

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK
ROLLERİNİ SERGİLEME DÜZEYLERİNİN
KURUM KÜLTÜRÜYLE İLİŞKİSİ

Yakup AYDIN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Uşak

Ağustos, 2011

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK ROLLERİNİ SERGİLEME
DÜZEYLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜYLE İLİŞKİSİ

Yakup AYDIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2011

TEZ ÖZETİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK ROLLERİNİ SERGİLEME
DÜZEYLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜYLE İLİŞKİSİ

Yakup AYDIN

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2011

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Bu araştırmada ilköğretim okul müdürlerinin liderlik rollerini sergileme düzeylerinin kurum kültürüyle ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 2009–2010 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezindeki 40 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 1001 öğretmen arasından tabakalı örnekleme modeli ile seçilen 290 öğretmene, müdürlerinin yönetsel tarzları hakkındaki algılarını ve yönetsel tarzların kurum kültürü ile ilişkisini belirlemek amacıyla 2 farklı ölçme aracı uygulanarak veri toplanmıştır. Toplanan veriler yüzde, frekans, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgularda, öğretmenler tarafından okul müdürlerinin yönetsel tarzlarının insan odaklılık ve iş odaklılık olarak ayrılmadığı, bunların bir bütün olarak algılandığı ve etkin liderlerin iş odaklı ve insan odaklı olarak tanımlandığı görülür. Okul müdürünün etkin lider (iş-insan odaklı) olmasının kurumda klan kültürünün hâkim olmasına sebebiyet verdiği sonucuna varılmıştır. İş –insan odaklı liderlik tarzıyla klan kültürü arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Liderin iş- insan odaklılığı arttıkça kurumdaki klan kültürü düzeyinin de arttığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Yönetsel Tarz, Kurum Kültürü

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF PRINCIPALS'
LEADERSHIP ROLES AND INSTITUTIONAL CULTURE**

Yakup AYDIN

Department of Educational Sciences

Institute of Social Sciences Uşak University, August 2011

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Cemil YÜCEL

In this study, the relationship between the level of educational administrators' leadership roles and institutional culture was investigated. The sample of this study is 40 primary schools and 290 teachers working in Uşak in 2009-2010 academic years and chosen among 1001 teachers by stratified sampling model. Data were collected by 2 different measurements to determine the relationship between principals' perception about leadership styles and institutional culture. Data were analyzed by using percent, frequency, one way ANOVA and correlation analyzes. According to the findings, teachers do not separate the principals' leadership roles as human and job oriented and they perceive principal as a whole and the study shows that active leaders were identified as job and human oriented. Being principals as an active leader made the institutional culture like a clan culture. There is a positive correlation between the human and job oriented leadership styles and clan culture. As the human and job oriented leadership styles increase, the characteristics and the level' of clan culture increase.

Key Words: *Managerial Grid, Institutional Culture*

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Yakup AYDIN'ın “ Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini Sergileme Düzeylerinin Kurum Kültürüyle İlişkisi ” başlıklı tezi 19.08.2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Cüneyt AKAR

Yedek Üye : Yrd. Doç. Dr. Metin DEMİR

Üye :

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Musa ÇİFTÇİ

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince bilgisinden ve gösterdiği ufuktan son derece istifade etme imkânı bulduğum ve bu tezi hazırlamamda desteği, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Cemil YÜCEL'e sonsuz teşekkür ederim.

Varlıklarıyla her daim yanımda olan, beni her konuda destekleyen sevgili eşime, anneme, babama ve kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim.

Tezi hazırlarken teknik destek aldığım verileri yorumlama ve her konuda sonsuz desteğini aldığım saygıdeğer arkadaşlarım Araştırma Görevlisi Gökhan DEMİRHAN ve Araştırma Görevlisi Ebru KARATAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Anket uygulamalarım ve tezi hazırlarken benden yardımlarını esirgemeyen değerli meslektaşlarım Osman UZUN ve Nurettin KARAKAŞOĞLU'na ayrıca teşekkür ederim.

Tez ile ilgili her türlü resmi iletişim durumunda desteğini esirgemeyen Semra KEÇECİ'ye her zaman yanımda olan benden desteğini esirgemeyen arkadaş ve dostlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Yakup AYDIN

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Yakup AYDIN

Doğum Yeri ve Tarihi : Selendi, 10.07.1971

Eğitim Durumu

Lisans Öğretimi :Anadolu Üniversitesi İlköğretim Öğretmenliği Lisans

Tamamlama Bölümü

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen 1990....

Projeler :

İletişim :

e-posta adresi : yakupaydin45@hotmail.com

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEZ ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
1. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu ve Araştırmanın Önemi.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı	2
1.3 Araştırma Soruları.....	2
1.4 Alt Problemler.....	2
1.5 Sayıtlılar ve Sınırlılıklar	2
2. BÖLÜM.....	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1.LİDERLİK.....	3
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	3
2.1.2. Lider ve Yönetici Ayrımı.....	4
2.1.3. Etkili Liderin Özellikleri.....	5
2.1.4. Liderlik Davranış Biçimleri.....	7
2.1.4.1. Otokratik Liderler.....	7
2.1.4.2. Demokratik Liderler.....	7
2.1.4.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderler.....	7

2.1.5. Liderlik ve Güç İlişkisi.....	8
2.1.5.1. Yasal Güç.....	8
2.1.5.2. Ödül Gücü.....	8
2.1.5.3. Zorlayıcı Güç.....	9
2.1.5.4. Uzmanlık Gücü.....	9
2.1.5.5. Karizmatik Güç.....	9
2.2.LİDERLİKTEORİLERİ.....	9
2.2.1. Özellik Teorisi.....	9
2.2.2. Davranışçılık Teorisi.....	10
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi'nin Çalışmaları.....	11
2.2.2.2. Michigan Üniversitesi' nin Çalışmaları.....	11
2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	12
2.2.2.3.1.Üretim Odaklılık.....	13
2.2.2.3.2.İnsan Odaklılık.....	13
2.2.2.3.3.Takatsiz ve İlgisiz Yönetim Tarzı.....	15
2.2.2.3.4. (1-9) Sosyal Kulüp Yönetimi.....	16
2.2.2.3.5. (5-5) Orta Yol Yönetimi- Uysal Yönetimi.....	16
2.2.2.3.6. (9-1) Otoriter-Boyun Eğdirici Yönetim Tarzı.....	17
2.2.2.3.7. (9-9)Takım Yönetimi Tarzı.....	18
2.2.3. Durumsallık Teorisi.....	19
2.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	19
2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	20
2.2.3.3. House'un Yol -Amaç Kuramı.....	21
2.2.3.4. Lider- Üye Değişim Teorisi.....	22
2.2.3.5. Vroom ve Yetton'un Durumsallık Kuramı.....	23
2.3. ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	26
2.3.1. Karizmatik Liderlik Anlayışı.....	27
2.3.2. İnteraktif Liderlik Anlayışı.....	29
2.3.3. Köle Liderlik Anlayışı.....	29
2.3.4. İşlevsel (Transaksiyonel) Liderlik Anlayışı.....	29
2.3.5. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Anlayışı.....	31
2.4. OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	33
2.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	35
2.5.1Örgüt kültürünün oluşumu.....	37

2.5.2.Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	38
2.5.2.1.Gizli sayıtlılar.....	40
2.5.2.2.Değerler.....	40
2.5.2.3.Normlar.....	41
2.5.2.4.Artifaktlar.....	42
2.5.2.5.Lider ve Kahramanlar.....	42
2.5.2.6.Hikâyeler ve Masallar.....	43
2.5.2.7.Sloganlar.....	43
2.5.2.8.Seremoni ve Törenler.....	44
2.5.2.9.Mitler.....	44
2.5.2.10.Dil.....	45
2.5.2.11.Ritüeller (Adetler).....	45
2.5.3.Baskın Kültür ve Alt Kültür.....	46
2.5.4.Güçlü ve Zayıf Kültür.....	46
2.5.5.Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller.....	46
2.5.5.1.Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli.....	47
2.5.5.1.1Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü.....	51
2.5.5.1.2.Market (Piyasa, Pazar) Kültürü.....	52
2.5.5.1.3.Klan (İşbirliğine Dayalı) Kültürü.....	52
2.5.5.1.4.Adhokrasi (Girişimci) Kültürü.....	53
2.5.5.2.Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli.....	54
2.5.5.2.1.Güç / Otorite Kültürleri.....	54
2.5.5.2.2.Bürokratik / Rol Kültürleri.....	55
2.5.5.2.3.Görev Kültürü.....	55
2.5.5.2.4.Birey (Destek) Kültürü.....	56
2.5.5.3.Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	57
3. BÖLÜM.....	60
YÖNTEM.....	60
3.1 Araştırma Modeli.....	60
3.2 Evren ve Örneklem.....	60
3.3 Verilerin Çözümlemesi.....	61
3.4 Veri Toplama Araçları.....	61

4. BÖLÜM.....	63
4.1 BULGULAR.....	63
5. BÖLÜM.....	67
5.1. YORUMLAR.....	67
6.BÖLÜM.....	72
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
6.1.Sonuçlar.....	72
6.2.Öneriler.....	73
KAYNAKÇA	74
EKLER.....	83

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Yönetici ile Lider Arasındaki Bazı Temel Farklılıklar.....	5
Tablo 2. Bireysel ve Grup Problemi Halinde Karar Verme Süreci.....	25
Tablo 3. Örgütlerde Törenlerin Sınıflandırılması.....	44
Tablo 4. Harrison ve Handy Modeline Göre Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	57
Tablo 5. Yönetimsel Tarz Belirleme Ölçeği Faktör Yapısını Gösteren Temel Bileşenler Analizi Tablosu.....	62
Tablo 6. Yönetimsel Tarz Odaklarının Ortalamalarını ve Std. Sapmalarını Gösterir Tablo.....	62
Tablo 7. Kültür Tiplerinin Dağılımını Gösterir Tablo.....	63
Tablo 8. Yönetimsel Odaklara Göre Kültür Tiplerinin Farklılaşmasını Gösterir ANOVA Tablosu.....	64
Tablo 9. Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Kurum Kültürü Tipleriyle ilişkisini gösteren Korelasyon Tablosu.....	65

ŞEKİLLER DİZİNİ**Sayfa**

Şekil 1. Yönetmel Tarz Tablosu.....	14
Şekil 2. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	38
Şekil 3. Örgüt Kültürünün Ögeleri.....	39
Şekil 4. Kültürün Düzeyleri.....	41
Şekil 5. Örgüt kültür tipleri.....	49
Şekil 6. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli.....	50
Şekil 7. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Türleri.....	59

1.BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu ve önemi, araştırmanın amacı, araştırma soruları, sayıtlılar ve sınırlılıklar başlıklarına yer verilmiştir.

1.1 Problem Durumu ve Araştırmanın Önemi

Eğitim örgütlerinin yani okulların girdisi insandır. Bu nedenle bu tür örgütlerde insan ilişkileri çok fazla önem taşır. Dolayısıyla kurum kültürünün değeri ortaya çıkar. Okulların gelişebilmesi ve evrensel amaçlardan biri olan bireyin sosyalleşmesi dahası kendini gerçekleştirebilmesi uygun bir kurum kültürünün sağlanmasıyla var edilebilir.

Eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşabilmesi ancak uygun bir kurum kültürü ve okul müdürünün sergilediği liderlik tarzlarına bağlıdır. Çelikten'in bakış açısını ele aldığımızda eğitim kurumlarının etkililiği ile yöneticilerinin sahip olduğu akademik yeterlilik arasında doğrusal bir bağ olduğu görülür. Birçok gelişmiş ülkede okullar; yöneticilerin vasıfları, akademik alanda yetiştirilmesi ve atanması okul ve eğitim kalitesini yükseltecek şekilde biçimlendirilmiştir (Çelikten, 2004:128).

Okul örgütü, bulunduğu çevrenin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş öğrenci, öğretmen, diğer çalışanlar ve çeşitli araç gereçlerden oluşan bir örüntüdür (Toprakçı, 2002:18).

Her bireyin bir kimliği olduğu gibi her kurumunda kendini tanıtan bir kimliği vardır. Kurumdaki kültür kurum çalışanlarının davranışlarını etkilediği gibi kurumdaki iletişim ortamını ve psikolojik atmosferi yansıtan, kurumun diğer kurumlardan farklı taraflarını ortaya çıkaran değerler toplamıdır. Elbette örgüt içindeki kurum kültürünü sağlamak okul müdürünün en temel görevidir. Okul müdürü etkili bir kurum kültürü oluşturduğu takdirde kurumdaki öğretmenler ve çalışanlar da daha etkili ve istekli çalışma ortamı oluşturacaklardır. Bu da sağlıklı ve verimli bir eğitim ortamının oluşmasını sağlayacaktır.

Bu sebepler göz önüne alındığında olumlu bir kurum kültürünün oluşturulabilmesi okul müdürünün sahip olduğu liderlik tarzları ve okul müdürünün bu liderlik tarzlarını tam anlamıyla yerine getirebilmesine bağlıdır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel tarzlarının çalıştıkları kurumdaki kurum kültürü oluşumuyla ilişkisinin ortaya çıkarılmasıdır.

1.3 Problem Cümlesi

Okul Müdürlerinin liderlik rolleri ile okullardaki kurum kültür tipleri arasında ilişki var mıdır?

1.4 Alt Problemler

Araştırmanın amacına yönelik olarak bu çalışmada şu sorulara cevap aranmıştır:

- Okul müdürlerinin yönetsel faaliyetlerindeki odakları, dolayısıyla yöneticilik tarzları nelerdir?
- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kurum kültür tiplerine ilişkin algıları nelerdir?
- Okul müdürlerinin yönetsel tarzlarına göre okullardaki kurum kültür tipleri farklılaşmakta mıdır?
- Okul müdürlerinin yönetsel tarzlarının kurum kültürü ile ilişkisi var mıdır?

1.5 Sayıtlılar ve Sınırlılıklar

Araştırmada okul müdürlerinin yöneticilik tarzları belirlenirken literatür kısmında açıklanan ve desteklenen iş odaklılık ve insan odaklılık boyutlarından oluşan iki boyutlu yöneticilik tarzı belirleme modeli olarak kullanılan Blake ve Mouton'a ait "Managerial Grid" teorisi esas alınmıştır. Öğretmenlerin yöneticileri hakkındaki algılarının gerçeği daha iyi yansıttığı kanaatiyle uygulama okul müdürleri yerine öğretmenler ile yapılmıştır.

Araştırmada örneklemin evreni temsil kapasitesini arttırmak için gerekli bütün önlemler alınarak, örneklemin evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

Uygulanan bütün anketlerde katılımcıların anket sorularına dürüst ve samimi olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.

2. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK

2.1.1. Lider ve Liderlik kavramı

İnsan toplumsal bir varlıktır ve bu nedenle toplum içerisinde bir arada yaşamak durumundadır. Düzenli bir sosyal hayatın oluşturulabilmesi için bireylerin belirli ortak fikirler doğrultusunda yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmiştir. Bu da lider ve liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Liderlik, insan topluluklarının ve örgütlerin bulunduğu her ortamda söz konusu olan, son derece önemli, evrensel, beşeri ve sosyal bir olgudur.

Sözlük anlamı olarak lider ve liderlik şöyle tarif edilmiştir; lider "Yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef" olarak, liderlik de "liderin görevi" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005).

Liderlik ile ilgili, 1930'lu yıllardan beri sosyal, psikoloji ve örgütsel davranış alanında birçok araştırma yapılmış, binlerce kitap ve makale yazılmıştır (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002). Liderlik üzerinde neden bu kadar çok inceleme ve araştırma yapıldığına baktığımızda bunun sebebinin liderlerin başarılarında etkili olan temel unsurların tespit edilmesi olduğunu gördük. Bunun bu kadar önemsenmesinin sebebi ise liderin yaptığı çalışmaların ve yönlendirmelerin grup başarısını ciddi anlamda etkilemesidir.

Yapılan kaynak taramasında liderliğin birçok bakış açısıyla değerlendirildiği dolayısıyla çokça tanımının bulunduğu görülmüştür. Örneğin; Lider; yönetme erkini onu izleyenlerden alan, bilgili, iyi iletişim kuran, yeterli güdülenme ve katılım sağlayan kişidir (Başaran, 1992: 53). Liderlik; "Herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir" (Koçel, 2003:583).

Elbette liderlik üzerine yapılan birçok tanım vardır ama liderliğin ortak bir tanımına ulaşmak zor değildir. Farklı kaynakların, liderliği belli amaçlara ulaşma doğrultusunda insanların çabalarını yönlendirme ve bir etkileme süreci olarak tanımladıklarını görürüz (Hodgetts, 1997:534).

Sonuç olarak liderlik; Bireyin, belli amaç için bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu grubu, bu amaca etkin bir şekilde ulaşılabilmesi açısından yönlendirmesi ve etkileme sürecidir (Eren, 1991:356)

2.1.2. Lider ve Yönetici Ayrımı

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirlerinin yerine kullanılıyorsa da aslında aralarında belirgin farklar olduğunu söylemek mümkündür. Robbins'e (1998) göre tüm yöneticiler lider olmadığı gibi, tüm liderler de yönetici değildirler.

Liderlik, yönetim fonksiyonlarından etkileme ile ilişkili bir olgudur diyebiliriz (Arıkan, 2003:2). Başka bir deyişle, yönetim, liderlikten daha geniş bir anlama sahiptir ve liderlikte özellikle davranışsal bir yön ağır basarken, yöneticilik, davranışsal olan ve olmayan unsurlara ilişkin bir süreci tanımlamaktadır (Certo, 1980:325).

Liderlik davranışı ile yönetici davranışı arasındaki farklar şöyle özetlenebilir; yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırken; liderler, izleyenlerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak, hedefe doğru güdelemektedir (Karkın, 2004:48).

Yöneticilik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısının ve prosedürün kullanılmasıdır. Liderlik ise, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedürün başlatılmasıdır. Bu bakış açısına göre; yöneticilik için “koruma”, liderlik için “yenileme” sözcükleri anahtar kavramlar olarak ifade edilebilir (Alıç, 1987:146).

