öğretmenlerin iç imajın alt boyutlarına ilişkin algıları arasında, istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

3.1.4.5. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Kıdem” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 31: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların kıdem değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan ANOVA test sonuçları

		<i>ANOVA Sonuçları</i>										
		<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>SS</i>	<i>sh_x</i>	<i>Var.K</i>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Çalışma Ortamı	1-5 yıl	113	3,55	0,75	0,07	G. içi	12,10	4	3,026	4,273	0,002	
	6-10 yıl	105	3,28	0,87	0,09	G.arası	419,22	592	0,708			
	11-15 yıl	172	3,24	0,89	0,07	Toplam	431,33	596				
	16-20 yıl	119	3,47	0,76	0,07							
	21 ve üstü	88	3,58	0,91	0,10							
	Toplam	597	3,40	0,85	0,03							
Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar	1-5 yıl	113	3,65	0,82	0,08	G. içi	6,41	4	1,604	1,865	0,115	
	6-10 yıl	105	3,48	1,00	0,10	G.arası	508,98	592	0,860			
	11-15 yıl	172	3,43	0,98	0,07	Toplam	515,39	596				
	16-20 yıl	119	3,58	0,79	0,07							
	21 ve üstü	88	3,71	1,02	0,11							
	Toplam	597	3,55	0,93	0,04							

Tablo 31’de görüldüğü gibi, Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların kıdem değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan ANOVA test sonucunda, öğretmenlerin kıdem değişkenine bağlı olarak, iç imajın alt boyutlarından;

Çalışma Ortamına ilişkin algıları arasında $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p = 0,002$ $F = 4,273$).

Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar alt boyutuna ilişkin algıları arasında ise $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p = 0,115$ $F = 1,865$).

Tablo 32: Çalışma Ortamı alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu farkın hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan Post-hock LDS Test sonuçları

<i>Kıdem (i)</i>	<i>Kıdem (j)</i>	$x_i - x_j$	<i>Shx</i>	<i>p</i>
1-5 yıl	6-10 yıl	,26802(*)	0,114	0,019
	11-15 yıl	,31551(*)	0,102	0,002
	16-20 yıl	0,08384	0,111	0,448
	21 ve üstü yıl	-0,03045	0,120	0,799
6-10 yıl	1-5 yıl	-,26802(*)	0,114	0,019
	11-15 yıl	0,04749	0,104	0,649
	16-20 yıl	-0,18419	0,113	0,103
	21 ve üstü yıl	-,29847(*)	0,122	0,014
11-15 yıl	1-5 yıl	-,31551(*)	0,102	0,002
	6-10 yıl	-0,04749	0,104	0,649
	16-20 yıl	-,23168(*)	0,100	0,021
	21 ve üstü yıl	-,34596(*)	0,110	0,002
16-20 yıl	1-5 yıl	-0,08384	0,111	0,448
	6-10 yıl	0,18419	0,113	0,103
	11-15 yıl	,23168(*)	0,100	0,021
	21 ve üstü yıl	-0,11428	0,118	0,334
21 ve üstü yıl	1-5 yıl	0,03045	0,120	0,799
	6-10 yıl	,29847(*)	0,122	0,014
	11-15 yıl	,34596(*)	0,110	0,002
	16-20 yıl	0,11428	0,118	0,334

Tablo 32’de görüldüğü gibi, İç İmaj’ın Çalışma Ortamı alt boyutunda, kıdem değişkeninin oluşturduğu farkın hangi alt gruplar arasında olduğunu sınamak için yapılan *Post-hock* LDS Test sonucunda;

1-5 yıl kıdem grubu ile 6-10 kıdem grubu öğretmenlerinin algıları arasında istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde, 1-5 yıl kıdem grubu lehine anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,019$).

1-5 yıl kıdem grubu ile 11-15 yıl kıdem grubu öğretmenlerinin algıları arasında istatistiksel olarak $p<0,01$ düzeyinde, 1-5 yıl kıdem grubu lehine anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,002$).

6-10 yıl kıdem grubu ile 21 ve üstü yıl kıdem grubu öğretmenlerinin algıları arasında istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde, 21 ve üstü yıl kıdem grubu lehine anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,014$).

11-15 yıl kıdem grubu ile 16-20 yıl kıdem grubu öğretmenlerinin algıları arasında istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde, 16-20 yıl kıdem grubu lehine anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,021$).

11-15 yıl kıdem grubu ile 21 ve üstü yıl kıdem grubu öğretmenlerinin algıları arasında istatistiksel olarak $p<0,01$ düzeyinde, 21 ve üstü yıl kıdem grubu lehine anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,002$).

Diğer kıdem gruplarındaki öğretmen algıları arasında, istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$)

3.1.4.6. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Alguların “Yöneticilik Deneyimi” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 33: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların yöneticilik deneyimi değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları

						t testi		
	Yöneticilik	<i>N</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>SS</i>	<i>sh_x</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Çalışma Ortamı	Evet	121	3,63	0,79	0,07	3,304	595	0,001
	Hayır	476	3,34	0,86	0,04			
Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar	Evet	121	3,78	0,76	0,07	3,025	595	0,003
	Hayır	476	3,50	0,96	0,04			

Tablo 33’de görüldüğü gibi, Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların yöneticilik deneyimi değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerle olmayan öğretmenlerin alguları arasında;

Çalışma ortamı alt boyutunda istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde yöneticilik deneyimi olanların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur ($p = 0,001$ $t = 3,304$).

Örgütün Çalışanlara Sağladığı Olanaklar alt boyutunda istatistiksel olarak $p < 0,01$ düzeyinde yöneticilik deneyimi olanların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur ($p = 0,003$ $t = 3,025$).

3.1.4.7. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Alguların “Hizmet İçi Eğitim” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 34: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların hizmet içi eğitim değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları

						t testi		
	H.Eğitim	<i>N</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>SS</i>	<i>sh_x</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Çalışma Ortamı	Evet	442	3,38	0,84	0,04	-1,184	595	0,237
	Hayır	155	3,47	0,88	0,07			
Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar	Evet	442	3,53	0,94	0,05	-1,084	595	0,279
	Hayır	155	3,62	0,90	0,07			

Tablo 34’de görüldüğü gibi, Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin alguların hizmet içi eğitim değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, hizmet içi eğitime katılmış olan öğretmenlerle katılmamış öğretmenlerin iç imajın alt boyutlarına ilişkin alguları arasında istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

3.1.4.8. “İç İmaj” Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıların “Örgüt Türü” Değişkenine Göre Farklılığının Sınanması

Tablo 35: Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların Örgüt türü değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları

		<i>N</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>SS</i>	<i>sh_x</i>	t testi		
						<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Çalışma Ortamı	Devlet Okulu	391	3,42	0,79	0,04	0,669	355	0,504
	Özel Okul	206	3,37	0,96	0,07			
Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar	Devlet Okulu	391	3,53	0,88	0,04	-0,805	364	0,421
	Özel Okul	206	3,60	1,03	0,07			

Tablo 35’de görüldüğü gibi, Örgüt İç İmaj ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıların Örgüt türü değişkenine göre farklılığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda, devlet okulunda çalışan öğretmenlerle özel okulda çalışan öğretmenlerin iç imajın alt boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

IV. BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇLAR

4.1.1. Betimleyici İstatistiğe İlişkin Sonuçlar

Liderlik: Okul yöneticilerinin öğretmenlerce algılanan liderlik yönleri; İşgören odaklı liderlikleri öğretmenlerce orta üstü düzeyde, Üretim odaklı liderlikleri öğretmenlerce yüksek düzeyde ve Değişim odaklı liderlikleri öğretmenlerce yüksek düzeyde olduğu tespit edildiğine göre, ***okul müdürlerinin liderliklerinin öğretmenlerce algılanması olumludur denilebilir.***

İç İmaj: Okulların iç imajına ilişkin alt boyutların öğretmenler tarafından algılanan düzeyi, Çalışma Ortamı alt boyutu *ortalamanın üzerinde*, Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar alt boyutu, *ortalamanın üzerinde* tespit edilmiştir. Buna göre liselerin, öğretmenlerce algılanan ***iç imaj olumlu değerlendirilmiştir denilebilir.***

4.1.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin, Örgüt İç İmajına Etkisine (Yordamasına) İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile Örgüt iç imajının “Çalışma Ortamı” alt boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişki vardır. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri, Örgüt iç imajının “Çalışma Ortamı” alt boyutunun % 55’ini açıklamaktadır. Buna göre, okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile Örgüt iç imajının Çalışma Ortamı alt boyutu arasında orta düzeyde doğrusal ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; *Okul müdürlerinin sadece “ işgören odaklı liderlik” özellikleri, Örgüt iç imajının çalışma ortamı alt boyutunu doğrusal olarak ve anlamlı düzeyde etkilediği için Örgüt iç imajında, Örgüt liderinin işgören odaklı çalışmasının iç imajın “çalışma ortamı” alt boyutunu doğrudan ve olumlu etkilediği söylenebilir.*

Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile Örgüt iç imajının “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar” alt boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin liderlik özellikleri, Örgüt iç imajının “Örgütün Çalışanlarına Sağladığı Olanaklar” alt boyutunun % 39,50’sini açıkladığı görülmektedir. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinden İşgören Odaklı Liderlik alt boyutu, Örgüt iç imajının Örgütün Çalışanlara Sağladığı Olanaklar alt boyutunu 0,292 oranında yordadığı Üretim Odaklı Liderlik alt boyutu, 0,260 oranında yordadığı tespit edilmiştir.