Başkalarını yönetme hakkı üst makamlar tarafından, liderlik etme hakkı ise, izleyiciler tarafından verilmektedir (Karkın, 2004:48). Yani liderlik, örgütsel bir kazanımdan ziyade kişiye özgü bir durumdur ve başkalarını etkileme, motive etme yeteneği olarak kabul edilmektedir (Jackson, 1993:105–106).

Tablo 1: Yönetici ile Lider Arasındaki Bazı Temel Farklılıklar

YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
<ol style="list-style-type: none"> 1. Yönetici gücünü ve yetkisini mevkiinden, statüsünden, rütbesinden ve yasal kaynaklardan alır. 2. Yönetici astlarını yasal yollarla ve gerektiğinde zorla çalıştırır. 3. Yönetici arkadan iter. 4. Yönetici örgütün mevzuatına, amaçlarına, politikasına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir. 5. Yönetici, örgütte astların/çalışanların kendisine hukuki olarak itaat ve hürmet ettiği kişidir 6. Yönetici astlarına verilen işleri yaptırır. 7. Yönetici nasıl yapılacağını söyler. 8. Yönetici tek adamdır. 9. Yönetici sistem ve yapıya odaklanır 10. Yönetici kontrole önem verir ve kontrolü etkin kılar. 11. Yönetici kısa vadeli bakış açısına sahiptir. 12. Yönetici statükoyu kabullenir. 13. Yönetici örgütü öne çıkarır, örgüte önem verir; 14. Yönetici gizlilik yaratır. 15. Yönetici dikte eder, emir verir ve yönetir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lider ise gücünü karakterinden, örnek ve üstün kişiliğinden, kendi yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır. 2. Lider ise, insanları içinden gelerek ve motive ederek çalıştırır. 3. Lider önde gider ve önderlik eder. 4. Lider ise, örgütte amaçları, politikaları, ilkeleri ve hedefleri ortaya koyan kişidir. 5. Lider ise, insanların kendisini daha çok duygusal olarak benimsediği ve sevdiği kişidir. 6. Lider ise, astlarını yapılacak işlere yöneltir. 7. Lider ise nasıl olacağını ve ne yapılacağını söyler. 8. Lider ise ekip adamıdır, takım oyuncusudur. 9. Lider insana odaklanır. 10. Lider insanlara güvenir, güven duygusunu geliştirir ve güveni etkin kılar. 11. Lider uzun vadeli bakış açısına sahiptir. 12. Lider statükoyu değiştirir. 13. Lider insanı öne çıkarır ve insanın insan tarafına önem verir. 14. Lider açıktır ve açık davranır. 15. Lider danışır, görüş ve fikir alır, yöneltir.

Kaynak: Peker ve Aytürk (2000). (Akt. Kılıç, 2006)

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yönetici ile lider arasında belirgin farklar bulunmaktadır. Liderlik ve yöneticilik konusuna bazı yazarlar değişik bakış açılarıyla yaklaşmışlardır. Drucker'e (1995) göre yöneticilik eşittir liderliktir. Liderlik yetenekli çalışanları seçme, onlara amaç ve yön birliği sağlama ve çalışanların gönlünü kazanmadır. Yönetim, planlama, örgütlenme ve kontrol etme işlevleri liderin işinin eleştirel bileşenleridir.

2.1.3. Etkili Liderin Özellikleri

Liderlik bazı temel özelliklere ve belirli prensiplere sahip olmakla gerçekleştirilebilir. Lider kişi bu özelliklerin ve prensiplerin farkında olup kendisi de bunlara uymalıdır. Aksi takdirde grup bireylerinin bu ilkelere uymaları beklenemez. Etkili bir liderin sosyal iletişimi son derece gelişmiş olmalı, lider insanlara saygılı ve empatik yaklaşmalı, yaptığı işlerde saydam ve samimi olmalıdır. Her liderde bulunması gereken ilkeler şunlardır (Ertürk, 2000: 154–157);

- Etkili bir lider; kendini tanımalı ve sürekli geliştirmelidir.
- Etkili bir lider; astlarını tanımalı ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır.
- Etkili bir lider; ehil olmalıdır.
- Etkili bir lider; yaptığı işte sorumluluktan kaçmamalıdır.
- Etkili bir lider; her zaman, zamanında, rasyonel ve uygulanabilir kararlar vermelidir.
- Etkili bir lider; astlarının beklentilerini belirleyip, gereken önemi vermelidir.
- Etkili bir lider; astlarına karşı her konuda bilgisi ve görüşleri ile örnek olmalıdır.
- Etkili bir lider; örgüt içinde iletişimi tesis edip, sürekli açık bulundurarak, yatay ve dikey bilgi akışı sağlamalıdır.
- Etkili bir lider; gerektiğinde astlarına yetki vererek, astlarına sorumluluk duygusu hissini kazandırmalı ve geliştirmelidir.
- Etkili bir lider; astlarının kabiliyetine uygun görev bölümü ve iş analizi yapmalıdır.
- Etkili bir lider; ekip ruhunu (bir yere ait olma), iş birliğini, gurur duygusunu geliştirmelidir.
- Etkili bir lider; sahip olduğu kaynakları bilmeli ve uygun şekilde kullanmalıdır.
- Etkili bir lider; her zaman başarı ile morali birlikte düşünmelidir.
- Etkili bir lider; grubu etkileme ve motivasyon yöntemlerini seçmeli ve kullanmalıdır.
- Etkili bir lider; grup üyelerine her konuda rehber olmalı, gerektiğinde danışmanlık yapmalıdır. Grup üyelerinin verimini arttırabilmek için eğitimcilikte yapmalıdır.
- Etkili bir lider; amaçlanan hedeften sapmamalıdır. Ayrıca bunlara aşağıdaki özellikleri de ilave edebiliriz.
- Etkili bir lider; astlarına gerekli saygıyı göstermeli, onları dinlemeli ve astlarına güvenmelidir.
- Etkili bir lider; zamanı iyi planlamalı, değerlendirmeli ve zamanında karar verip harekete geçebilmelidir.
- Etkili bir lider; cesaretle karar alıp, uygulamalı ve bunun sonucunu üstlenmelidir.

- Etkili bir lider; uygulama sürecinde olabilecek sürpriz gelişmeleri zamanında tespit edip, durum muhakemesi yaparak gerekli müdahalelerde bulunmalıdır.

2.1.4. Liderlik Davranış Biçimleri

Liderlik davranış biçimleri farklı kaynaklarda farklı şekillerde gruplandırılmıştır. En kabul gören liderlik davranış biçimlerini üç temel başlıkta inceleyebiliriz. Otokratik liderler, demokratik liderler ve tam serbestlik sağlayan liderlik (Daft, 1997: 499).

2.1.4.1. Otokratik Liderler

Bürokrasinin egemen olduğu toplumlarda yetişip bu alanda eğitim alan liderler için uygundur. Hiyerarşik düzen hakimdir. Astların yönetim ve planlama konusunda fikir beyan etmeleri dahi mümkün değildir. Lider tek yetkili ve söz sahibi konumundadır dolayısıyla astların duygularını ve fikirlerini dikkate almazlar. Bu da iş tatminsizliğine ve işletmeye olan bağlılığın en alt düzeyde olmasına sebebiyet verir. Bu tip liderlik anlayışı, daha çok liderin davranışlarına ağırlık verdiği için "patron davranışlı" liderlik tipi diye de adlandırılır (Doğan, 1998: 254, Akt. Yakut, 2006).

2.1.4.2. Demokratik Liderler

Demokratik liderler sahip oldukları yetkileri astlarıyla paylaşır ve uyulması gereken kurallara birlikte karar verirler. Böylece alınan kararlar daha etkin ve kalıcı olur. Astlar kuralları kendileri belirledikleri için kuralların dışına çıkmazlar ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak kabul ederler. Böylece çalışma isteği en üst seviyeye çıkar ve yüksek verim elde edilir. Ancak bazı durumlarda bu liderlik tipinde aksamalar yaşanabilir. Acil ve hızlı karar alınması gereken durumlarda kararın gecikmesine ve işleyişin yavaşlamasına sebep olur (Daft,1997: 499, Akt. Yakut, 2006).

2.1.4.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderler

Bu liderlik tipinde lider yetkilerini neredeyse hiç kullanmaz. Astlarını kendi hallerine bırakır ve belirli kaynaklar doğrultusunda planlama yapmalarına imkân sunar. Liderin asıl rolü astlara kaynak ve malzeme teminidir. Bunun yanında problem durumlarında ve kendisine ihtiyaç duyulan zamanlarda mevcut sorunu çözmekle görevlidir. Lider sadece rehber ve yol gösterici konumundadır. Kararları

astlar alır. Bu da yüksek tecrübe ve bilgiye sahip olan astların yeni fikirler üretebilmeleri açısından son derece uygun bir tarzdır. Kültür düzeyi düşük ve sorumluluk bilincine sahip olmayan astların yönlendirilmesinde ise son derece başarısız sonuçlar verir (Doğan, 1998: 254, Akt. Yakut, 2006).

Bu liderlik davranışlarını incelediğimizde liderin esas olarak demokratik liderlik tarzını benimsemesi gerektiğini ancak yeri geldiğinde çözüme ulaşmak için otokratik liderlik tarzını işe koşması gerekebileceğini görülür. Ayrıca uygun koşullar sağlandığında iş verimliliğini arttırmak için tam serbestlik sağlayan liderlik tarzında kullanılması gerektiği sonucuna varılır.

2.1.5. Liderlik ve Güç İlişkisi

Güç; bir kimsenin başkalarını etkisi altına alma ve onları istediği yönde davranışa yönlendirme yeteneğidir. Güç; lider için çok önemli bir silah olup bu silahı etkili bir biçimde kullanamaması durumunda kendisini etkisiz duruma düşürebilmektedir.

Liderlerin kişilik özelliklerinden aldıkları güç ve temsil ettikleri makamlardan aldıkları güçleri birbirinden farklıdır. Gücünü kendi kişilik özelliklerinden alan liderler buldukları makamları topluma hizmet için kullanırlarsa grupları daha kolay etkileri altına alabilmektedirler. Liderin sahip olduğu güç kaynakları beş grupta toplanabilir (Çelik, 2004:188) :

2.1.5.1. Yasal Güç

Liderin temsil ettiği makamdan aldığı gücüdür. Yasal güçte alt kademedekiler üstlerinden gelen emirlere uymak zorunluluğunu hissederler. Özetle yasal güç kişinin atamayla veya seçimle işbaşına geldiği mevkinin kendisine verdiği resmi yetkisidir (Yakut, 2006).

2.1.5.2. Ödül Gücü

Liderin astlarını motive etmek ve iş verimini artırmak için terfi, ücret artışı gibi yollarla ödüllendirmesini kapsamaktadır. Burada lider astlarının özelliklerinin değerlendirilerek ve kime ne kadar ödül vereceğine kendisi karar verir. Ödül gücünde dikkat edilmesi gereken husus ödüllendirmede adalet ve eşitlik ilkesine uyulmasıdır (Yakut, 2006).

2.1.5.3. Zorlayıcı Güç

Ödül gücünün zıttı olan bir güçtür. Lider astlarını başarılarından dolayı ödüllendirdiği gibi, başarılarının ve performanslarının düşmesi ve değişik olumsuz durumlardan dolayı onları işten çıkarma, ücret kesimi gibi cezaları verme yetkisini de elinde bulundurur. Lider bu gücünü kullanarak astlarının davranışlarını kontrol etmeyi amaçlar (Yakut, 2006).

2.1.5.4. Uzmanlık Gücü

Liderin bilgi ve tecrübelerinden aldığı güçtür. Lider sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübeleri sayesinde gruptaki etkisini artırabilir. Üst dereceli yöneticilerde bu güç eksik olabilir, çünkü gruptaki alt yöneticiler teknik detay olarak daha fazla bilgiye sahip olabilirler (Daft, 1997: 497).

2.1.5.5. Karizmatik Güç

Liderin kişiliği ve karizması astlarını ona benzemeye ve onun gibi olmaya hatta onu geçmeye zorlar. Karizmatik gücün kullanımında en önemli unsur, astların karizmatik yöneticiye benzemeye çalışma çabalarıdır (French ve Raven, 1959: 150–167).

Harold Geneen liderlik ve güç ilişkisini şöyle özetlemiştir; "Zayıf bir lideri izlemeyi kimse istemez. Bu, en kötü tür liderdir. Yargılarına güvenemezsiniz. Zorlu ve hatta hoş karşılanmayacak kararlar almaktan korkmayan, güçlü bir lidere çok daha fazla saygı ve sadakat duyulur. Yeter ki, dürüst, adil ve astlarına karşı davranışlarında güvenilir olsun" (Johnson, 1996: 51).

2.2. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlikle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre temel liderlik teorilerini üç ana grupta toplamak mümkün olmuştur. 1. M.Ö.450-1940'lı yıllar arası dönemi kapsayan özellik teorileri dönemi, 2. Davranış teorileri dönemi (1940–1960 yılları arası) 3. 1960'lardan günümüze kadar olan dönem olan durumsallık teorileri dönemi (Zel, 2001:94).

2.2.1. Özellik Teorisi

Liderlik çalışmalarına devrin önde gelen devlet adamlarının incelenmesiyle başlanmıştır. Thomas Carlyle (1795–1881) tarafından yapılan ilk çalışmalarda "Büyük adamlar okulu" kuramı ile tarihin büyük adamların özgeçmiş hikâyelerinden

ibaret olduğunu belirtmiştir. Bu sav, 1800'lü yıllarda gelişen, sosyal, politik olaylar nedeniyle ve en uygun olanın yaşamını sürdürebileceği düşüncesini içeren “Sosyal Darwinizm” gibi, diğer felsefi yaklaşımların etkisiyle desteklenmiştir (Erçetin, 2000:27).

Özellik teorisine göre kişinin liderlik özellikleri sonradan kazanılmaz doğuştan gelir. Liderle ilgili olarak bakılan başlıca özellikler, fiziksel özellikler (boy, ağırlık, yaş, sağlık durumu, çevre v.b) ve kişisel özellikler (zekâ, eğitim durumu, konuşma yeteneği, sosyal ilişkiler, iletişim gücü, güven verme, girişim, risk alma, cesaret, kendine güven v.b) olarak gruplandırılabilir (Şişman, 2002:5).

Özellik teorisinde, başarılı ve başarısız olmuş liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Ralph Stogdill 1904–1947 yılları arasında yaptığı çalışmalarda, liderlerin izleyicilerden farklı olarak beş temel özelliğini belirlemiştir (Çelik, 2004:190):

1. Kapasite (Zekâ, dikkatli olma, orjinallik ve yargılama yeteneği)
2. Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)
3. Sorumluluk (bağımlılık, girişimcilik, direnme, kendine güven ve üstün olma isteği)
4. Katılım (Etkin olma, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve espri yeteneği)
5. Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerite)

2.2.2. Davranışçılık Teorisi

Özellikler yaklaşımı liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalmış olması, araştırmacıları liderlerin davranışlarını incelemeye yöneltmiştir.

Bu kuramda özellikler kuramından farklı olarak liderin ne yaptığı ve çevresine nasıl davrandığı önem arz etmektedir. Bu kuramın özellik kuramından farkı kişilerin lider olarak eğitilebilmeleridir (Celep, 2004:11). Davranışçılık teorisine göre liderin davranışlarını belirleyen önemli faktörler, liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. davranışlardır (İlgar, 2000:59).

Davranışçılık teorileriyle ilgili Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi ile Blake ve Mouton'un yaptığı çalışmalar mevcuttur.

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi'nin Çalışmaları

Ohio Devlet Üniversitesi'nde Ralf M. Stogdill tarafından 1950' li yıllarda yapılan bir araştırmadır. Araştırmanın amacı, örgütlerdeki liderlik davranışlarını ortaya çıkarılmaktır. Bu amaçla yüz elli maddelik Lider Davranışını Betimleme Anketi (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) yüzlerce endüstri, ordu ve eğitim çalışanlarına uygulanmış ve anket sonuçları değerlendirildiğinde, liderlik davranışlarının iki boyutta toplandığı görülmüştür (Başaran, 2004:71).

Yapıyı Kurma: Liderin örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki görevleri ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanır ve bu sonuca yöneliktir (Zel, 2001:102). Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem vermektedir (Çelik, 1999:12).

Bireyi önemseme: Bu liderlik davranışında kişiler arası ilişkilerde karşılıklı güven, saygı ve dayanışmayı artırma ve astların fikir ve düşüncelerine değer verme davranışları öne çıkmaktadır. Liderin göz ardı edemeyeceği konular; astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek, astların tekliflerini dikkate almak ve astların haklarını savunmak şeklinde sıralanabilir (Zel, 2001:102). Kişileri dikkate almaya önem veren lider, izleyenlerin sorunlarını çözmeye ve onlarla arkadaşça yaklaşmaya çalışan ilişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık vardır (Çelik,1999:12).

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi' nin Çalışmaları

Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncülüğünde başlatılmıştır. Likert'in başkanlığında 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde yapılan bu araştırmada grubun performansını ve güvenliğini arttırmakta etkili liderlik tarzını belirlemeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın sonucunda iki değişik lider davranışı görülmüştür; işe yönelik lider ve insana yönelik lider. Grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösteren

lider işe yönelik lider olarak görülürken, buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerleme ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Yukl, 1989:81).

2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid Theory)

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen ve Yönetimsel Izgara Yaklaşımı veya Grid Teorisi olarak da adlandırılan bu liderlik modeli, liderlikte hem işe yönelik olma, hem de kişiye yönelik olma boyutlarına önem veren bir liderlik yaklaşımıdır.

Blake ve Mouton'un Grid teorisi modeli; örgüt içinde liderin davranışlarının yönünün belirlenmesini ve istenilen duruma göre eksik yönlerin ortaya çıkmasını amaçlayan temel modellerden biridir (Halıcı ve Kasımoğlu, 2004:117). Bu modelde yönetici ve liderin sergiledikleri liderlik davranışları tanımlanabilir ve böylece kendi yönetim davranışları hakkında bilgi sahibi olan lider veya yönetici kendi davranışlarını düzeltmesi veya kendini geliştirmesi konusunda fikir sahibi olabilmektedir.

Blake ve Mouton'un oluşturduğu bu üç boyutlu modelde, kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma diye tanımlanan ve 1'den 9'a kadar puanlar verilen iki eksen bulunmaktadır. Örneğin (1,1) değerinde, üretime ve ilişkilere yönelik olma düzeyi düşüktür ve bu tarz lider, kendini sorunlardan uzak tutmayı amaçlamaktadır. (1,9) değerinde ise liderin, ilişkilere yönelik olma boyutu yüksek iken üretime yönelik olma boyutu düşüktür. Bu tarz lider ise astları arasında yardımlaşmayı güçlendiren güvenli bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. (9,1) değerinde liderin, üretime yönelik olma düzeyi yüksek iken ilişkilere yönelik olma düzeyi düşüktür. Bu tarz lider işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. (5,5) değerindeki lider ise, hem çalışanların ihtiyaçları hem de işletmenin hedefleri arasında orta yol bulma çabasını ifade eder. (9,9) değeri ise, hem üretime hem de ilişkilere yönelik olma düzeylerini en etkin kılmayı amaçlamaktadır. Blake ve Mouton'un oluşturduğu bu modele göre, (9,9) değeri ise takım yönetimi en etkin liderlik tarzı olarak ifade edilmiştir.

Blake ve Mouton' un grid teorisinde; genel olarak yönetim faaliyetleri sürdürülürken işgörenlerin davranışlarını tetikleyen odakların ne olduğu üzerinde durulmuştur. Blake ve Mouton' a göre yönetici davranışları iki odak üzerine

yoğunlaşmaktadır. Bu odaklar insan odağı ve üretim odağıdır (Blake ve Mouton, 1985:10). Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yapılan araştırmalar kapsamında “kişiyi dikkate alma” ve “işe ağırlık verme” şeklinde ifade edilen farklı iki liderlik tarzı ele alınmıştır (Demirhan, 2010) .

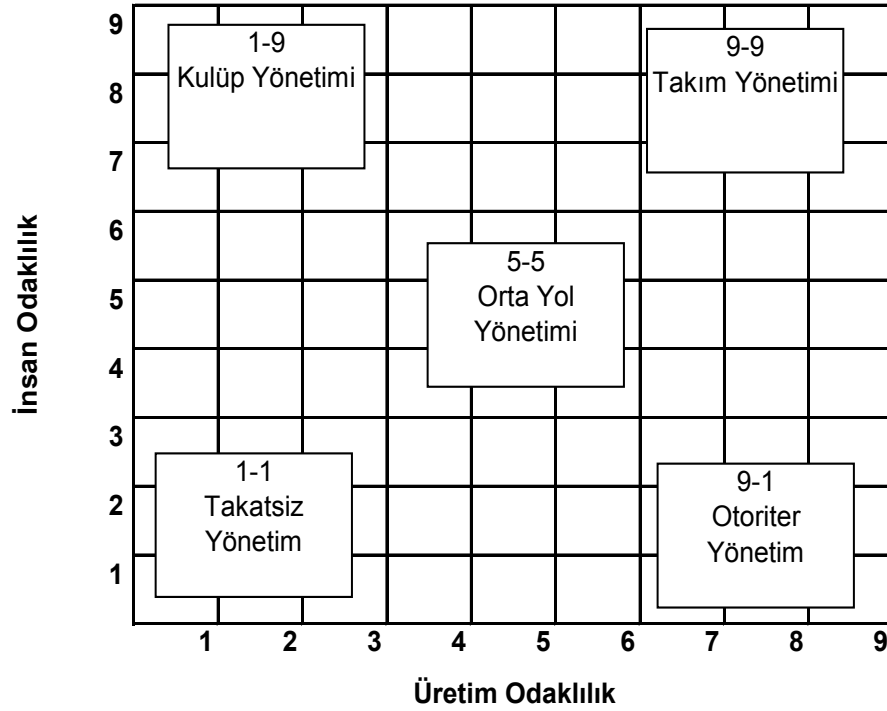
2.2.2.3.1.Üretim Odaklılık

Blake ve Mouton' a (1998) göre örgütlerin çalışma alanları ne olursa olsun amaçları üretim yapmaktır. Üretime olan ilgi farklı örgütlerde farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Örgütler hangi alanda faaliyet gösterirse gösterebilir, hangi yapıda olursa olsun örgütün en temel amacı olan üretim faktörünü göz ardı edemezler (Demirhan, 2010).

2.2.2.3.2.İnsan Odaklılık

İnsan ögesi olmayan hiçbir örgüt düşünülemez. Örgütlerin vazgeçilmez ögesi insan ögesidir. Örgüt kelimesini kullanabilmek için birden fazla insanın bir arada olması temel şarttır. Yöneticilik alanında insanlar astlar anlamına gelir (Blake ve Mouton, 1988:14). İş görenlerini yakından tanıyan, onların kişiliklerine saygı gösteren, onlara gelişim olanakları sunan, yükselmelerine yardımcı olan ve birey olarak ilgi gösteren örgütlerin daha başarılı olduğu görülmektedir (Peters ve Waterman, 1982:89).

Blake ve Mouton “Managerial Grid” teorisinde yatay eksenini üretim odaklılığı, dikey eksenini insan odaklılığı temsil eden çift boyutlu bir çizelge üzerinde, her iki odağın birbiriyle kesiştiği noktalara göre beş adet yönetsel tarz tanımlamıştır. Bu tarzlar birbirinin karşıtı ya da birbirine alternatif tarzlar değildir. Bir yönetici hem insan odaklı hem iş odaklı olabilir. Bu durum bir tezat oluşturmaz. Örgütler de zamanın işleyişi ile birlikte farklılaşmakta ve gelişmektedir. Örgütlerin de tıpkı insanlar gibi kültürleri, değerleri ve ihtiyaçları vardır. Bu sebeple yöneticiye düşen en önemli görev örgütünü tanımak, örgütün ihtiyaçlarını, misyonunu ve vizyonunu göz önünde bulundurarak yönetiminde ne gibi unsurlara yer vereceğini ve nasıl bir tarz benimseyeceğine karar vermektir. Durumsallık bir yönetici için vazgeçilmez bir prensip olmalıdır. Bazen prensipsizlik ve fazla esneklik gibi görünse de durumsallık içinde bulunulan duruma ve o anın getirdiği koşullara göre yeni rotalar tayin etmek, yeni çözümler üretmektir (Demirhan, 2010).



Şekil 1 - Yönetmel Tarz Tablosu (Blake ve Mouton'dan uyarlanmıştır)

Şekil 1'de görüldüğü üzere Blake ve Mouton'un yönetmel tarz teorisinde tanımlanan beş yönetmel tarz yöneticinin yatay ekseninde bulunan üretim odaklılık boyutunun yoğunluğu ile dikey ekseninde yer alan insan odaklılık boyutunun yoğunluğunu çakıştığı alana göre belirlenmektedir. İki boyutun puanları tek noktada çakışmasına rağmen, belirlenen 5 yönetmel tarz birer nokta ile değil bir alan olarak tanımlanmıştır. Bunun sebebi yönetmel tarzların tek bir nokta ile belirtmeye çalışılması sonucunda sayısız nokta ve dolayısıyla sayısız tarz tanımlanması gerekmesidir. Ayrıca 8-8 noktasında tanımlanan tarz ile 9-9 noktasında tanımlanan tarz arasında nitelik ve tanımlama bakımından çok büyük farklılıklar yoktur. Tablo üzerinde tarzların yerleri belirlenirken temel faktör matematiksel işlemler değil, iki boyutta yaşanan yoğunlaşma ve bu yoğunlaşmanın şiddetidir. Örnek vermek gerekirse 9-1 tarzı tanımlanırken yüksek düzeyde işe odaklanma ve bunun yanı sıra düşük düzeyde insan odaklanma üzerinde durulduğu görülmektedir. Aynı şekilde 8-1 tarzına bakıldığında da yüksek işe odaklanma ve düşük insana odaklanma düzeyleri görülmektedir. Yani 9-1 ve 8-1 tarzları arasında önemli bir fark yoktur. Tablo üzerinde tarzların yerlerinin belirlenirken nokta yerine alan kullanılmasının sebebi budur (Demirhan, 2010).

2.2.2.3.3. (1-1) Takatsiz ve İlgisiz Yönetim Tarzı

Bu tarz Blake ve Mouton managerial grid teorisinde sol alt köşede bulunur. Düşük işe ve düşük insana odaklılık düzeylerinin bileşkesidir (Blake ve Mouton, 1964:85). Bu tarzda astların ilgi, ihtiyaç, beklenti ve gelişimleri önemsizdir. Bunun yanı sıra aynı önemsemezlik örgütsel amaçlarda ve örgütün verimliliğinde de görülmektedir. Bu tip yöneticiler asla bir lider olamayacakları gibi bu yöneticiler için etliye sütlüye karışmayan, umursamaz yöneticiler de diyebiliriz. Yönetici kendisine ve çalışanlarına başarıma kabiliyeti açısından güvenmez. Bu nedenle herhangi bir şekilde bir yönetsel faaliyet söz konusu değildir. Bu yöneticiler görevlerini sadece kuralları uygulamaktan ibaret görürler. Bu kurallara uyulması ve örgütün varlığını sürdürüyor olması yönetici için yeterli bir sonuçtur (Demirhan, 2010). 1-1 Tarzına sahip bir yönetici kendini diğer çalışanlardan sorumlu hissetmez (Blake ve Mouton, 1985:57-58). Yöneticinin tek görevi herkese görevlerini bildirmektir. Yöneticiye göre herkes kendi görevleriyle ilgili planlamayı kendisi yapmalıdır.

Bu tarz bir yönetici örgüt içindeki konumunu üstlerinden aldığı emirleri çalışanlara ileten bir mesaj taşıyıcısı olarak görür (Blake ve Mouton, 1985:57-58). Blake ve Mouton bu tip yöneticilerin çalışanlarını değerlendirmeyip denetlemediklerini savunurlar. Bu tarz yöneticilerin kimle çalıştıkları önemli değildir ve çalışanların başarıları hakkında onlara dönüt verme gereği görmezler. Yöneticiye göre çalışanlar yapmaları gerekeni kendisi bulmalı ve hatalarını kendileri düzeltmelidirler (Demirhan, 2010).

1-1 yönetim tarzına eğilimli yöneticiler çalışanlara karşı adil olduklarını düşünürler. Bunun sebebi tüm çalışanlardan aynı şeyi beklemeleridir. Ayrıca çalışanların başarı yada başarısızlıklarının sonucunda karşılaşılabilecekleri bir tek sonuç vardır, bu da “görmezden gelme”dir. (Blake ve Mouton 1964:91-92). Bu yöneticiler hataları ve problemleri görmezden gelerek bir çalışma tarzı yürütürler. Bu yöneticilere göre en başarılı kriz yönetimi bir problemin en kolay çözüm yolunu bulmaktır. Bunun da sorunu bir üst kademeye bildirerek gerçekleşeceğine inanırlar. Yöneticinin genel tutumu daha üst yöneticilerin problem çıkaran çalışanlardan memnun olmadıklarını onlara hissettirerek çalışanları bu şikayet durumundan vazgeçirmek yönündedir. Çalışanlara şikayette buldukları takdirde ara karıştırıcı şeklinde algılanacakları mesajını verir (Blake ve Mouton 1988:45-47).

2.2.2.3.4. (1-9) Sosyal Kulüp Yönetimi

Bu tarz Managerial Grid şemasının sol üst köşesinde bulunur. Bu tip yöneticiler için en önemli şey insandır. Önemli olan üretim ve verimlilik değildir (Blake ve Mouton, 1988; s.17). Bu tarz yöneticilerin en büyük görevi örgüt içindeki olumlu atmosferi, samimi ve sağlıklı ilişkileri sağlamak, çalışanların ilgi, istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmektir. Bu tarz yöneticiler yönetim faaliyetlerini planlama ve uygulama aşamasında üstleri tarafından belirlenen amaçları, hedefleri ve görevleri astlarına aktarır. Bu aktarım genellikle ılımlı ve yumuşak bir biçimde olur. Yönetici astların işlerini nasıl ve ne zaman yapacağıyla ilgilenmez, onun görevi bu işleri astlarına aktarmaktır. Yöneticiye göre zaten astları kendi görevlerini en iyi şekilde yapabilecek donanıma sahiptirler ve onları denetlemeye gerek yoktur. 1-9 tarzı yöneticilerin tek amacı takipçiler tarafından kabul görmektir, bu nedenle astlarıyla karşı karşıya gelmekten kaçınırlar. Bu tip yöneticiler takipçileri ile var olduklarına inanmaktadırlar. Bu tarz yöneticiler üretimin emir vererek, cezalandırma ve sınırlandırmalar yaparak arttırılamayacağını düşünürler, denetleme ve yönlendirmeden kaçınırlar. Üretimin artmasına yönelik yapılan baskıcı tutumların insanları örgütten uzaklaştıracağına ve bıktıracağına inanırlar (Blake ve Mouton, 1964; 57-58).

1-9 tarzı yönetim anlayışı daha çok sanat ve spor etkinliklerinde kendini gösterir. Dernek, vakıf, kulüp organizasyonları gibi çalışmalara uygundur. 1-9 tarzı yöneticiler, insanların bir arada olmaktan mutluluk duyduğu, sağlıklı sosyal iletişimlerin kurulduğu, kişisel gelişime üretimden daha çok önem verildiği örgütlerde takipçileri tarafından kabul görme ve benimsenme konusunda zorluk çekmeyeceklerdir (Demirhan, 2010).

2.2.2.3.5. (5-5) Orta Yol Yönetimi- Uysal Yönetimi

Bu tarz Managerial Grid şemasının orta noktasında bulunur. Bu tarzda insana ve işe odaklılık orta düzeydedir. Bu tarz yöneticiler iş için gereken çaba ve emeğin harcanmasına inanmalarının yanı sıra bireysel ihtiyaçların da varlığını ve önemini kabul ederler. Bu tip bir liderlerin uyguladığı belli düzeydeki baskı, verimliliği kabul edilebilir bir noktaya taşımak amacıyla. Ancak insanların tutumları ve hisleri kesinlikle göz ardı edilmez. Bu iki yaklaşımın bir arada kullanılması insanları belli bir noktada tatmin etmektedir (Blake ve Mouton, 1985:65). Blake ve Mouton' a göre bu tarzın yönelimleri insan odaklılık ve iş odaklılık açısından maksimum verim

almaya uygun olmasa da her iki boyut arasında dengeyi sağlayacak bir standarda ulaşmayı sağlar (Demirhan, 2010).

5-5 tarzının genel özelliklerine bakıldığında, var olan düzeni korumayı seven, riskten kaçınan, iş ve insan arasında tercih yapmayan, çatışma durumlarında sorumluluk almak yerine bu sorumluluğu bir üst kademeyi aktarmayı tercih eden, asıl amacı iş ya da insan ile ilgili durumlarda ortaya çıkabilecek sorunları önlemek olan, eleştiriye açık olmasına rağmen eleştiriler sonucunda tutumunu değiştirmekten uzak bir yapı ortaya çıkmaktadır (Blake ve Mouton, 1985:70-74).

2.2.2.3.6. (9-1) Otoriter-Boyun Eğdirici Yönetim Tarzı

Managerial Grid şemasının sağ alt köşesinde bulunan bu tarzda üretim odağı en üst düzeyde ancak insan odağı en alt düzeydedir. Bu tarzda verimlilik yönetici için her şeyden önemlidir, Blake ve Mouton (1985:19) tarafından “üret ya da öl” olarak özetlenmiştir. Bu tarz yöneticiler üretimin devamlılığını ve verimliliğini insanları kontrol altında tutarak ve denetleyerek sağlayabileceklerine inanırlar. 9-1 tarzına göre yönetici tam bir görev adamıdır ve kendisini sonuç almaya ve sonuca ulaşmak için en iyi yolu bulmaya adanmıştır. Bu tarz yönetici sahip olduğu güç ile kendini motive eder ve bu gücünü işini iyi yapmaktan ve işiyle ilgili donanımından alır. Kimseye boyun eğmez ve sorgulanmaktan hoşlanmaz (Blake ve Mouton, 1985:19).

Bu tarz yöneticiler astlarından kendilerine verilen görevleri sorgulamadan ve sorunsuz bir şekilde yapmalarını beklerler. Ayrıca çalışanları arasında hiçbir şekilde ayırım yapmaz. İş ortamında bireyler değil, görevler vardır. Belirlenmiş kuralların ve başarısı tasdiklenmiş yöntemlerin dışına çıkmak ne sebeple olursa olsun kabul edilemez. Yapılması gereken işler bireysel farklılıklar, ilgi, ihtiyaçlar ve duygulardan daha önemlidir. Başarısızlığın kesinlikle mazereti olamaz ve başarısızlığa sebep olan kim olursa olsun sonuçlarına katlanmalıdır. Bu tarz yöneticiler çalışacakları kişileri kendileri seçmek isterler. Bu seçimler son derece sabit kriterlere göre yapılır. En önemli ölçüt iş konusundaki donanım ve başarı referanslarıdır. Bu tarz yöneticiler iş ile ilgili tüm prosedürleri kendileri belirlerler, astlarının belirlenen prosedürlere kayıtsız şartsız uymasını beklerler ve bu süreç boyunca astların yöneticiyi eleştirmek gibi bir hakları yoktur (Blake ve Mouton, 1985:24-30).

Bu tarz yöneticilerle çalışan bireylerin mesleki açıdan kendilerini geliştirememelerinin en büyük sebebi kendilerine dayatılan sert kurallar ve esnek olmayan çalışma şekilleridir. Kendi tarzlarını oluşturma ve yaratıcılıklarını kullanma konusunda özgür değillerdir. Genellikle işleri ile duygusal bağlar kurmazlar. Ayrıca iş ortamında diğer çalışanlarla sosyal ilişkiler içinde olmaları da hoş karşılanmaz. Bu sebepten genellikle soğuk ve kopuk bir örgüt iklimi hakimdir. Bu tarz yöneticiler sadece başarı ve verim ile tatmin olduklarından çalışanların motivasyonları onlar için önemli değildir (Blake ve Mouton, 1985:32-35).