Buna göre, *Okul müdürlerinin “ işgören odaklı liderlik”ve “üretim odaklı liderlik” özellikleri, Örgüt iç imajının Örgütün Çalışanlara Sağladığı Olanaklar alt boyutunu doğrusal olarak ve anlamlı düzeyde etkilediği için Örgüt iç imajında, Örgüt liderinin işgören odaklı ve üretim odaklı çalışmasının iç imajın “çalışanlara sağlanan olanaklar” alt boyutunu doğrudan ve olumlu etkilediği söylenebilir.*

4.1.3. Fark Testlerine İlişkin Sonuçlar

4.1.3.1. Liderliğe İlişkin Fark Testleri Sonuçları

Cinsiyetin, öğretmenlerin liderlikle ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yaşın, öğretmenlerin liderlikle ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

Medeni durumun, öğretmenlerin liderlikle ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

Mezun olunan bölümün, öğretmenlerin liderlikle ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

Kıdem, öğretmenlerin liderlikle ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olduğu söylenebilir. Öğretmenler, görevlerinin ilk yıllarında ve son yıllarında okul liderlerini olumlu değerlendirirken, 10 ile 20 yıl kıdem arasındaki öğretmenlerin liderliğe ilişkin algılarının düşük olması manidardır. Bu öğretmenlerden 10 ile 20 yıl arasında olanların, okul müdürünün liderliğine ilişkin beklentilerinin yüksek olması ve beklentilerinin okul müdürlerince karşılanmadığı şeklinde açıklanabilir.

Yöneticilik deneyiminin, öğretmenlerin liderlikle ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

Hizmet içi eğitime katılmanın, öğretmenlerin liderlikle ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

Örgüt türü, öğretmenlerin liderlikle ilgili algılarında anlamlı düzeyde etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin özel okulda çalışan öğretmenlerden daha yüksek puan vermiş olmaları iki şekilde açıklanabilir.

1.Devlet okulundaki öğretmenlerin beklentileri özel okullardaki öğretmenlerin beklentilerinden düşüktür.

2.Devlet okulundaki okul müdürleri, liderlik özellikleri açısından özel okulların müdürlerinden daha niteliklidir.

4.1.3.2. Örgüt İç İmajına İlişkin Fark Testleri Sonuçları

Cinsiyetin, öğretmenlerin Örgüt iç imajı ile ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yaşın, öğretmenlerin Örgüt iç imajı ile ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

Medeni durumun, öğretmenlerin Örgüt iç imajı ile ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

Mezun olunan okul türünün, öğretmenlerin Örgüt iç imajı ile ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

Kıdemin, öğretmenlerin Örgüt iç imajı ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olduğu söylenebilir. Öğretmenler, görevlerinin ilk yıllarında ve son yıllarında Örgüt iç imajını olumlu değerlendirirken, 10 ile 20 yıl kıdem arasındaki öğretmenlerin Örgüt iç imajına ilişkin algılarının düşük olması manidardır. Bu10 ile

20 yıl arasındaki öğretmenlerin, Örgüt iç imajına ilişkin beklentilerinin yüksek olması ve beklentilerinin Örgütçe karşılanmadığı şeklinde açıklanabilir.

Yöneticilik deneyiminin, öğretmenlerin Örgüt iç imajı ile ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olduğu söylenebilir. Yöneticilik yapan öğretmenlerin, Örgüt iç imajına daha yüksek puan vermeleri manidardır. Bu şu şekilde açıklanabilir: Yöneticilik deneyimi olan öğretmenler, Örgüt iç imajına ilişkin beklentilerin karşılanmasındaki zorlukların farkında oldukları için, beklentileri düşüktür. Bu nedenle örgütlerinin iç imajını olumlu değerlendirmişlerdir denilebilir.