2.2.2.3.7. (9-9) Takım Yönetimi Tarzı

Managerial Grid şemasının üzerinde sağ üst köşede bulunan bu tarzda, örgütün amaçları ve üretim ihtiyacına verilen önem derecesi ile insanların ihtiyaçları ve birey olma özelliklerine verilen önem derecesi paralellik gösterir. Örgütsel amaçlar ve örgütün verimliliği önemli olduğu gibi bu durum bunlar dışında kalan tüm faktörleri görmezden gelmek anlamına gelmez. Bu yönetim tarzına göre örgütsel başarı ancak, örgüt içerisinde kendini mutlu hisseden, burada bulunmaktan rahatsızlık duymayan, örgütsel amaçları kendi amaçları gibi benimsemiş kimselerle gerçekleşecektir (Blake ve Mouton, 1985:82).

Bu tarz yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde başarı yönetici ve çalışanlar için motivasyon kaynağıdır. Çalışanların kazanılan örgütsel başarılarla motive olmalarının sebebi kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Yöneticilerin motivasyon kaynağı ise çalışanlarına sağlanan demokratik, katılımcı, dostane ve samimi örgüt ikliminin çalışanlarını örgütsel amaçlarda başarıya götürmesidir.

Bu tarz yöneticiler kendilerini takım lideri olarak görürler. Çalışanları denetlemek ve prosedürleri belirlemek yöneticinin görevi demek değildir. Prosedürler çalışanların ortak katılımlarıyla belirlenir bu sebeple çalışanlar bu prosedürlere uymaktan rahatsızlık duymazlar. Her çalışan örgütün önemli bir parçasıdır bu nedenle sorumluluklarını bilir ve denetlenmeye gerek olmadan iç denetim mekanizmasını geliştirirler. Bu tarz yöneticiler astlarına emir vermek gibi bir durum içinde bulunmazlar. Görev paylaşımı yapılır ve yapılması gereken işler belirlenir. Hiçbir çalışan görevini yerine getirmek için üstünden emir beklemez. Çünkü görev ve sorumluluklar önceden kararlaştırılmış ve paylaşılmıştır (Blake ve Mouton, 1988:82-90).

9-9 takım yönetimi anlayışına sahip örgütlerde iletişim çok yönlü ve sağlıklıdır. Bu tip örgütlerde çalışanlar örgütün bir parçası olarak önemsenirler. Her kademedeki çalışanın saygı ve önemi hak ettiğine inanılır ve çalışanlar kendi aralarında ve üstleriyle kurdukları iletişim kanallarını aktif bir biçimde kullanırlar. Takım ruhu ve arkadaşça çalışma iklimi örgüt içerisindeki çalışanların sosyal ilişkilerini de güçlendirmekte, çalışanları her açıdan memnun etmektedir (Blake ve Mouton, 1964:159-162).

2.2.3. Durumsallık Teorisi

Durumsallık teorisinde etkili liderliğin sadece özellikler ve davranışlarla açıklanamayacağı savunulmuştur. Durumsallık kuramında lider, davranışlarını gruba, durumlara ve kişisel özelliklerine uydurabilen kişidir. Davranışsal liderlik kuramı, liderlerin işe veya kişiye yönelik davranış göstermelerinde grubun tatminini, verimliliğini ve moralinin etkilendiğini varsayarken, durumsallık kuramı da belirli koşullar uygun olduğunda her iki davranışın aynı derecede etkin olacağını varsaymıştır (Ilgar, 2000:60-61). Çağdaş liderlik kuramları arasında yer alan durumsallık yaklaşımına göre, her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur (Çelik, 2000a).

2.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler yapmış olduğu araştırmalarda davranışçı kuramın özelliklerine benzer iki farklı liderlik modeli ortaya çıkarmıştır. Fakat Fiedler'in liderlik modeli liderliğin yapıldığı ortama göre şekillenebileceğini ve liderin işe uyarlanması gerektiğini reddeder. Ona göre lider en baştan işe göre seçilmelidir. Bu kurama göre, lider ortam elverişli olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Celep, 2004:16-18).

Fiedler'e göre her durumda başarılı olabilecek bir liderlik tarzı yoktur. Fakat farklı durumlarda başarılı olabilecek çeşitli liderlik tarzları bulunabilir. (Can, 2002:214) Fiedler bu kuramın en olumlu ve en olumsuz ortamlarda etkin olacağını savunmuştur. Çünkü en olumlu durumda grup liderin yönlendirmesine hazır ve isteklidir. En olumsuz durumda ise liderin kişiye yönelik davranışları sonuçsuz kalacağından göreve yönelik bir davranış lideri başarıya götürecektir (Zel, 2001:121).

Friedler liderlerin etkili olabilmesini üç değişkene bağlamıştır:

1.Lider ile izleyen arasındaki ilişkinin niteliği

2.Görevin yapısı

3.Liderin konum gücü (Çelik, 2004:92).

Fiedler'e göre her organizasyona uygun lider kolay bulunmaz. Fiedler'e göre liderlik kişinin yapısında vardır, doğuştandır. Liderlik eğitimle kazandırılmaz. Ancak durumlar liderlerin kapasitelerine, ilgilerine ve yeteneklerine göre şekillendirilebilir. Lider, başarılı olabilmek için durumu değiştirme yollarını öğrenir (Ceylan, 1997:317).

Fiedler liderlik sürecini kişisel özelliklerin ve içinde bulunulan durumun etkileşimine dayalı olarak açıklamıştır. Bu açıklamasında önceki yaklaşımlarda ulaşılan bulguları da değerlendirerek hem liderin içinde bulunduğu durumu ve kişilik özelliklerini hem de bu etmenlerin liderin gücünü nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır (Fiedler, 1967, Akt: Erçetin, 2000:36)

Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır (Başaran,1992:77):

1. İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
2. Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim sağlamaktadır.
3. Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
4. Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.
5. Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam olduğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.
6. Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

2.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Bu kuramda, liderlik biçiminin seçiminde astların özelliklerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Eğer astlar az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük öz güveni yetersiz ise yetenek ve eğitim seviyeleri yüksek, öz güven sahibi astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı davranışlar görmek

isteyeceklerdir. Bu iki ast grubunun liderden beklentileri farklı olduğu için lider ast grubunun özelliğine göre çalışmalarını yürütmelidir. Olgun olmayan astlar için lider göreve dönük ilişkilere önem vermeliyken olgunluk seviyesi yüksek olan astlarda yüksek görev ve yüksek ilişki davranışı sergilemelidir.

Bu teoriye göre en önemli nokta astların olgunluk düzeylerinin farklı olmasıdır. Hem görev hem de duygusal olgunluk düzeyleri düşük olan astlar yüksek olanlara nazaran farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duymaktadır (Daft 1997, 491).

Bu kuramda olgunluk düzeyi ile anlatılmak istenilen; astların bilgi ve becerilerini ifade eden yeterlilikleri ile astların motivasyonlarını ve güvenini içeren bağlılıklarıdır. Astların yeterlilikleri ve bağlılıklarının artmasıyla, olgunluk düzeylerinin de artması dolayısıyla daha fazla sorumluluk üstlenmeleri beklenir. Bu nedenle liderin, astların olgunluk düzeyine uygun ve bu düzeyi yükseltici, liderlik biçimleri göstermesi gerekir (Erçetin, 2000:44). Liderin, izleyenleri bir hedefe doğru yöneltmesinde, onların yeterlilik ve gönüllülük düzeyleri önemlidir (Başaran 1992:70).

2.2.3.3. House'un Yol -Amaç Kuramı

Martin G. Evans ve Robert J. House lider davranışı ve çalışanların motivasyonlarını sağlayacak beklentiler arasındaki ilişkiyi temel alan araştırmalar yapmışlardır (Massie ve Douglas 1981:334).

Yol-Amaç teorisi liderin astlarına ulaşılması gereken hedefler belirleyip astlar bu hedeflere ulaşmaya çalışırken karşılaşılabilecekleri engelleri temizlemesi gerektiğini savunur. Ancak bu teori hayata nasıl geçirilmelidir? İlk aşama astların bir sonraki adımda ne yapacaklarına karar vermelerini sağlamaktır. Yani onlara takip edebilecekleri açık ve aydınlık bir yol sunmaktır. Astlar karar verdiler ise lider artık o yoldan çekilmelidir. Bu kuram liderin astlara açık ve net hedefler sunmasının yanında bu hedeflere neden varmaları gerektiğinin izahını da içerir (Dessler 1977:268-269).

Bu teoride lider gruba rehberlik etme görevini üstlenir. Liderin amacı grubu belirlediği yolda ilerletmek değil onlara düzeylerine uygun ve öğrenmelerini kolaylaştırıcı yollar göstermesidir. Ayrıca lider gruba bu yolların sonuna neden ulaşmaları gerektiğini de anlatır. Yani grubu hedeften haberdar ederek grubun amaçlı ve istekli bir çalışma yürütmesini sağlar.

2.2.3.4. Lider- Üye Değişim Teorisi

Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı olarak adlandırılan bu model sonraları ise Lider-Üye Etkilesimi Modeli olarak adlandırılmıştır (Dienesch ve Liden 1986:618).

Bu modele göre astların performansı birbirlerinden farklı ise ve liderin astlarına karşı gösterdiği davranışı bu performanstan etkileniyorsa lider her astla ayrı ilişkiler kuracaktır. Graen ve arkadaşlarının liderlik modelinin başlangıç noktası burasıdır. Onlara göre lider gruptaki tüm üyelere aynı davranışı göstermemektedir. Çünkü gruptaki her üyenin farklı kişilik özelliği ve farklı performansı vardır. Öyleyse lider davranışı incelenirken grubun bütününe değerlendirmeye tabi tutmak yerine tek tek her bir astla lider arasında gerçekleşecek olan ilişkiyi ele almak daha faydalı sonuçlar verebilir (Organ ve Hamner 1982 416). Bu modelde liderin grupla değil bireylerin tek tek ilişkisi vardır. Lider ile izleyicilerin ilişkisine önem verdiği içinde tek boyutlu bir modeldir (Başaran, 1992:62).

Bu modele göre liderle astlar arasındaki etkileşimlerden dolayı zamanla iyi yönde ikili ilişkilerin gelişmesi beklenmektedir. Bu etkileşimlerde ilişkilerin gelişimini etkileyen faktörlerin davranışlardan çok hangi diğer faktörlerin etkili olduğunu tartışılmıştır. Her iki tarafın üyeleri kaynaklarını ilişkinin olumlu gelişimi yönünde kullanmışlardır. Örneğin, grubun lideri astın iş özerkliğini artırabilir veya astına yetki devredebilir. Buna karşılık, ast ise yöneticiyi performansa götürecektir olan işe sıkı şekilde bağlanabilir ya da daha çok çaba harcayabilir (Özdemir, 2002:196).

Bu modelde formel örgütün varlığına karşın yönetici ile ast arasında kişiler arası bir etkileşimin olduğu ifade edilir (Özdemir, 2000:618). Astların örgütte farklı rollere sahip olmaları yönetici ile astları arasındaki ilişkilerin de farklı olmalarına sebep olur. Lider gruptaki her astla çeşitli sebeplerden dolayı aynı yakın ilişkiyi kuramamaktadır. Lider birkaç astla daha yakın ilişki kurmakta, grubun diğer astlarla daha çok resmi ve kurumun performansını artırma amacına yönelik ilişkiler kurmaktadır. Bu durum da örgüt içinde iç grup ve dış grup olarak kabul edilen astların varlığını ortaya çıkarmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986:621).

İç grup astlar ile yönetici arasında diğer astlara oranla daha samimi ve güvenilir bir ilişki söz konusudur. Bu da iç grup üyelerine bir takım ayrıcalıklar sağlar. Lider iç grup üyelerine daha ayrıcalıklı görevler verir onlarla daha yakın

ilişkiler kurar ve iç grup üyelerini yakınında tutarak onlara kendilerini özel ve ayrıcalıklı hissettirir. Buna ilaveten, lider daha fazla bağımsızlık, otorite, bilgi ve kaynak ile onları ödüllendirmekte ve onları yönlendirmek, etkilemek için formel otoritelerinden çok fazla yararlanmamaktadır (Özdemir, 2000:618-619). Lider kendini duygusal açıdan bir asta ne kadar yakın hissederse asta olan yaklaşımı ve değerlendirmesi de o oranda olumlu olmaktadır (Martinko; Gardner, 1987:244). Bunun sonucunda, astlar ise yöneticiye daha fazla bağlanmakta ve amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba harcamaktadırlar (Özdemir, 2000:619).

İç grup astlar ve yönetici dışında kalan, örgütün diğer öğelerinin oluşturduğu grup dış grup olarak adlandırılır. Dış grup liderle etkili iletişim kurmayı başaramaz. Bu grup lider için rutin görevlerin verileceği samimi ve etkili iletişim sağlanamayan, iç grup astlar kadar yakında tutulmak istenmeyen bir gruptur. Dış grup lidere hiç bir zaman tam anlamıyla güvenmez, lideri kendilerine yakın bulmaz. Liderin kendilerine verdikleri sıkıcı görevlerden ve rutin işlerden dolayı kendilerini grubun etkin bir parçası olarak görmezler. Bu dış grup üyelerinin grubun performansı ve başarısı konusunda iç grup üyeleri kadar çaba göstermemelerine sebep olur. Dış grup üyeleri yöneticinin çok az zaman ve enerjisini alırlar (Özdemir, 2002:198). İstenen ödüllerden daha az yararlanırlar ve liderleriyle ilişkileri biçimsel emir-komuta ilişkisinden başka bir şey değildir (Can, 2002: 217).

Sonuç olarak bu modele göre lider etkili olmak istiyorsa, resmi görevleri dışında örgüte fazla katkı sağlayan çalışanları iyi tespit etmeli ve farklı teşvik ve ödüllerle bu katkıların devam etmesini sağlamalıdır (Organ ve Hamner, 1982:417).

2.2.3.5. Vroom ve Yetton'un Durumsallık Kuramı

Fiedler'in liderlik modeli farklı durumlarda farklı liderlik modellerinin etkili olabileceği görüşüne dayanırken, Vroom ve Yetton'un Durumsallık Kuramı liderlerin belirli koşullarda nasıl davranmaları gerektiğini açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre çağdaş liderlikte temel sorun karar verme sürecine katılmadır (Aydın, 2000:257-258).

Bu modele göre kişiler farklı özelliklere ve yapılaraya sahip olduğundan liderlerin davranışları bu özelliklere ve yapılaraya göre şekillenebilmelidir. Vroom farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak liderlerin içinde buldukları duruma ve ortama göre değişmesi gerekliliğini her insanın değişken bir varlık olmasına bağlamıştır.

Vroom ve Yetton hangi karar verme sürecinin hangi tür karar durumlarında daha çok etkili olacağını oldukça ayrıntılı bir şekilde ele almışlardır (Wexley ve Yukl 1977:157).

Vroom ve Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik ögeye bağlıdır. Bunlar (Zel, 2001:131-132);

1. Kararın Niteliği: Kararlar çalışanların işe olan duyarlılıklarını ve çalışmaya karşı olan isteklerini doğrudan etkiler. Örgütün işleyişiyle ilgili alınan bazı kararlar performans ile yakından ilişkilirken bazı kararların performans üzerindeki etkisi çok daha düşüktür. Lider tarafından alınan kararların niteliği örgüt işleyişi içinde çalışanlar ve çalışma yöntemleri ile ilişkili ise bu kararlar verimliliği ve etkililiği direkt etkiler.

2.Kararın Kabul Edilebilirliği: Bu modele göre lider kararları tek başına almamalıdır. Çalışanların da karar mekanizmasına katılmalarına izin vermelidir. Böylece çalışanlar kendi aldıkları kararları daha çok benimseyecekler ve bu kararları uygulama konusunda daha istekli olacaklardır. Aksi takdirde çalışanların katılımı olmaksızın alınan kararlar fikri açıdan doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayacaktır. Çünkü çalışanlar katılmadıkları kararlara karşı çıkmak isteyebilirler. Bu karşı çıkış ve direniş örgüt işleyişi içinde ast üst ilişkisinin bozulmasına, huzur ortamının kaybolmasına dolayısıyla etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olacaktır.

3. Vaktinde Davranmak: Geçerli ve yüksek kalitedeki kararlara ulaşmak amacıyla lider karar konusunda gereğinden fazla zaman harcamamalıdır. Gereğinden fazla harcanan zaman örgüt işleyişi içinde etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Bu kuram; karara varmak için gereken zamanı en aza indirecek bir karar şekli seçmek gerektiğini savunur.