Hizmet içi eğitime katılmanın, öğretmenlerin Örgüt iç imajı ile ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

Örgüt türünün, öğretmenlerin Örgüt iç imajı ile ilgili algılarında farklılık oluşturan bir faktör olmadığı söylenebilir.

4.2. TARTIŞMA

Liderliğe ilişkin tartışma:

Yöneticilerin yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının yordanmasına yönelik olarak yapılan pek çok çalışma; yaş, cinsiyet, medeni durum, meslekteki kıdem, aylık gelir durumu, eğitim durumu, branş, kaç yıldır aynı kuruluşta çalışıldığı, yöneticinin eğitim durumu, yöneticinin branşı ve yöneticiyle kaç yıldır birlikte çalışıldığının, çalışanların liderlik algısını etkilediğini göstermektedir. Kayapınar (2007)'nin çalışmasında, cinsiyete göre iş gören ve değişim odaklı liderlik algısının farklılaştığını, erkeklerin bahsedilen liderlik tarzlarını algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada ise;

Yaş, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik i, hizmet içi eğitime katılma, mezun olunan bölüm ve görev unvanı değişkenleri liderlikle ilgili algılarda farklılık oluşturmazken,

Kıdem ve örgüt türü (devlet okulu-özel okul) değişkenlerinin öğretmenlerin algılarında farklılık oluşturan değişken oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenler, görevlerinin ilk yıllarında ve son yıllarında okul liderlerini daha fazla olumlu değerlendirmektedirler.

Kurum türü değişkenine göre ise, devlet okullarındaki liderler, özel okullardaki liderlerden daha yüksek puan almışları tespit edilmiştir.

İç imaja ilişkin tartışma:

Gürel (2010) 'in yaptığı çalışmada; Çalışanların iç imaja ilişkin algılamalarının cinsiyete ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak yaşa, öğrenim düzeyine ve pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Bu araştırmada ise cinsiyet, yaş, medeni durum, mezun olunan okul türü ve görev değişkenlerinin, iç imajla ilgili farklılık oluşturmadığı;

Ancak, yöneticilik deneyimi ve kıdem değişkenlerinin çalışanların (öğretmenlerin) iç imaja ilişkin algılarında farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir.

4.3. ÖNERİLER

4.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Orta öğretim düzeyindeki okulların öğretmenlerce algılanan iç imajının güçlendirilmesi için;

Milli Eğitim Bakanlığı, okul müdürlerinin özellikle *İşgören Odaklı Liderlik* ve *Üretim Odaklı Liderlik* yönlerini geliştirilmesi gerekir.

Okul Müdürleri, iş görenlere yönelik pozitif uygulamalar geliştirip, öğretmenlerin beklentilerini karşılayacak hizmetler sunma konusunda yaratıcı (üretici) olmalıdırlar.

4.3.2. Araştırmacıya Yönelik Öneriler

Okul müdürlerinin, değişim odaklı liderlik özelliklerinin, öğretmenlerce algılanan Örgüt iç imajını etkilemiyor olması özgün bir çalışma ile araştırılabilir.

Liselerdeki 10 ile 20 yıl arasındaki kıdem grubu öğretmenlerinin, liderliğe ilişkin algıları ve iç imaja ilişkin algılarının diğer kıdem gruplarından düşük olmasının nedeni spesifik olarak araştırılabilir.

Liderliğe ilişkin, devlet okullarındaki öğretmenlerin, özel okullardaki öğretmenlerden daha pozitif algıya sahip olmalarının nedeni özel olarak araştırılabilir.

İç imaja ilişkin algılarda, yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin algılarının yöneticilik deneyimi olmayanlardan daha yüksek olmasının nedeni bir araştırma konusu yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ALDEMİR, C, ATAOL, A.ve BUDAK, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitapevi
- ALTILAR, N. (2002). *İçimizdeki Lider*, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları
- ARAS, N. ŞİMŞEK, E. KAKIRMAN, İ. ÖZDEMİR, İ. 2010 – 2011 *İstatistik Verileri*, İstanbul: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Bölümü (<http://istanbul.meb.gov.tr>)
- ARIKAN, S., GÜNEY, S., BERKMAN, Ü., CAN, H., ERGAN, N. G., PAKSOY, M, YÜKSEL, Ö.,ALTINIŞIK, S., AYDIN, A. H., VAROĞLU, D., MURAT, G., ULUSOY, D., ARSLAN, M., AŞAN, Ö., ÇEVİK, H., GÖKSU, T., KILIÇ, M., MİNİBAŞ, J., ZEL, U. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- AYDOĞAN, F. (2004). *Medya ve Popüler Kültür*, İstanbul: Mediacat Yayınları
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- BAKAN, Ö. (2004), *Kurumsal İmaj Oluşumunu Etkileyen Faktörler: İletişim Fakültelerinin Rolünü Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Konya
- BALTAŞ, A. (2010). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi
- BAŞARAN, İ. E. (1983). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Yayınevi
- BAYRAMOĞLU, V. (2007). *Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Zonguldak Örneği (Y.L. Tezi)*, Zonguldak

- BAYKAL, D. (1994). *Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzları (Y.L. Tezi)*, İstanbul: İstanbul Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- BOLAT, İ. O. (2006). “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi SBE. Balıkesir
- BUDAK, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi
- BUMİN, B. (2003). *Çağdaş İşletme Teknikleri*, Ankara: Gazi Kitabevi
- BURSALIOĞLU, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayınları
- BULUÇ, B. (2009). *Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi*
- CERİT, Y. (2007). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri, Ankara
- CONLOW, R. (1999). *Yönetimde Mükemmellik*, Çev. Can İkizler, İstanbul: Alfa Byd
- ÇAKIR, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- ÇAKMAK, H. (2008). *Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya

- ÇOBAN, S. (1999). *Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul
- De VRIES, M. K. (2007). *Liderliğin Gizemi*, İstanbul: MESS Yayınları
- DINÇER, M. (1998). *İş yaşamında ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj*, İstanbul: Alfa Yayınları
- DUTTON, J. E. and DUKKERİCH, J. M. (1991). "Keeping An Eye On The Mirror: The Role Of İmage And Identity In Organizational Adaptation." *Academy Of Management Journal*, 34:517-554
- DUTTON J.E. ve DUKERİCH, J.M. (1991) "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- EFİL, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı
- EKVAL, G., ARVONEN, J. (1999), Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent?, *Creativity And Innovation Management*, Vol.8.Number 4, 242-250, Blackwell Publishers Ltd. USA.
- ELMA, C. v e DEMİR, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Anı Yayıncılık
- ERDOĞAN, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları

- ERDOĞAN, Z., DEVELİOĞLU, K., GÖNÜLLÜOĞLU, S. ve ÖZKAYA, H. (2006). Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15, 55-76
- EREN, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları
- EREN, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- EREN, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta BYD
- ERÇETİN, Ş. (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- ERGİN, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Academyplus
- GOLEMAN, BOYATZİS & MCKEE, (2002), *Leadership Models/Approaches*
- GÖKSEL, A ve YURDAKUL, N. (2002). *Halkla İlişkiler*, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları
- GÜRBÜZ, S. (2010). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi, Konya
- GÜZELCİK, E. (1998). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- HATCH, M.J. & SCHULTZ, M. (1997), “Relations Between Organizational Culture, Identity And Image”, *European Journal of Marketing*, 31, 356-365.

- HOVARD, S. (1998). *Corporate Image Management*, Singapore: Butterworth-Hiemann Ltd
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1983). *İnsan ve İnsanlar*, 5. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- KALKIN, G. (2009). Örgütsel İletişimin İç İmaj Üzerine Etkisi Malatya'daki Özel Hastanelerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- KARASAR, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayınları
- KARPAT, I. (2000). *Marka Yönetimi Sureci ve Tanıtımın Rolü (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- KAYAPINAR, İ. (2007). Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim Ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul
- KEÇECİOĞLU, T. (2003). *Liderlik & Liderler*, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık
- KESKEN, J. AYYILDIZ, N. A. (2008). *Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik*, Ege Akademik Bakış
- KILINÇ, M. (2009). *Etkin Liderlik*, İstanbul: Kariyer Yayınları
- KILIÇ, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi (Y.L. Tezi)*, Kayseri

KIRDAR Y. (2006). Kurumsallaşan Spor Kulüplerinde Pazarlama İletişimi Faaliyetlerinin, Spor Pazarlaması Sürecinde, Kurum İmajı Üzerine Etkisi; Fenerbahçe Spor Kulübünde Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

KOÇEL, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*, 4. Baskı, İstanbul: Beta BYD

KÖKSOY GÜREL, H. N. (2010). Kurum İmajının Bir Unsuru Olarak İç İmajın Oluşturulmasında Vizyonun Rolü Ve Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar

KÜÇÜK, F. (2005). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj, Elazığ

KÜÇÜK, F. (2005). İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. XV, Sayı 2, 247-266.

KÜÇÜK, F. ve Bayuk , N. (2007). Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*. Sayı 7, 795-808.