Vroom ve Yetton bir grup astla çalışan bir liderin karar verme davranışını incelemiştir. Karar verirken lider kendine ait bir özgürlük alanına sahip olmalıdır ve liderin her kararından en az bir ast etkilenmelidir. Öyle ki kararın sonucu birden fazla astı etkiliyorsa karar verilmesi gereken sorun grup sorunu olarak ele alınmalı ve bu bakış açısı ile yaklaşılmalıdır. Eğer kararın sonucu tek bir astı etkiliyorsa kararı gerektiren sorun bireysel bir problem olarak değerlendirilebilir. Karar verme

sürecinin yönünü belirlemek açısından bu ayrım önemlidir (Matteson ve Ivancevich 1999:245-246). Bu önemli ayrım aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Bireysel ve Grup Problemi Halinde Karar Verme Süreci

Bireysel Problem	Grup Problemi
<p>AI O anda sahip olduğunuz bilgiyi kullanarak kararı kendiniz veriyorsunuz.</p> <p>AII Asttan gerekli bilgiyi alıp kararı kendiniz veriyorsunuz. Asttan bilgi alırken problemin ne olduğundan bahsetmeyebilirsiniz. Astın rolü sadece gereken bilgiyi sağlamaktır.</p> <p>CI İlgili astla problemi paylaşıyorsunuz, onun fikrini ve önerilerini alıyorsunuz. Daha sonra kararı siz veriyorsunuz. Bu karar astın etkisini yansıtabilir yada yansıtmayabilir.</p> <p>GI Astlarınızdan biriyle problemi paylaşarak beraber analiz ediyorsunuz ve özgür bir şekilde bilgi ve fikirlerin paylaşıldığı bir ortamda karşılıklı memnuniyete sebep olacak bir karara varıyorsunuz. Resmi yetkiden ziyade bilgiye dayandığını için her ikinizde problemin çözümüne ortak katkıda bulunuyorsunuz.</p> <p>DI Astlarınızdan birine sahip olduğunuz gerekli bilgiyi vererek sorunu ona havale ediyorsunuz. Kararı kendi başına vermesi için gereken yetkiyi veriyorsunuz. Astın verdiği bu karara destek veriyorsunuz.</p>	<p>AI O anda sahip olduğunuz bilgiyi kullanarak kararı kendiniz veriyorsunuz.</p> <p>AII Astlardan gerekli bilgiyi alıp kararı kendiniz veriyorsunuz. Astlardan bilgi alırken problemin ne olduğundan bahsetmeyebilirsiniz. Astların rolü sadece gereken bilgiyi sağlamaktır.</p> <p>CI İlgili astlarla onları bir grup olarak toplamadan tek tek onlarla problemi paylaşarak fikir ve önerilerini alıyorsunuz. Daha sonra kararı veriyorsunuz. Bu karar astlarınızın etkisini yansıtabilir yada yansıtmayabilir.</p> <p>CII Grup toplantısı ile astlarınızla problemi paylaşıyorsunuz. Bu toplantıda onların fikir ve önerilerini alıyorsunuz. Daha sonra kararı veriyorsunuz. Karar astlarınızın etkisini yansıtabilir yada yansıtmayabilir.</p> <p>GII Bir grup halinde astlarınızla problemi paylaşıyorsunuz. Beraberce alternatifleri değerlendirerek ortak bir karar varmaya çalışıyorsunuz. Sizin rolünüz, tartışmayı koordine eden, probleme odaklanmasını sağlayan, kritik konuların konuşulmasını sağlayan bir başkan seklindedir. Kendi kararını grubun kabul etmesi yönünde çaba göstermiyorsunuz ve tüm grubun desteğini almış olan kararı kabul etmekte ve uygulamakta isteklisiniz.</p>

Kaynak: Matteson, Michael T. ; John M. Ivancevich; Management and Organizational Behavior Classics; (Makale: Victor H. Vroom; Arthur G. Jago; "Decision Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior"), 7th. Ed., Irwin McGraw-Hill, 1999, p. 245

Vroom ve Yetton modeli, bir astı yada birden fazla astı ilgilendirmesi halinde, her bir durum için beş değişik karar verme süreci sunmaktadır. Birden fazla astı ilgilendirmesi halinde karar süreci; otokratik karar verme (AI ve AII), danışma (CI ve CII), lider ve astların bir grup olarak ortaklaşa karar vermesi (GII) durumlarını içermektedir. Bir astı etkilemesi halinde ise karar verme süreci; otokratik karar verme (AI ve AII), danışma (CI), ortaklaşa karar verme (GI) ve delegeye yetki verme (DI) tarzlarını içermektedir (Wexley ve Yukl 1977:157).

Liderin, problemi tespit etmek için gereken soruları sorup cevabını verdikten sonra hangi liderlik tarzını kullanacağına karar vermesi gerekmektedir. Liderlik tarzına karar verirken yedi kural uygulanmaktadır (Albanese, 1978:385-386). Bunlar;

1. Bilgi Kuralı
2. Amaç Uyum Kuralı
3. Belirsizlik Kuralı
4. Kabul Kuralı
- 5.Çatışma Kuralı (Sadece grup problemlerine uygulanabilir)
6. Doğruluk Kuralı
7. Kabulün Öncelikli Olması Kuralı:

Sonuç olarak, bu model yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranışlarının belirlenmesinde ve bu davranışlara karar verme sürecinde astlarıyla olan ilişkilerini daha esnek ve daha demokratik yönde gerçekleştirmelerini sağlayacak eğitimlerin verilmesini uygun görmektedir (Porter, Lawler ve Hackman, 1975:426).

2.3. ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Günümüzde sistem yaklaşımı anlayışının örgütsel bakışa hakim olmasıyla örgütler ve çevre bir bütün olarak ele alınmaktadır. Çevrenin hızla değişmesinin örgütte de önemli değişiklere neden olmasından dolayı örgütlerin yönetim anlayışının da bu değişime ayak uyduracak tarzda yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu hızla değişim liderlik anlayışında farklılıkların oluşmasına ve liderliğe yeni boyutlar eklenmesine neden olmuştur. Bunun sebebi yeni koşulların liderlerin yeni üstünlükler ve yetkinlikler kazanmasını zorunlu kılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında yepyeni sistemler ile yeni liderlik uygulamalarının gündemin ön sıralarında yer alması şaşırtıcı değildir. Liderlik son zamanlarda özellikle işletmeler için önemi çok daha iyi idrak edilen bir kavram haline gelmiştir (İraz ve Şimşek, 2004:107). Bu tarz liderler; şirketi yönetme çalışmaları ve üretimi takip etmelerinin dışında üretim ve karı nasıl en üst düzeye çıkarabileceklerini, piyasadaki rakipleri ile nasıl rekabet içine girebileceklerini düşünmektedirler. Bu noktada karşımıza farklı karakterlerde lider tipleri çıkmaktadır (Daft, 1997: 514-517).

2.3.1. Karizmatik Liderlik Anlayışı

Karizma sözcüğü, eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve eski Yunancada “ilahi ilham yeteneği” veya “ilahi hediye” anlamına gelmektedir. Bu kavram eski Yunan felsefesinde kullanılan “gift” yani hediye veya bağış kelimesinden türetilmiştir. Karizmayla ilgili tartışmalar Plato gibi eski antik çağ filozoflar tarafından başlatılmıştır (Gül ve Oktay, 2003:404).

Karizmatik ise kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileyciliği olan yönetici olarak tanımlanmıştır. Weber karizma terimini kişiyi diğerlerinden ayıran istisnai güç özellikleri olan kişisel bir özellik olarak tanımlamaktadır. Karizmatik otorite bir beceriyle ya da bilgiyle ilgili olmadığı gibi kural, gelenek, görenek tanımayan bir otorite olarak belirtilmekte ve ekonomik temellere dayanmamaktadır (Kaya, 1996: 33).

Karizmatik liderler yeri geldiğinde kendi çıkarlarını organizasyonun lehine kullanıp astların konu ile ilgili bilinçlenmesini sağlayabilirler. Astların üzerinde duygusal etkiler yaratıp değişime öncülük ederler. Oluşturdukları vizyon ve kurum kültürünü astlara benimsetip onları bu kültür üzerine motive etmek ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışırlar. Gerçek karizmatik lider her koşulda geleneksel yapıları takip etmek yerine sosyal hareketleri ve resmi organizasyonları da tercih edebilirler.

Gerçek anlamda karizmatik bir lider olabilmek için bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Bu özellikler şu başlıklar altında incelenebilir.

- Empati becerisi,
- Karmaşık fikirleri basit mesajlara indirgeme becerisi,
- Statüye meydan okuma becerisi,
- Metaforlar ve hikâyeleri kullanarak iletişim kurma becerisi,
- Teşvik etme ve mücadele becerisi,
- Riski elverişli hale getirme ve risk olmadan kendini boşlukta hissetme.

Karizmatik liderlik üzerine yapılan araştırmaların sonuçları bu tarz liderlerin belirli davranış özelliklerine sahip, gözlemlenebilir ve tanımlanabilir olduğunu ortaya koyar. Karizmatik liderlerin temel özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Nadler ve Tushman, 1990:82).

- Karizmatik liderlerin liderlik sebebi izleyicilerin kendilerine uygun gördükleri özellikler değil belirli tutum ve davranışlarının bu özellik sürecini pekiştirmesidir.
- Karizmatik liderler her zaman olumlu liderlik davranışları sergilememişlerdir. Karizmatik liderler incelendiğinde bazılarının toplumlarını ve kurumlarını huzura ve gelişmeye götürdüklerini, bazılarının ise kendi toplum ve kurumları yanında insanlık açısından son derece olumsuz sonuçlar doğurduklarını görmekteyiz. Bu açıdan bakıldığında karizmatik liderlerin olumlu ve olumsuz karizmatik liderler olarak iki alt başlıkta incelenmesi doğru olacaktır. Günümüze kadar geçen zaman incelendiğinde toplumlarında çığır açan, toplumlarına iyilik getiren liderler yapıcı karizmatik liderler olarak tanımlanır. M. Kemal, Franklin D. Roosevelt, Martin Luther King gibi liderler yapıcı karizmatik liderlerdir. Ancak tarihte olumsuz karizmatik liderlerle karşılaşmak da zor değildir. Hitler, David Koresh gibi liderler karizmatik liderliğin olumsuz örnekleridir (Hartog ve House vd. 1999: 224).
- Karizmatik lider öngörü sahibidir. Yani geleceğin nasıl şekillenmesi gerektiğine dair fikirleri vardır. Bu fikirler elde edilmek istenen hedeflerdir. Çünkü liderin özelliklerinden biri de hayal kurmaktır. İnsanlar kendilerine bu hayallerle özdeşleştirir ve heyecan duyarlar. Lider bu hayalleri insanlarda heyecan ve bağlılık uyandıracak şekilde sunar ve insanların bu hayalleri gerçekleştirebilmek için çabalamalarını sağlar (Nadler ve Tushman, 1990:82).
- Karizmatik liderler kitleleri harekete geçirebilme ve onları istediği doğrultuda yönlendirebilme kabiliyetine sahiptir. Bu insanları hedefleri gerçekleştirme konusunda motive eder. Lider bunu sağlamak için farklı davranış kalıpları sergiler. Kendi heyecanlarını ve özgüvenlerini sergileyecek şekilde davranır (Nadler ve Tushman, 1990:83).

Bu başlıklar incelendiğinde karizmatik liderlik özelliğine sahip liderlerin; kavrayıcı sosyal ve duygusal zekâları arasında kuvvetli bağlar kurabilen, bu sayede örgütte daha fazla hâkimiyet sağlayabilen liderler olduğu görülür. Karizmatik liderler kitleleri sorgusuz sualsiz peşlerinden sürükleyebilirler.

2.3.2. İnteraktif Liderlik Anlayışı

İnteraktif liderler; grubu ortama ve amaçlara motive eden, anlaşma ortamı yaratan, ilgilenen ve birleştiren kişilerdir. Kurumsal amaçlara ulaşmanın kişilerin kendi amaçlarını gerçekleştirmekte de etkili olacağını astlara anlatırlar (Daft, 1997: 516).

İnteraktif liderler hiyerarşik bir düzen içinde çalışmayı seçmiş ve mücadeleci bir ruha sahip liderlerdir. Daha çok işlevsel yaklaşım ve yetkilerini astlarıyla olan ilişkilerinde ön plana çıkarırlar.

2.3.3. Köle Liderlik Anlayışı

Bu anlayışa göre grup lideri liderliğe astların ihtiyaçlarından başlar. İşçiler organizasyon içindir anlayışının yanında organizasyonun da işçiler için var olduğunu ve işçiler sayesinde geliştiğini kabul eden bir anlayıştır. Liderliğin ilk amacı astların amaç ve ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamak ve misyonunu gerçekleştirebilmek ise ikinci amaçtır. Bu temel iki amacın yanı sıra işleri kolaylaştırmak amacıyla işçileri motive ederek organizasyonun misyonunu kişisel misyonla ortak noktada birleştirir (Daft, 1997: 517).

Bu anlayışa göre liderin uzmanlık gücü yüksek olmalı dolayısıyla yönetim üzerindeki etkisi hissedilebilir kuvvette olmalıdır. Bunu da organizasyon içindeki işleri en alt basamaktan başlayarak uygulayıp her birinin üzerinde bilgi ve birikim kazanarak sağlayabilir.

2.3.4. İşlevsel (Transaksiyonel) Liderlik Anlayışı

Sözcük anlamı olarak “birbirini karşılıklı olarak etkileme işi” (TDK–2005) anlamına gelen etkileşim sözcüğü, liderlik açısından astlarını etkilemek anlamında kullanılır.

Etkileşimci liderliğin ana felsefesi lider ve astlar arasındaki karşılıklı alışverişe dayanır. Etkileşimci liderlikte astlar liderin vaatleri, ödülleri ve olumlu dönütleriyle motive edilir veya olumsuz dönüt gibi disiplinli davranışlar ve azarlama gibi cezalar ile düzeltilir (Brestrich, 1999:114).

Etkileşimci liderler çalışanların geçmişten bugüne gösterdikleri faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak amacıyla iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler.

Etkileşimci liderler yetkilerini çalışanlarına daha çok çaba göstermek amacıyla para ve statü vererek çalışanlarını ödüllendirme biçiminde kullanırlar (Eren, 1993:313).

Bu liderlik yaklaşımı, geleneksel yöntemin özelliklerini göstermektedir. Lider tarafların görevlerini belirler ve bu görevlere karşılık uygun ödüller geliştirir, tarafların yaşamsal ve sosyal ihtiyaçları üzerinde durur. Liderin tarafları memnun etme gücü iş verimliliğini artırır. Bu liderler her şeyin planlı ve etkili bir şekilde ilerlemesinden dolayı yaptıkları işten tatmin olurlar. Özellikle yönetim fonksiyonları üzerinde üstündürler. Zeki ve hoşgörülüdürler, ayrıca çok sıkı çalışırlar. Lider daha çok kurumsal performans, plan, program ve bütçeye önem verir. Var olan kaynakları ve organizasyonel kuralları düzenleme eğilimindedirler (Warner, 1997: 322).

Transaksiyonel liderlikte lider ve izleyenler arasında karşılıklı bağımlılık içeren bir ilişki vardır. Lider astların istedikleri şeyleri verir ki almak istediği şeyleri alabilsin. Bu tip liderlikte karşılıklı değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Dolayısıyla iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bu davranışlar yüksek kaliteli ve düşük kaliteli değiş tokuştur. Yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanırken, düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanır. Liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elinde tutması gerekir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise liderin gücü ölçülemeyen manevi değerlere dayanır.

Bass ve Avolio yaptıkları çalışmalar neticesinde etkileşimci liderliği koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve tam serbestlik yönetim tarzı olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (Bass ve Avolio, 1993:51-55):

Koşullu Ödüllendirme; etkileşimci lider astların ödüle ulaşabilmek için neleri başarmaları gerektiğini açıkça ortaya koyar. Çalışanlar kendilerinden beklenen performansı sergilediklerinde ve bunun için çabaladıklarında ödüllendirilirler. Etkileşimci lider astlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve hedeflere ulaşmaları için onları çeşitli ödüllerle teşvik etmelidir. Astlar yapması gerekenler ile bunun sonucunda elde edeceği şey arasında yakın bir ilişki olduğunu bilir. Koşullu ödüllendirme yaklaşımında vurgulanan karşılıklı değiş tokuştur.

Bu yöntemin olumsuzlukla sonuçlanabilecek yanı lider ve astlar arasındaki pazarlık ya da anlaşma sonucunda belirlenen hedefin üstüne çıkılamamasıdır.

İstisnalarla Yönetim; istisnalarla yönetim iki alt boyutta incelenmiştir. Bunlar pasif ve aktif yönetim tarzlarıdır. Aktif yönetim tarzı beklentilere göre yönetim

tarzıdır. Prosedürleri, standartları anektik olarak takip ediyor ve olumsuzluk oluşması ya da ihtimali olması durumunda müdahale ediyorsa istisnalarla yönetimin aktif boyutudur. Bu tarz yönetimde lider dikkatini hatalar yanlışlıklar ve istisnalar üzerinde yoğunlaştırarak örgüt içinde yaşananların kaydını tutar.

Lider herhangi bir sorun ortaya çıkana kadar duruma müdahalede bulunmuyor ve katılmıyor ise bu da istisnalarla yönetimin pasif boyutudur. Bu yönetime sahip liderler örgütte bir problem durumu oluşmadıkça harekete geçmezler. Ceza ve disiplin istisnalarla yönetimin bir aracı olabilir. Örgütte hata ve dengesizlik durumu oluşursa lider elindeki yetkiyi kullanarak ceza yönetimini işe koşabilir.

Bu yönetim tarzı genelde hatalara odaklanıp yapılan hataları dile getirdiğinden astlarda gerginliğe ve kurum içinde stres ortamının oluşmasına neden olabilir.

Tam Serbestlik Yönetim Tarzı; bu yönetim tarzına göre belirli bir liderlik pozisyonu söz konusu değildir. Var olan lider genelde yapılan işe müdahale etmekten kaçınır. Lider ve astlar arasında anlaşma ve etkileşim söz konusu değildir. Alınan kararlar genelde ertelenir. Ödül, ceza, geri bildirim, motivasyon gibi astları tatmin edecek konularla karşılaşmaz (Bass ve Avolio, 1993:51-55). Bu tarz liderler sorumlulukları astlara dağıtır ve karar almaktan uzak durur. Birçok araştırmacının astlara gereğinden fazla özgürlük tanıyan bu liderlik boyutunu kabul etmeyip, liderlik boyutlarının dışında tuttuğu görülür.

2.3.5. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Anlayışı

Dönüşüm kavramının Türkçe sözlük anlamına bakıldığında “ olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, biçim değiştirme, başka bir hale dönüşmedir” (TDK–2005).

Değişim hayatta önüne geçilemeyen bir kavramdır. Sistemler çevreye uyum sağlayabilmek için değişime de ayak uydurmak zorundadır. Değişim ister bir amaç doğrultusunda ister amaçsızca olsun, bir sistemin ya da ortamın bir durumdan başka bir duruma dönüşmesini ifade eder.

Örgütlere bakıldığında her birinin bir sosyal sistem olduğu görülür. Bu nedenle örgütler de varlıklarını devam ettirebilmek için değişmek zorundadırlar. Liderler, örgütlerin performanslarını üst seviyelere taşıyabilmek için dönüşüme

ihtiyaç duyarlar. Örgütün üst hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla lider, örgütün kültürünü yapılandırmak zorundadır (Dubrin, 2001:75).

Dönüşümcü liderlik kavramı yeni ve çağdaş liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir ve liderlik literatürüne yeni girmiştir. Dönüşümcü liderlik anlayışı çağdaş yönetim araştırmalarında önem verilen ve ilgi çeken bir anlayıştır (Keçecioğlu, 1998:27).

Sosyolojik bir tez olan dönüşümcü liderlik kavramı James Mcgregor Burns tarafından 1978 yılında ilk defa düzenlenmiştir. Bu düzenlemeye göre lider, moral, motivasyon ve yüksek performans yaratan kişidir. Dönüşümcü liderler öngörü sahibidir ve dolayısıyla gelecekle ilgili güzel tasarıları vardır. Astlarını vizyonu gerçekleştirebilmek için isteklendirir (Avolio ve Bass, 1994:3).

Dönüşümsel liderler değişim, vizyon, maneviyat, ortak değerler ve inanışlar gibi tanımlanamayan değerler üzerine yoğunlaşmışlardır. Bireylerin kişisel çıkarlarını gözeterek motive etmek yoluyla organizasyonun amacını ortak amaç olarak yansıtır başarı ve performansa ulaşmayı amaçlayan bir lider tipidir. Karmaşık ve kesin olmayan durumlar karşısında daha beceriklidirler. Bunun yanında astlarına özgüvenlerini geliştirmede ve kendilerine inanmalarında yardımcı olurlar. Dönüşümsel liderlik tarzı değişime açık, geleceğe ve yeniliğe yönelik bir tarzdır. Dönüşümsel liderler; karizmaya, ilhama kişisel değerler ve zekasal simülasyona önem verirler (Avolio ve Bass, 1994:3).

Dönüşümsel liderler yapı olarak karizmatik liderlere benzerler. Fakat değişime açık yapıları ile bu gruptan ayrılırlar. Dönüşümse liderlerin en ayırt edici özelliği içinde bulunduğu zaman dilimi ile gelecek arasında bağlantı kurarak organizasyonda değişim ve yenilik başlatmalarıdır. Bu açıdan bakıldığında çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve çalışanları değişimin gerekliliğine inandırmak çok önemlidir. Bu başarılırsa organizasyonda çalışanların çalışmaya yönelik istek ve arzuları pekiştirilerek sıradışı fikirler ile çalışmaların kendini göstermesi sağlanır (Eren, 2004: 313-314).

Dönüşümsel lider tipi, astlarını sadece kuralları uygulamaları ve ekonomik öncelikleri kullanarak oluşturdukları özel durumlarla analiz etmezler. Dönüşümsel liderler vizyon, kurum kültürü, fikirler, ilişkiler, paylaşılan değerler misyon ve ortak amaç oluşumu gibi manevi değerlerin geliştirilmesi için çabalarlar.

Etkileşimci ve dönüşümsel liderlik tarzlarının davranış biçimleri karşılaştırıldığında bazı sonuçlar ortaya çıkar (Eren, 2004:460-462). Etkileşimci liderler yetkilerini çalışanları ödüllendirme, daha çok çabalamaları için onlara para ve statü verme olarak kullanırken, dönüşümsel liderler astlarına bir görevin varlığını sezdirip bir düşe veya vizyona yönlendirmeye çalışırlar. Dönüşümsel liderler astlarını tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve özgüvenlerini arttırarak onlardan beklenenin üstünde neticeler almayı amaçlayarak astlarını motive ederler. Böylece etkileşimci liderliğe göre dönüşümsel liderlikte astlar görevlerinin daha çok farkına varır ve görevi daha çok benimserler.

2.4. OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Toplumlar varlıklarını sürdürmek ve geleceklerini güvence altına almak zorundadır. Bunu da amaca uygun olarak yetiştirdikleri insan kaynaklar ile sağlayabilirler. Toplumlar insan kaynaklarını eğitim sisteminin bir alt sistemi olan okullarda yetiştirirler. Okulun bu görevini yerine getirememesi birey, toplum hatta insanlık için büyük bir kayıptır (Venn, 1969:105). Bu tür kayıpların önlenmesi okulun ve yönetenlerin rollerini iyi bilmesi ve rollerini başarılı bir şekilde oynayabilmelerine bağlıdır. Bir ülkede insan sayısının fazla oluşu o ülkede üretim, tüketim ve insan standartlarının yüksek olacağı anlamına gelmez (Taymaz, 2003:3).

Okulun görevi, insanın çevresinde oluşan değişiklikleri karşılayabilmek için bireyin davranışlarını değiştirmek ve bireye yeni davranışlar kazandırmaktır. Bu nedenle eğitim sisteminin amaçlarını üzerine alan okul, hem çevreyi gözlemleyerek çevredeki değişikliklere uyum sağlayacak, hem de çevrede beklenen değişimleri karşılayabilecek yeterliliğe ulaştırılması gerekecektir (Başaran, 1978:13, Akt: Taymaz, 2003:4).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir alt sistemidir ve birbirlerinden farklıdır. Eğitim yönetimi daha geniş anlamda eğitim politikaları oluşturmak, eğitimle ilgili planlamak olarak görülürken, okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğine göre daha dar bir alanı kapsamaktadır.

Bir okulun yönetiminde rol oynayan ögeler iç ve dış olarak ikiye ayrılabilir. İç ögeler öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve okulun diğer işgörenleri olarak görülürken, dış ögeler çevre, ana-baba, iş piyasası, merkez örgütü olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 2005:39)

Okulun hedeflerine ulaşmada, yapısını koruma ve yaşatmada iç öğelerin lideri okul müdürüdür. Müdür, yetkisini formal yetkilerden alır. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından benimsenir ve kabul edilirse liderlik statüsü kazanır (Bursalıoğlu, 2005:40) Okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Okul yöneticisi liderlik güçlerinden yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır (Çelik, 2000a). Bu güçlerin kullanılması okul yöneticisini formal bir yöneticiden ileri taşımamaktadır. Okul yöneticisinin liderlik özelliğini kazanabilmesi için kişisel özelliklerini de kullanmasına ihtiyaç vardır.

Liderlik özellikleri makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür ve liderin sosyal durumundaki ilişkileri oranında etkili olur. Bu bakımdan, bu özellikleri birer birer incelemek yoluyla, liderin özelliklerini aramak ve bulmak çok zordur. Bundan dolayı bu özelliklerin bir bütün içerisinde incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır. Gestalt kuramında ifade edildiği gibi liderlik davranışı ayrı ayrı özelliklerin değil, organizmanın bir bütün halinde eylemi olarak görülmektedir (Bursalıoğlu, 2005:213).

Liderlik özelliklerini bayutlaştırmakla bu konu daha bu konu daha iyi açıklanabilir. Psikolojik boyut kişilik özelliklerini, fizyolojik boyut liderin değer sistemlerini, biyolojik boyut ise güç, enerji, dayanma ve görüşünü, teknik boyut ise bilgi ve becerilerini simgeler. Liderliğin tanımı liderin davranışı açısından yapılırsa daha doğru olacaktır. Bu davranış gruba dönük olacaksa ancak statü liderliği olabilir. Okul örgütlerinde de yöneticiler atamayla geldikleri için ancak statü lideri olabilmektedirler (Bursalıoğlu, 2005:213). Okul yönetiminde liderlik, yöneticinin örgüte olduğu kadar üyelerine de dönük olursa ve hem çevrenin okula desteğini sağlaması, hem üyelerini çevrenin baskısına karşı korumasıyla yöneticilerin liderlik rolüne girebildiklerini göstermektedir.

Okul müdürünün lider olarak kabul edilebilmesi için; grupta iletişim becerisi, sorun çözme kararlılığı, bilgi, beceri gibi yönetsel tutumları ile çevreyle ve grubuyla kurduğu kişisel ilişkilerin öğretmenler ve diğer bireyler tarafından benimsenmesine bağlıdır. Yöneticinin lider olarak kabul edilmesi için yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir (Erkuş, 1997:12).

Okul yöneticisi, liderden önce üsttür yani amir konumundadır. Amirlik imajından liderlik statüsüne geçmesi zor olmasına rağmen bazı yollarla sağlanabilir. Bunların birincisi, eğitimin temel değerlerini ve ideallerini benimsemek ve bunları davranışa dönüştürmektir. İşbirliğinin önemi, bireyin değeri, okulun verimi ve öğrencinin gelişmesi gibi idealler okul müdürünün liderlik görevlerinden bazılarıdır. İkincisi ise okulun amaçları ile bireyin gereksinmelerini birbirleriyle aynı mesafede görebilmektir. Üçüncüsü ise okulunda iyi insan ilişkilerinin kurulabildiği ve işlediği bir ortam yaratabilmek. Okul yöneticisi liderliğin sadece bir grup eylemi olduğunu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsadığını bilirse ve üstünden çok gruba çalışabilirse grubun liderlik imajına daha da yaklaşabilir (Bursalıoğlu, 2005:209).

Okul müdürü, etkili bir yönetim gerçekleştirebilmek için yöneticilik özellikleriyle birlikte liderlik özelliğini de göstermek zorundadır. Bunu sağlamak için okulda görev yapan öğretmen, öğrenci ve diğer personele karşı olan davranışlarını bilir, üyeler arasında dayanışma ortamı oluşturur, onları motive eder ve onlarla iyi diyalog kurar. Disiplin konusunda duyarlı ve herkese eşit mesafededir. İletişime açıktır ve kendisine verilen raporlardan destek alır. Öğretmen ve öğrencileri başarılı olmaya teşvik eder ve başarılı olanları ödüllendirir. Karşısındaki insanları dikkatli bir şekilde dinler, kendi duygu ve düşüncelerini başkalarına aktarırken şeffaf olmaya çalışır, üyeleri gerekli olduğunda ve zamanında bilgilendirir. Etik ilkelere uygun hareket eder. Personelini görevlendirmesinde etik davranır, zaferlerini onlarla paylaşır. İşlerini severek yapar ve başkalarına da severek yaptırır. Sorumluluk duygusu aşılar. Her zaman olumlu bir tutum gösterir ve hatalarını kabullenir. Hal ve hareketlerinde çekicidir. Başkalarının deneyimlerinden yararlanarak etkili kararlar alır. Çevresine, problemlere ve insanlara karşı duyarlı bir şekilde davranır. İnsanlarla iyi iletişim kurar, risk alır, misyonunu ve vizyonunu açık bir şekilde belli eder. Aktif ve uzlaşmacı bir davranış gösterir. Yetkilerini nerede ve nasıl kullanacağını bilir ve yetkisini bile kullanmış olsa personeli ona saygı duyarak yaklaşır. Güçlü bir imaj oluşturur (Gümüşeli, 1999:139).

2.5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Latince'deki "culture" kelimesinden gelen kültür kavramının geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir. Bu kadar eski bir kavram olmasına rağmen literatürde ortak bir tanım bulunamamıştır. Bu yüzden örgütsel kültür araştırmalarında da bu kavramın farklı yönleriyle ele alınması, değişik biçimlerde tanımlanması, açıklanması,

çözümlemesi bir sürpriz olarak karşılanmamalıdır (Şişman, 1994:58). Kavram olarak örgüt kültürü, 1980'lerde literatürüne girmiştir (Çelik, 1993:16). Örgüt kültürüyle ilgili yapılan bazı tanımlar şöyledir;

- Örgütün üyeleri tarafından kabullenilmiş ve örgütü diğerlerinden ayıran paylaşılan anlamlar sistemidir (Robbins, 1991:681-682).
- Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren, bu yolla iletilen, baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünüdür. Bir organizasyon üyeleri tarafından güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan anlamlar ve değerler sistemidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:36).
- Yüzeyde ve en üst alanda kültürel gösterge ve semboller, daha derinde norm ve değerler, en derinde de inanç ve varsayımlar bulunmaktadır (Dinçer, 1998: 347-348, Akt. Tahaoğlu, 2007).
- Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar, değerler örüntüsüdür (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:20).

Bu tanımlardan hareketle örgüt kültürü; bir grubun, bir örgütün veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının sonucu ortaya çıkan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıltılar, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004:20).

Bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Grup ya da kuruluşa uyum sağlamanın ve benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşmakla gerçekleşebilir. Grup üyelerinin benzer davranış tutum ve iş birliği içinde hareket edebilmeleri bu koşulların oluşması gerekliliğine bağlıdır.

Örgüt kültürü, örgütün çevrede tanınmasını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de belirler ve örgütü topluma bağlar, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Örgüt kültürünün oluşumunda içinde yaşadığı toplumsal kültür ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkisi de büyüktür. Kültür içinde yaşadığı topluma ters düşerse

örgüt yaşamı bundan olumsuz etkilenir ve tehlikeye girebilir. Ancak çevrenin değer ve normlarına uygun olduğu takdirde çevreye önemli katkıları olabilir.

Bu açıklamalar örgüt kültürünü, millet, devlet, aile, toplumdaki kurum ve kuruluşlar ile tüm gruplaşmalarda topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir husus olduğu söylenebilir. Daft örgüt kültürünü “örgüt, üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu” olarak tanımlamıştır. Örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kimseler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek örgüt içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar.

Kurum kültürü üzerinde yapılan tartışmalar iki bölüm şeklinde açıklanabilir. Birincisi kurum kültürünün tanımıyla ilgilidir. Bazı kuramcılar kurum kültürünü örgütün sahip olduğu her şey olarak tanımlarken, bazı kuramcılar ise örgütün kendisi olarak tanımlamışlardır. İkincisi ise kurum kültürünün ölçülmesiyle ilgili yapılan yöntemdir. Burada da bazı kuramcılar kurum kültürünü nicel yöntemlerle ölçülmesi gerektiğini savunurken, bazı kuramcılar ise kurum kültürünün nicel yöntemlerle ölçülemeyip gözlem, görüşme gibi nitel yöntemlerle ölçülebileceğini savunmuşlardır (Balay ve vd., 2004:73).

2.5.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu

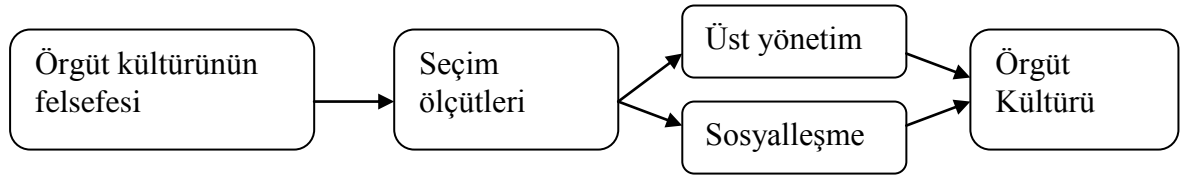
Örgütlerde güçlü bir kültürün oluşması, o örgütü oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim süreci gerektirmektedir (Uzunçarşılı, 2000:1).

Örgüt kültürünün oluşumu uzun ve karmaşık bir süreçtir. Bazı araştırmacılar örgüt kültürüne yönetim açısından yaklaşmışlar ve yöneticinin rolü üzerinde durmuşlarsa da örgüt kültürünün oluşumunda bir etmen olduğu söylenebilir. Bunlardan en önemli olanı insandır. Örgüt kültürünün oluşabilmesi için her şeyden önce birbirleriyle etkileşim içinde olan insan grubu olmalıdır. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak iki gruba ayrılabilir (Şişman, 2002:104-105; Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:28-29; Terzi, 2000:25-26).

Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt Dışı Çevrenin Etkileri: Örgüte gelen her insan farkı ulusal ya da bölgesel bir kültürden geliyor olabilir ve geldikleri çevrenin kültürel özelliklerinin katıldıkları örgüte etkisi kaçınılmazdır. Ayrıca içinde

bulunulan sektörün yapısı, siyasal ve ekonomik gelişmeler ve rakip örgütler de örgütün kültürünün oluşumuna etki ederler.

Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgüt İçi Çevrenin Etkileri: Örgütün kültürünün oluşumunda iç çevreyle ilgili etki etkenler kurucular, yöneticiler ve çalışanlar olarak sınıflandırılabilir. Örgütü kuranların sahip olduğu değerler örgüt kültürünün temelini oluşturur. Çünkü kurucular ilk orijinal fikre sahip kişilerdir ve aynı zamanda bu fikri icra edecek, gerçekleştirecek hükümlere de sahiptirler (Akıncı, 1998:72). Örgütün kültürünün oluşumunda örgüt kuranlar kadar yöneticilerin de etkisi vardır. Yöneticilerin benimsedikleri temel değerler ve inançlar, yönetim biçimleri, çalışanlarla ilişkileri örgütün kültürünü etkilemektedir. Çalışanların örgütteki çalışma süreleri, çalışanlar arası iletişimin güçlü yada zayıf olması, teknoloji ve bilgi sistemleri örgüt kültürünün oluşumuna örgüt içi etki eden etmenler olarak görülmektedir. Çalışanlar, taşıdıkları bu değerleri birbirlerine baskın çıkararak ya değiştirirler ya da başkalarına kendi değer ve ilkelerini aşırlar. Çalışanlar birbirlerini bu derece etkilerken bilerek ya da bilmeyerek örgütün kültürünü de etki altına alırlar (Kavuncu, 2003:48). Robbins kültürün oluşumunu şekil 2'deki gibi göstermiştir. (Akt. Şahin 2003).