LINKEMER, B. (1993). *Profesyonel İmaj Yaratmak*, Çev: Nurdan Gürbilek, Rota

ÖZALKUŞ, A. (1994). *Kurum imajını oluşumunda PR Rolü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

ÖZER, N. (2009). Algılama Ve Pazarlama Uygulamaları *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl:5 Sayı:1

ÖZGÜR, B. (2004). Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı, *Maliye Dergisi*, Sayı: 145

ÖZHAN, T. (2007). *Türkiye'nin kamu istihdam kurumu olarak Türkiye İş*

Kurumunun toplumdaki imaj tespiti ve imaj geliştirme üzerine bir çalışma (Uzmanlık Tezi), T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara

ÖZÜPEK, M. N. (2004). "Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal Ve Uygulamalı Bir Çalışma" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

PELTEKOĞLU, F., BALTA, (1997). Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri, *İ.Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Ss:125-145

POCKET MENTOR, (2007). *Liderlik*, İstanbul: Optimist Yayınları

PORTIN, B. SCNHEIDER, P. De ARMOND, GUNDLACH, L. (2003). Making Sense of Leading Schools: Study of the School Principalship, U.S.A.

ROBİNS, K. (1999). İmaj Görmenin Kültür ve Politikası, (Çev. Nurçay Türkoğlu), İstanbul: Ayrıntı Yayınları

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi

SABUNCUOĞLU, Z. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, İstanbul: Aktüel Yayınları

SCHULER, M. (2004). *Corporate Reputation Review*, Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration, United Kingdom

- SIMKINS, T. (2005). *Sage Journals Online*, Leadership In Education ‘What Work’ or ‘What Makes Sense’?, United Kingdom
- SPAETH, T. (2007). “Brand Rene Wals: Some Creative Leaps and A Few Head Scrathers”, *Business Search Premier*, Vol: 44, Iss: 2, April 2007, ss. 14-4083.
- SÜTÇÜ, O. (2008). *Stratejik Liderlik (Y.L. Tezi)*, K.Maraş
- ŞİMŞEK, H. AYTEMİZ D. (1997). “*Kuramsal Degisim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler*”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul
- ŞİMŞEK, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Matbaacılık
- TABAK, A. YALÇINKAYA, H. ERKUŞ, A. (2010). *Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış*
- TAHAOĞLU, F. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Y.L. Tezi)*, Ankara
- TANIT, T. (2007). *Eğitim Yöneticilerinin Değer Tercihleri ile Yaratıcılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- TAŞKIN, E. SÖNMEZ, S. (2005). *Akademik Bakış Dergisi*, Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması, Cealabad

- TENGİLİMOĞLU, D. (2005a), Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Ticaret ve Turizm, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, s. 23-45. <<http://www.ttef.gazi.edu.tr/dergi/makaleler/2005/Sayi1/23-48.pdf>>
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005b). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:1304-0278, Güz, C.4, s.14 (1-16). 20 Aralık 2006. <<http://www.e-sosder.com>>.
- TOLUNGÜÇ, A. (1992). *Tanıtım ve İmaj Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Ankara: Satı Doruk Ofset
- TUNALI, A. (2006). Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- TURNER, J.R., MÜLLER, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, *Project Management Journal*, s. 49-61. 7 Eylül 2012. <http://web.ebscohost.com/ehost>
- TUTAR H. ve ERDÖNMEZ C. (2007). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Detay Yayıncılık
- TUTAR, H. (2009). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- TÜRETGEN, İ.Ö., ÜNSAL, P. (2005). *Yöneticilerin Kullandıkları Güç Tarzlarının Astların Liderlik Algısı ve Yöneticiden Duydukları Memnuniyet Üzerindeki Etkisi*, XIV

URAL, E. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi ve Bir Uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*. Sayı 1, 233-251.

UZUN, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama (Y.L. Tezi)*, Adana

ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım

YILDIRIM, C. (2006). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Y.L. Tezi)*, Ankara

YILMAZ, M (2002). *İşletmelerde Kurumsal İmaj Ve Oluşumundaki Ana Etkenler: Bir Örnek Olay İncelemesi: Shereaton Ankara Hotel & Towers (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Ankara.