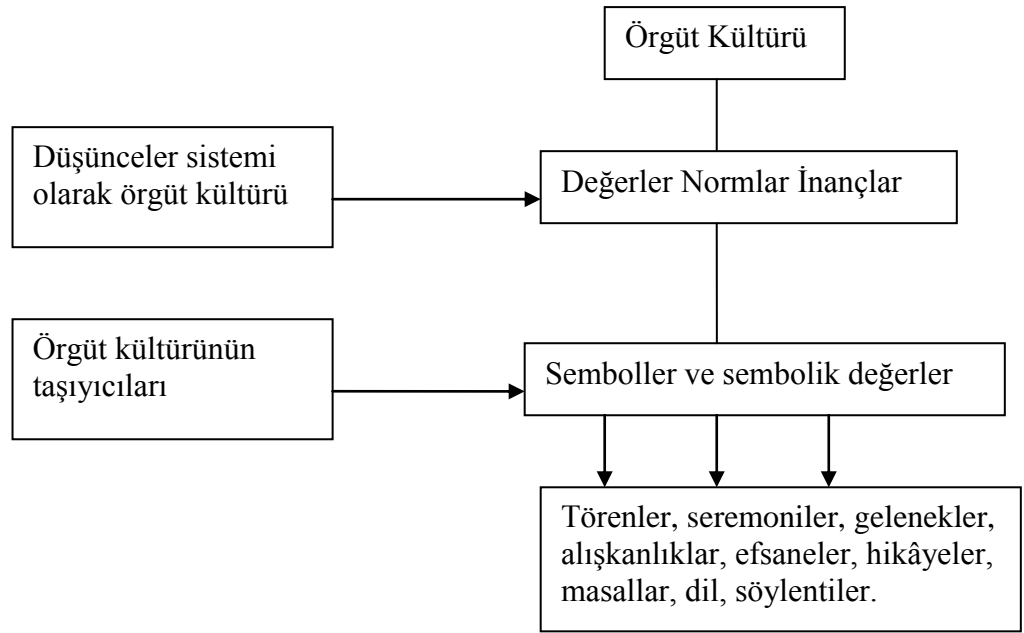
Şekil 2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kaynak: Robbins (1998:479; Akt. Şahin 2003).

2.5.2.Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Kültürü oluşumunu sağlayan ve çeşitli yollarla aktaran birçok öge vardır. Örgüt kültürü kavramının tanımında olduğu gibi, örgütün değer sistemlerinden ve bu değeri güçlendiren, yayan, hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir ağdan oluşan öğelerini açıklarken de farklı bilim insanları farklı öğelerden bahsetmektedir (Erenler, 2001:15).

Rousseau (1990) örgütsel kültürün öğelerini öyküler, ritüeller, davranış normları ve örgütsel kahramanlar olarak açıklamıştır. Dill ise örgütsel kültürün öğelerini şekil 3'teki gibi sınıflandırarak açıklamıştır (Akt. Şahin, 2003).



Şekil 3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kaynak: (Unutkan, 1995:46).

Şekil 3’de görüldüğü üzere Dill örgüt kültürünü düşünceler sistemi ve örgüt kültürünün taşıyıcıları olarak ele almıştır. Düşünceler sisteminde yer alan değerler, normlar ve inançlardır. Örgüt kültürünün taşıyıcıları ise semboller ve sembolik hareketlerden oluşan törenler, seramoniler, gelenekler, alışkanlıklar, efsaneler, hikâyeler, masallar, dil ve söylentilerdir (Şahin, 2003).

Schein’in “Organizational Culture and Leadership” kitabındaki sınıflaması göre örgüt kültürü üç boyutludur. En üstte artifaktlar vardır. Artifaktların altında değerler ve davranış normları yer alır. En alt seviyede ise inançlar ve varsayımlar vardır. Schein’e göre örgüt kültürünün temelini inançlar ve varsayımlar oluşturur (Hatch, 1997:210-216, Akt. Kılıç, 2006). Schein, temel inançların, örgüt kültürünün anlaşılmasında ve değiştirilmesinde anahtar bir rol oynadığını ifade eder (Hatch, 1993:659). Varsayımlar üyelerin neyin gerçek olduğuna dair inançlarını temsil eder ve nasıl düşünceleri, nasıl hissetmeleri gerektiği ile neyi nasıl algılamaları gerektiğini etkilemektedir. Değerler, sosyal prensipleri, hedefleri ve standartları ifade eder. Örgüt üyelerinin özgürlük, demokrasi, gelenek, zenginlik ya da bağlılık gibi çeşitli kavramlar arasında neye önem verdiğini açıklamaktadır. Örgüt üyeleri değerleri oldukça kolay algılar ve onların farkındadırlar. Normlar, yazılmamış

kurallardır ve farklı durumlarda üyelere kendilerinden ne beklendiğine dair bilgi sağlamaktadırlar. Artifaktlar ise herkes tarafından kolaylıkla gözlemlenebilir. Bunlar bazı nesnelere, binalara, dekorasyona, teknolojiye, giyim tarzına, seremonilere, hikâyelere, efsanelere ve bunlara benzer bazı görünen davranışları kapsamaktadır (Hatch, 1997:210-216, Akt. Kılıç, 2006).

Duncan' a göre, örgüt kültürünü oluşturan öğeler, gözle görülen ve gözle görülmeyen öğeler olmak üzere iki boyutta toplamıştır. Buna göre, örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikâyeler, kültürün gözle görülen boyutunu; varsayımlar, inançlar, değerler, anlamlar ise gözle görülemeyen boyutunu oluşturmaktadır (Şişman, 2002:82).

Yukarıdaki sınıflamalardan da anlaşılacağı üzere araştırmacıların örgüt kültürü kavramını açıklamadaki görüş ayrılıkları örgüt kültürün temel öğelerini belirlerken de devam etmiştir. Aslında araştırmacılar örgütün öğelerini açıklarken benzer sınıflamalar yaparken, bir araştırmacının anlatmak istediğini başka bir araştırmacı farklı bir kavram kullanarak açıklamak istemiştir. Çeşitli ayrı görüşler etrafında örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar; gizli sayılılar, değerler, normlar, artifaktlar, lider ve kahramanlar, hikâye ve masallar, sloganlar, seramoni ve törenler, mitler, dil, ritüeller olarak ele alınmıştır.

2.5.2.1.Gizli sayılılar

Kişi veya grupların düşünce, davranış ve hissetme çerçevesini oluşturan bilinç dışına itilmiş ilkelere dir. Kişilerin çevresine, diğer olay ve olgulara karşı geliştirdiği gizli inançlarıdır. İnançlar(sayıtlılar), örgüt kültürünün özünü oluşturur ve örgütün üyelerinin kendilerini, başkalarını, çevrelerini algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. İnançlar, insanın çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta farkında olmadan insan davranışlarını, eylemlerini etkilemektedir (Şişman, 2002:85). İnsan davranışlarının temelinde bulunan sayılılar, insan davranışlarını derinden etkiler ve doğruluğu tartışılmadan kabul edilir (Çelik, 2004).

2.5.2.2.Değerler

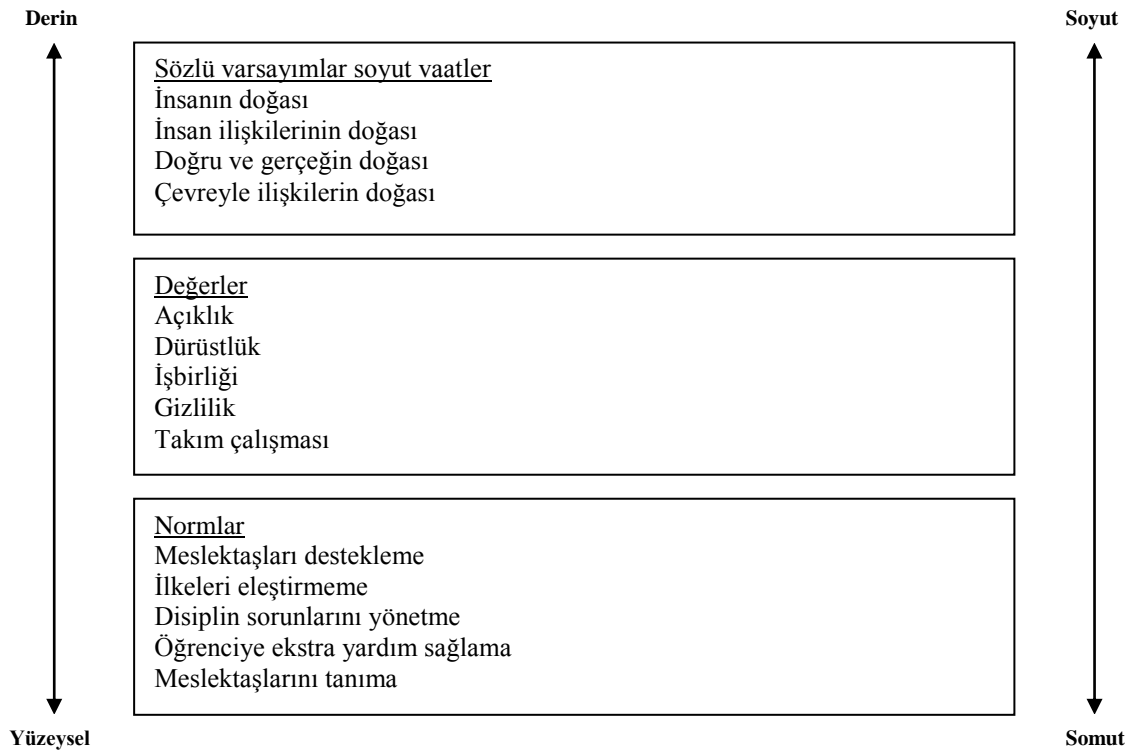
Değer, sözlük anlamına göre bir varlığın yada olayın insana olan önemini belirleyen inançtır (Başaran, 1991, Akt. Şahin, 2003). Çelik'e (2000b) göre değerler, hangi toplumsal davranışın iyi olduğunu belirten ortak ölçüt veya fikirlerdir ve kişi veya toplum için doğru olduğuna inanılanı içerirler. Değerler yaşantılarla oluşur,

soyuttur, ölçülmesi zordur ve tam olarak gerçekleştirilemez (Başaran, 1991, Akt. Şahin, 2003). Örgüt üyeleri için neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin istenip neyin istenmeyeceğini, neyin yapılıp neyin yapılmayacağını göstermekte, davranışların temelini oluşturmaktadır (Haktankaçmaz, 2003:142).

2.5.2.3.Normlar

Normlar kişilerin örgüt içerisinde nasıl davranacağını ve başkalarıyla nasıl iletişimde bulunacağını gösteren yazılı olmayan davranış biçimleridir. Normlar, onaylanan davranışlar olup davranışın yazılı olmayan kuralları ve standartlarıdır (Şişman, 2002:94). Normlar, iş görenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, iş görene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler (Terzi, 2000:46).

Norm ve değer arasındaki fark, değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşması, normlar ise somut ve yol gösterici olmasıdır. Hoy ve Miskel sayılıtlar, değerler ve normları aşağıdaki şekil 4 deki gibi açıklamıştır. (Akt. Şahin, 2003).



Şekil 4 . Kültürün Düzeyleri

Kaynak : (Hoy ve Miksel, 1996:131, Akt. Şahin, 2003).

Şekil 4'e göre örgüt kültürünü oluşturan sayılılar, değerler ve normlar'ın ilişkisi ele alınmış ve bu öğelerin birbirleriyle ilişkili olduğu, bu ilişkinin soyuttan somuta ve görünmeyenden görülene olduğu belirtilmiştir.

2.5.2.4.Artifaktlar

Artifaktlar insan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelir ve fiziksel çevrenin mimarisi, örgütün dili, teknolojisi ve ürünleri, çalışanların kılık kıyafetleri, yöneticilerin otomobilleri, hikâyeler, mitler ve törenler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin unsurlarıdır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004,52).

Şişman'a (2002) göre artifaktlar bir örgütün kültürünün gözle görülen yönüdür ve üyelerce gerçekleştirilen sanat-mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler ve görülen-işitilen davranış örüntüleridir.

2.5.2.5.Lider ve Kahramanlar

Liderler örgüt kültürünün oluşmasında ve bu kültürün büyümesi ve gelişmesinde çok önemli bir rol oynarlar (Anthony, 1994:39). Kozlu'ya (1986) göre, temel değerler ve inançlar nasıl firma kültürünün özünü oluşturuyorsa, liderler ve kahramanlarda bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koymakta ve o kültürün gücünü temsil etmektedirler (Akt. Kabakçı, 2007). Kahramanlar örgüt için önemli bazı işlevlere sahiptir (Wilkins vd.,1990:328; Deal ve Kennedy:1982, Akt. Kabakçı, 2007).

- Başarıyı herkes için ulaşılabilir kılarlar.
- Rol modeli olurlar.
- Örgütü dış dünyada sembolize ederler.
- Örgütleri özel ve anlamlı kılan değerleri korur ve devam ettirirler.
- Performans standartları oluştururlar.
- Çalışanları motive ederler.

Liderler, çalışanlar arasında yaklaşma ve kaynaşma sağlayacak davranışlar oluşturarak çalışanlarına örgüt kültürü farkındalığı kazandırır; çalışanları örgüt kültüründen haberdar ederler. Kahramanlar, örgüt içindeki tüm çalışanların örgüt için önemli olduklarını ve her bireysel katkının örgütte bir fark yarattığını anlatır; böylece

örgütün misyonunun ve amaçlarının kişiselleştirilmesini sağlarlar (Martins vd., 2004:90; Wilkins vd., 1990:336, Akt. Kabakçı, 2007).

Başarılı organizasyonların kahramanları vardır. Kahramanlar örgütün gelişmesinde etkili olmuş kişilerdir ve halen organizasyonda bulunan bir kişi olabileceği gibi, vaktiyle yaşamış, bu organizasyonda bulunmuş bir kişide olabilir. Kahramanlar örgütün kültürel değerlerini kuvvetlendirir, başarı standartlarını belirler, organizasyonda çalışanların bu standartları benimsemelerini sağlarlar (Hatiboğlu, 1986:145, Akt. Yavuz, 2006). Eren'e (2000) göre kahramanlar yol gösterici sembollerdir ve örgütsel kültürün güçlenmesini, kökleşmesini sağlar ve bir örgütte birden fazla kahraman bulunabilir.

2.5.2.6.Hikâyeler ve Masallar

Hikâyeler ve masallar örgütün geçmişindeki olayların aktarılması sonucu ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Geçmişte örgütte yaşanmış olaylara dayanır ve yeri, zamanı geldikçe tekrarlanarak anlatılır. Örgüt kültürünün anahtar noktalarını vurgulayan hikâyelerin, örgüte yeni katılanlara anlatılmasıyla bu anahtar değerler tanıtılmış olur. Mevcut çalışanlara tekrar anlatılmasıyla da bu değerler canlılığını korumaya devam etmektedir (Greenberg ve Baron, 1997:477). Masal ve hikâyeler genellikle gerçekler üzerine kurulan, arzu edilen rüyaları dile getirirler, eğlenirken de bilgi verirler (Erdoğan, 2000; Balcı, 2000).

Örgütün tarihindeki başarılı kişi ve yöneticilerin hikâyeleri örgüte yeni katılmış üyelerin sosyalleşmeleri bakımından önemlidir. Bu sebeple hikâyeler, örgütsel açıdan sosyalleşme ve bütünleşme araçlarıdır. Bunlar, çeşitli örgütsel uygulamaların canlı, ibret verici, inandırıcı örneklerini oluşturur, bazı örgütsel sorunların çözümüne yardımcı olmaktadır (Şişman, 2002:98). Örgütsel hikâyelerin olumlu işlevleri olduğu kadar örgütün kültürünü de olumsuz etkileyebilir. Örgüt üyeleri arasında anlatılan olumlu hikâyelerin örgütsel bütünleşmeyi sağladığı, olumsuz hikâyelerin de örgütsel çözülme ve çatışmaları yansıttığı ortaya çıkmıştır (Şişman, 2002:98).

2.5.2.7.Sloganlar

Slogan, bir örgütün değerini, bir amacını, bir inancını yada normunu başarı ile ifade eden, söz veya cümledir. Kuruluşların çoğu kullandıkları sloganlar yoluyla

en önem verdikleri değerlerini, çalışanlarına, müşterilerine ve topluma aktarmaktadırlar (Kırel ve Özkalp, 2001:121-122). Sloganlar, grup üyelerini heyecanlandıran, duygulandıran ve onları harekete geçiren öğelerdir. Bu birkaç satır veya cümle, kültürün kendisi ya da bir parçası olduğu için çalışanlara özel bir anlam ifade eder, onların enerjilerini pozitif yönde harekete geçirir.

2.5.2.8.Seremoni ve Törenler

Terzi'ye (2000) göre tören, tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür. Örgütsel törenler, örgütsel yaşamda çalışanların bir arada bazı ortak değerleri paylaşmaları, örgütsel bütünleşmenin sağlanması yönünden önemlidir (Şişman, 2002:99-100). Kurumsal kültürün kökleşmesi için yapılan törenlerde örgütü başarıya götürmüş kişilerden başarılarından bahsedilir, bu kişiler ödüllendirilir ve örgütün diğer üyelerine örnek teşkil etmesi sağlanır. Veda yemekleri, yarışmalar ve örgüte yeni giren iş görenler için yapılan tanışma toplantıları, örgütsel törenlere ilişkin canlı örneklerdir. Harrison Trice ve Jenice Beyer, örgütlerde yapılan törenleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Robey, 1994:443, Akt. Sönmez, 2005).

Tablo 3. Örgütlerde Törenlerin Sınıflandırılması.

Geçiş törenli	Askeri ordunun temel eğitimi	Yeni rollere ve statülere geçişi ifade eder
Küçük düşürücü törenler	Bir yöneticinin işten çıkarılması	Kişinin sosyal kimliğini ve gücünü fesheder. Uygun olan davranışları yeniden doğrulanmasını sağlar
Güçlendirici törenler	Yılın satış temsilcisi ödülü	Kişinin gücünü ve kimliği artırır. Başarı itibarı görür.
Yenileştirici törenler	Yönetici geliştirme Programları	Sosyal ilişkileri ve onların işlevlerini yeniden düzenler
Zıtlıkları azaltan Törenler	Ortak pazarlık	Yasal aktivitelerde katılım sağlama yoluyla zıtlıkları azaltma
Bütünleştirici Törenler	Bürolarda yapılan özel partiler	Örgüt üyelerini birbirine bağlayan ortak duyguları harekete geçirir.