YİĞİT, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları, *C.Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi* 6 (1), Sivas

http://www.tlu.ee/~sirvir/Leadership/Leadership%20Models/Leadership%20Models/leadership_modelsapproaches.html (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002), Erişim Tarihi: 12.10.2010

http://www.bilesim-int.com.tr/kurum_imaji/php Erişim Tarihi: 12.12.2010

http://www.bilesim-int.com.tr/kurum_imaji/php Erişim Tarihi: 23.12.2010

http://www.tlu.ee/~sirvir/Leadership/Leadership%20Models/Leadership%20Models/leadership_modelsapproaches.html

EKLER

EK – 1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde yer alan soruların amacı, ankete katılanların kişisel özelliklerine ait bilgilerini elde etmektir. Bu bölümdeki soruları ilgili seçeneklerden durumunuza uygun seçeneği (X) işareti koyarak cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz:

- Kadın
 Erkek

2. Yaşınız:

- 20-25
 26-30
 31-35
 36-40
 41 ve üstü

3. Medeni Durumunuz:

- Bekar
 Evli

4. Bitirdiğiniz En Son Eğitim Örgütü:

- Eğitim Fakültesi
 Fen Edebiyat Fakültesi
 Lisans Tamamlama
 Diğer. Lütfen belirtiniz.....

5. Bransınız:

- Sınıf Öğretmeni
 Branş Öğretmeni

6. Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeminiz:

- 1-5 yıl
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 16-21 yıl
 21 yıl ve üstü

7. Daha önce bir eğitim Örgütünde yöneticilik yaptınız mı?

- Evet
 Hayır

8. Şimdiye kadar bir hizmet içi eğitim kursuna katıldınız mı?

- Evet
 Hayır

9. Görev yaptığınız Örgüt türü

- Devlet Okulu
 Özel Okul

EK - 2

Bu bölümünde Örgüt imajına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri en uygun cevabı (X) ile işaretleyiniz.

ÖRGÜT İMAJİ ÖLÇEĞİ

Bu bölümünde Örgüt imajına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri en uygun cevabı (X) ile işaretleyiniz.

	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Genellikle (4)	Her zaman (5)
1. Çalıştığımız Örgütte yöneticiler çalışanlara saygı gösterir					
2. Çalışanlar Örgütle ilgili konularda bilgilendirilir					
3. Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam sağlanır					
4. Çalışanlar ödüllendirilir					
5. Çalışanların gelişmesine ve ilerlemesine imkan tanınır					
6. Çalışanlara eşit davranılır					
7. Örgüt, çalışanların hayat tarzlarını geliştirmeye katkıda bulunur					
8. Örgüt, çalışanlarının yaratıcılığının geliştirilmesini destekler					
9. Örgüt, çalışanlarına gönüllü ve esnek çalışma ortamı sağlar					
10. Örgüt, çalışanlarına iş güvenliği sağlar					
11. Örgüt, çalışanlarına iş güvencesi sağlar					
12. Örgüt, çalışanlarına sağlık olanakları sağlar					
13. Örgüt, çalışanlarına sosyal güvence sağlar					
14. Örgüt, çalışanlarına kariyer fırsatları sağlar					
15. Örgüt kaliteli ürünler sunar					
16. Örgüt çalışanlarına prim verir					

17. Örgüt, çalışanlarına sosyal olanaklar (servis aracı, öğle yemeği, cep telefonu, şirket aracı, kreş...) sağlar					
18. Örgüt çalışanlarına eğitim olanakları sağlar					
19. Örgütün çevresinde saygın bir Örgüt olarak bilinir					
20. Örgüt çalışanlarına yeterli ücret verir					
21. Örgüt çalışanların ailelerini de dikkate alır					
22. Örgütte açık ve çok yönlü iletişim vardır					
23. Örgütün performans kriterleri objektiftir					
24. Örgütte demokratik bir liderlik ve yönetim biçimi vardır					
25. Örgütteki iş ortamı kalitelidir					
26. Örgüt çalışma koşullarını sürekli iyileştirmeye çalışır					

LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Sayın öğretmen; okul müdürünüzün “liderlik rolleri” hakkında görüşlerinizi almak amaçlanmaktadır. Aşağıda okul müdürünüzde gözlenebilecek bazı davranışlar sıralanmıştır. Okul müdürünüzün bu davranışları hangi sıklıkta gösterdiğini uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

Sıra no	Size göre okul müdürünüz;	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Genellikle (4)	Her zaman (5)
1	Arkadaşçadır.					
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.					
3	Düzeni sağlar.					
4	Astlarına güvenir.					
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.					
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.					
7	Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.					
8	Yeni fikirleri teşvik eder.					
9	Tutarlıdır.					
10	Eleştirilere açıktır.					
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.					
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.					
13	Güven vericidir.					
14	Gelecek hakkında planlar yapar.					
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.					

16	İyi çalışmalarını takdir eder.					
17	Büyümeyi teşvik eder.					
18	Amaçları belirgindir.					
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.					
20	Yeni projeler üretir.					
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.					
22	Astlarını savunur.					
23	Yeniliklere açıktır.					
24	İşin denetiminde titizdir.					
25	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.					
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.					
27	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.					
28	Astlarına adil davranır.					
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.					
30	Planları dikkatli yapar.					
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.					
32	Esnektir ve değişime açıktır.					
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir.					
34	Astlarına bir bireye olarak saygı gösterir.					
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve					

	değişik fikirler ortaya koyar.					
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.					

Ek 4: Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.24.01-020-1/50761
Konu : Anket (Niyazi Fırat Eres)

25/11/2011

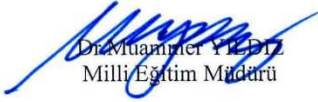
VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 15/11/2011 tarihli ve 928 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığının 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d) Millî Eğitim Komisyonunun 18/11/2011 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Niyazi Fırat ERES'in "Örgüt İmajı Geliştirmede Liderlerin Rolü" konulu tezine ilişkin İlimiz Ataşehir, Beykoz, Kadıköy, Kartal, Maltepe, Pendik, Ümraniye, Üsküdar ilçelerindeki resmi-özel liselerinde görev yapan öğretmenlere yönelik bir anket yapmak isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Yüksek Lisans öğrencisi Niyazi Fırat ERES'in söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (c) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Dr. Alihan Yılmaz
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
23 / 11 / 2011

Mustafa ÇÜRKAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Çağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 243, Faks: 212 520 05 64 Şb.Md.: 212 511 16 65

Ek 5: ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında İstanbul'da doğdu. 1998 yılında Marmara Üniversitesi B.E.S.Y.O. Spor Yöneticiliği bölümünden Spor Yöneticisi ve Beden Eğitimi Öğretmeni olarak mezun oldu. Aynı yıl özel bir lisede Beden Eğitimi ve Spor öğretmenliğine başladı. Daha sonra öğretmenlikten ayrılarak spor yöneticiliğine başladı. Halen bir spor şirketinde spor yöneticiliği görevini sürdürmektedir. Hayat ve mesleki bilgilerini ve tecrübelerini makale ve seminerlerle paylaşmaktadır.

Sportif yönü güçlü olan Niyazi F. ERES, bisiklet, scuba dalıcılığı, paintball, fitness, dağ yürüyüşü, yüzme ve fotoğrafçılık yapmakta; müzik yönünü de geliştirmek için ney ve piyano dersleri almaktadır.

Veri Toplama Araçları Kullanım İzinleri

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2010 yılında tamamlanan, danışmanlığını yürüttüğüm Nurdan Gürel'e ait, "Kurum İmajının Bir Unsuru Olarak İç İmajın Oluşturulmasında Vizyonun Rolü ve Bir Uygulama", başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılan "kurum imajı ölçeği"ni, enstitünüz öğrencilerinden Niyazi Fırat ERES tezinde kullanmak için ilgili tezin danışmanı olarak benden izin istemiştir. Adı geçen ölçeğin öğrenciniz Niyazi Fırat ERES'in tezinde kullanması tarafımızdan uygun görülmüştür.

15.09.2011

Doç.Dr.Hatice ÖZUTKU

Afyon Kocatepe Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü



TOTAL P.02

Re: ölçek izin talebi

Kimden: **dilaver tengilimoğlu** (dilaver.tengilimoglu@gmail.com)
Gönderme tarihi: 14 Kasım 2011 Pazartesi 11:16:34
Kime: niyazi f. e (nfe.nfe@hotmail.com.tr)

Niyazi Bey Merhaba,
kaynak göstermek koşulu ile kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Prof.Dr.Dilaver Tengilimoğlu

14 Kasım 2011 11:00 tarihinde niyazi f. e <nfe.nfe@hotmail.com.tr> yazdı:

Sayın Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu;

Merhaba. Ben Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü - Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Programı'na başladım. Tez danışmanım Prof. Dr. Münevver Çetin danışmanlığında tezime başladım.

Tez konum olan "Örgüt İmajı Geliştirmede Liderin Rolü" ile ilgili araştırmamda kullanmak üzere ölçek araştırması yaparken Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen sizin de "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" isimli çalışmanızda kullandığınız ölçeğin ihtiyacımı karşılayacağını gördüm.

Müsaade ederseniz söz konusu ölçeği araştırmamda kullanmak istiyorum.

Katkılarınız ve yardımınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

Niyazi Fırat ERES