Kaynak: Stephen P.Robey, (1994). (Akt. Sönmez, 2005)

2.5.2.9.Mitler

Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaj

dönüştüğünde mit haline gelmektedir (Akt. Sarıkamış, 2006). Mitler, gerçekleştirilmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan; efsaneler, öyküler, tercihler ve önyargılardan türeyen; abartılmış hikaye veya masallardır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:57-58; Terzi, 2000:54).

James'e (1997) göre mitler, idealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil ederler. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği, nasıl gördüğünü yada gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir (Akt. Sönmez, 2005).

2.5.2.10.Dil

Erdoğan'a(2002) göre dil, yazınsal ve görsel işaretler, duyuşsal çağrılmalar ve seslerden oluşan ve anlam üretme ve paylama için kullanılan inşa edilmiş semboller sistemidir. Dil, bir iletişim aracı olarak kültürün yaşatılmasında ve aktarılmasında çok önemli bir öge ve semboller sistemidir.

Dil, ait olduğu toplumun aynasıdır. O, organizasyonun önceliklerini belirlemek, yönlendirmek veya bağlantıları güçlendirmek üzere bir araç olarak incelik kullanılabılır. Bu bakımdan kullanılan dil herkes için aynı anlamı yansıtmalıdır (Handy, Çev: Hatay, 1995:119).

2.5.2.11.Ritüeller (Adetler)

Schermerhom ritüelleri; örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standart hale gelmiş eylemler olarak ifade etmiştir. Adetler kültürel değerleri sürekli kılmak ve güçlendirmek için yapılan eylemlerdir. Adetler günlük örgütsel uygulamalarda karşımıza çıkan ya da sürekli tekrarlanan davranışlardır. Adetle sürdürüldükçe davranışları yönlendirir ve örgütün temel kültürünün yaşatılmasını sağlar. Örgüt hayatında işe alınma yada isten çıkarma ölçütü, ödüller, toplantı formatı, yazışma biçimi, konuşma tarzı, emekliler için verilen ziyafetleri düzenleme biçimi v.b. ritüeller kültüre somut bir nitelik kazandırır ve örgüte kültür için bir bağlılık oluşturulur (Deal ve Kennedy, 1982:60-62, Akt, Sönmez,2005).

2.5.3.Baskın Kültür ve Alt Kültür

Lotson baskın kültürü; örgüt üyelerinin büyük bir bölümü tarafından uygulanan temel değerler olarak tanımlamıştır. baskın kültür örgütün kimliğini belirleyen, örgüte belli bir kişilik kazandıran kültürün en geniş bakış açısıdır (Vural, 2003, Akt: Kuru, 2005).

Baskın kültürü örgüt üyelerinin genelinin paylaştığı temel değerleri ifade ederken, alt kültür; örgüt üyelerinin durumlarını, deneyimlerini yada karşılaştıkları ortak problemleri yansıtmak için ortaya çıkmıştır. Baskın kültür örgüte onu diğer örgütlerden ayıran bir kimlik kazandırır (Robbins, 1996:432). Alt kültür ise örgüte yeni katılımlar ideolojik ve yöresel farklılıklar, birimler, teknolojik yenilikler ve örgüt içi bölümler gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmıştır (Güçlü, 2003, Akt: Karataş, 2009).

2.5.4.Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgüt kültüründe bir sınıflama yapılacak olurca bunu güçlü ve zayıf kültür olarak yapmak mümkündür. Güçlü kültür dendiğinde örgütün temel değerlerinin örgüt üyelerince derin bir biçimde benimsenmesi ve paylaşılması aklımıza gelmelidir. Çalışan davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Ayrıca güçlü kültür azalan iş miktarına karşı oldukça duyarlıdır. Güçlü bir kültüre sahip olan örgütte ayırt edicilik, sembolik olma, bütünleştirici olma, kabul görme, kararlı yapı ve çevresi tarafından olduğu gibi algılanabilme gibi özelliklere sahiptir. Zayıf kültürde ise örgüt üyeleri örgütün temel değerleri konusunda net bir fikir birliğine ulaşamamışlardır ve örgüt üyeleri arasında sağlam bir bağ oluşmamıştır.

2.5.5.Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

Örgüt kültürü sınıflamaları incelenecek olursa karşımıza bu alanda yapılmış birçok çalışma çıkar. Her bir çalışmada örgüt kültürü farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiştir. Örgüt kültürüne yönelik yapılan sınıflamalar bu sınıfları yapan çalışanların seçtikleri kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır.

Çalışmamızdaki sınıflamaya temel olan örgütsel kontrol yaklaşımı örgütün temel uğraşlarından biridir. Ayrıca örgütün en başta belirlenmiş amaçlarına ulaşmak amacıyla yaptığı bütün çalışmaların nasıl yönlendirileceğiyle ilgilidir (Kuru, 2005). Örgütsel kontrol konusu farklı terminolojiler kullanılarak belirtilmektedir. Ancak bütün araştırmacıların genel kanısı örgütlerde biçimsel(formal) ve doğal(informal)

kontrol süreçlerinin söz konusu olduğu ve bu ikisinin birlikte kullanılması gerektiğidir.

Ouchi'nin geliştirdiği ve örgütsel kontrol modelinde “işlem maliyetleri” yaklaşımı temel alınır ve Ouchi işlem maliyetlerinin kontrolü için üç farklı kontrol mekanizmasının olduğunu belirtir. Bu kontrol mekanizmaları; Pazar, brokrasi ve klandır (Ouchi, 1980, Akt: Erdem, 2007).

Pazar kontrol düşüncesinde bir örgütün çıktılarını ve verimliliğini değerlendirmek için fiyat merkezli bir kontrol stratejisi uygulanır yani bu düşünce ekonomi kaynaklıdır. Örgütün elemanları ile iletişimi ücretlerde yapılan karşılıklı anlaşmalar ile düzenlenir. Bu da Pazar kontrol düşüncesinin yönetim merkezinin ekonomik kaynaklı olduğunu gösterir.

Bürokratik kontrol düşüncesinde yazılı kurallar, standartlaşmalar, iş tanımları ve emirler vardır. İşlem maliyetleri yetki ve hiyerarşiyle denetlenir. Bürokratik kontrol düşüncesinin yönetim merkezi hiyerarşik kaynaklıdır.

Klan tipi kontrol mekanizmasında diğerlerinden farklı olarak örgüt elemanlarının sahip oldukları ortak amaçlar, paylaşılan değerler, örgüt elemanları arasında güven, bağlılık ve dayanışma gibi sosyal değerler vardır. (Ouchi, 1980; Ouchi ve Wilkins, 1985; Daft, 2004; Erdem, 2007, Akt: Karataş, 2009). Klan tipi kontrol mekanizması çeşitli sosyal mekanizmalar ile kişisel ve örgütsel amaçlar arasındaki farklılıkları azaltır ve ortak bir anlayış oluşturur (Ouchi, 1980, Akt: Erdem, 2007).

2.5.5.1.Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli

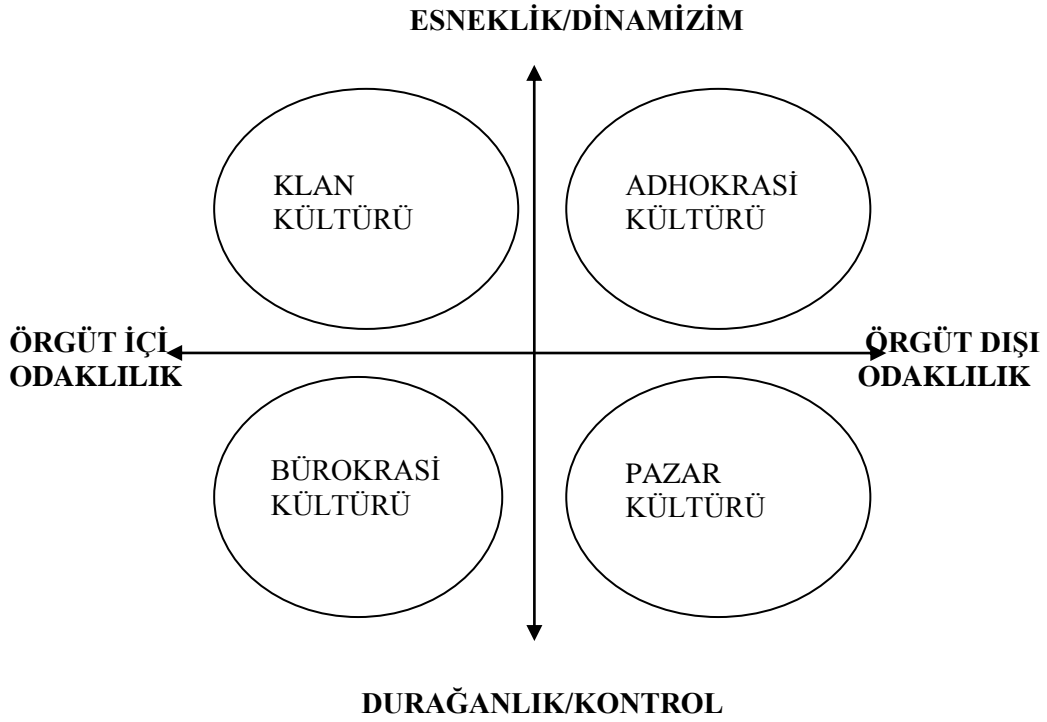
Quinn ve Cameron geliştirdikleri modele “Rekabetçi Değerler” adını vermişlerdir. Geliştirdikleri bu modelin temelini örgütsel etkinlik için örgüt üyelerinin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi oluşturur. Quinn ve Cameron' a göre kültür tipleriyle ilgili bir model oluşturulabilir. Çünkü kültür; değer yargıları, yorumlar ve varsayımları ifade eder (Eren, 2000:131).

Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modelinde Adhokrasi, klan, bürokrasi ve pazar olmak üzere dört kültür tüpü tanımlanmıştır. Ayrıca bu kültür tipleri altında yer alan ortak değerler de; baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, stratejik önem ve kaynaştırma mekanizmaları olmak üzere dört başlık altında toplanmıştır (Eren, 2000:131). Rekabetçi değerler modeli hem liderliği hem de

kültürü sentezleyen bir model sağlamak amacıyla aynı boyut ve çeyrekleri kullanır. Rekabetçi değerler çalışması organizasyonun farklı formları ile ilgili baskın değerleri yansıtan en önemli özellikleri dört çeyreğe ayırmış ve isimlendirmiştir. Üst sol çeyrek klan kültürünü, üst sağ çeyrek adhokrasi kültürünü, alt sağ çeyrek Pazar kültürünü ve alt sol çeyrek bürokrasi kültürünü gösterir (Densten ve Gray, 2010:21).

Bahsedilen bu dört değer kümesi içsel entegrasyona ve çevresel yönetimin organizasyonel görevlerine yön gösterir. Her organizasyon bir noktaya kadar bir değer profili yaratarak her bir çeyrekteki değerleri yansıtır. Her organizasyon çoğunlukla diğerlerinden daha dominant olarak bir veya iki çeyrek ile dört çeyreğin birleşimini geliştirir (Densten ve Gray, 2010:16).

Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modeline göre her bir örgütün kültürel yapısı bu sınıflamalardan birine yatkın olacaktır. Bununla birlikte örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar olacağını belirtirler. Quinn ve Cameron örgütlerin yaşam döngüsünü açıklarken örgütsel yaşam döngüsünün en alt basamaklarında örgütlerin adhokrasi kültür tipini benimsediklerini belirtirler. Organizasyonlar gelişme sağladıkça klan kültürüne yönelirler. Bu oluşumdaki kültürlerde güçlü aitlik duygusu, çile hissi örgüt ile kişisel kimlik ve aidiyet duygusu gelişir. Bölümlerde işler bürokrasinin getireceği ağırlığa ve resmiyete sokulmadan çözümlenir. Örgüt gelişme kaydedip büyüdükçe yetki ve sorumluluklarında karmaşa meydana gelir. Bu sebeple karmaşıklaşan ve büyüyen işlerin ve kişilerin kontrol edilememesi gündeme gelir. Örgüt bu durumun sonucunda kendisini artan sorumlulukları kontrol etmek için standart işlemler ve yapıya olan vurgu ihtiyacıyla karşı karşıya bulur. İşlerin bir sistematik içinde yapılmasına, biçimsel düzeneklere, tahmin edilebilirliğe ve emirlere ihtiyaç duyulur. Böylece bürokrasi kültürüne geçiş başlar. Bürokrasi yönü nihayetinde piyasa kültürüne dönüşerek örgüt gelişim sürecinin sonuna gelir (Ergün, 2003:3).



Şekil 5. Örgüt kültür tipleri

Kaynak: Jones vd., (2005). The Impact Of Organizational Culture And Reshaping Capabilities On Change Implementation Success: The Mediating Role Of Readiness For Change. Journal Of Management Studies, 42 (2), Akt: Erdem (2007:65).

Kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksenlen oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliginden oluşmaya önem verirken, mekanik süreçler ise, kontrole, istikrar, denge ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise dahili koruma (içsel odak) ve dış konumlandırma (dışsal odak) boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken dış konumlandırma ise rekabet, çevresel farklılaşma gibi unsurlara ağırlık vermektedir ve iki boyut birbirine zıt nitelik taşımaktadır (Ay ve Gülgün, 1997: 282, Akt, Öztop, 2008).

Organik Süreçler
(Esneklik, kendiliğinden olma)



Şekil 6. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli
Kaynak:(Eren, 1998:98; Akt. Sözer, 2006:31)

Rekabetçi değerler çalışması ismini temelini oluşturan boyutların tezatlık içermesinden alır. Her bir değer çeyreği zıt çeyrekteki değerlerle karşıttır ve bitişik olan çeyrekteki değerleri tamamlar (Densten ve Gray, 2010:15).

Quinn ve Cameron bu dört farklı kültür tipinin kendi organizasyonel kültür tipleriyle ilgili farklı liderlik stillerini öne sürdüler. Buna bağlı olarak bir organizasyonda pazar kültürü egemen olduğu zaman yöneticiler sonuç üretme,

yöneltilme görüşme ve diğerlerini motive etmede başarılıdır. Organizasyonda klan kültürü egemen ise etkin liderler aile şahsiyetleri, kolaylaştırıcılar, terbiyeciler, destekleyiciler ve takım kuruculardır. Organizasyonda hakim olan kültür adhokrazi kültür ise etkin liderler, yenilikçi, yaratıcı, önsüzeli, girişimsel, gelecek odaklı, ve risk merkezlidirler. Genel açıdan bakıldığında bürokratik liderlerin kural kuvvetlendirici, adhokratik liderlerin ise kural kırıcı oldukları görülür. Klan liderler destekleyici, sıcakkanlı ve cana yakın, Pazar liderleri ise çok iş bekleyen ödün vermeyen, güçlü ve kararlı liderlerdir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006:943-944, Akt. Öztop, 2008).

2.5.5.1.1 Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü

Sol alt çeyreği ifade eder. Organizasyonun kararlılığı üzerine odaklanır ve kontrol yönelimi birimin, içsel fonksiyonları üzerine odaklanması ile karakterize edilir, yani birime yönetim ve bir düzen hissi getirir (Densten ve Gray, 2010:17-19-20; Choi ve Hooijberg, 2001:407, Akt. Öztop, 2008). Bu boyutun hedef çıktıları dökümantasyon, bilgi yönetimi, merkezileştirme, iş programlılık, kontrol, devamlılık ve istikrarlılıktır. Kişilerden yapmaları gerekenleri belirten kuralları izlemeleri beklenir ve kişilere iyi tanımlanmış rollerin verildiği içsel odak ve tahmin edilebilirlik üzerinde durulur. İş güvenliği bireysel çabanın en önemli ödülüdür. Bürokraside içsel kontrol; merkezileştirilmiş kararlar, kurallar ve uzmanlaştırılmış işlerle korunur (Densten ve Gray, 2010:17).

Bu kültürde üstün tutulan değerler, düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Prosedür insanların ne yapacağını yönetir. Tüm faaliyetler yönlendirme, değerlendirme ve gözetim gerektirir (Eren, 2000:134). Etkin liderler iyi birer koordinatör ve organizatördür. Önemli olan organizasyonun işleyişini düzgün bir şekilde korumaktır. Tahmin edilebilirlik, istikrar ve verimlilik organizasyonun uzun dönemli kaygılarını oluşturur. Organizasyonu bir arada tutan şeyler formal kurallar ve politikalarıdır.

Bürokrasi kültüründe etkinlik düzgün bir şekilde işlerin ilerlemesini sağlamak, tahmin edilebilirlik ve işleri zamanına yapabilmektir (Densten ve Gray:22, Akt. Öztop, 2008). Eren'e (2000) göre iş etkinliğini ölçme açıkça belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir.

2.5.5.1.2. Market (Piyasa, Pazar) Kültürü

Pazar terimi pazar yerindeki müşteriler veya pazarlama fonksiyonu ile eş anlamlı değildir. O kendi kendine bir piyasa gibi çalışan organizasyon tipidir. İç çevredeki olaylardan çok dış çevreye yönelir. Pazar kültüründe örgütün temel amacı rekabet ve amaca ulaşmaktır. Örgütün başarısı değerlendirilirken piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur (Eren, 2000:132).

Sağ alt çeyrekte bulunan pazar kültürü kontrol yönelimi ve dış çevreye odak ile karakterize edilir ve hedefleri belirlemeyi, bu hedefleri başarmayı vurgular (Choi ve Hooijberg: 407; Densten ve Gray:19, Akt, Öztop, 2008).

Pazar kültürü sonuç odaklı bir kurumdur. Liderler rakipler ve çok çalıştıran üreticilerdir. Lider güçlü çok iş bekleyen ve asla ödün vermeyendir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006:944, Akt. Öztop, 2008). Bu kültür verimliliğe ve rekabet edilebilirliğe önem verirler (Densten ve Gray 2010:16). Verimlilik ve kazancın saldırgan bir stratejinin ve net belirlenmiş bir amacın ürünü olduğuna inanılır. Liderler iş bitiriciler ve kararlılardır (Eren, 2000:133). Organizasyonun en temel amacı kazanmaktır. Amaç hedefleri başarma üzerinedir. Piyasa liderliği önemlidir.

Pazar kültüründe Pazar üstünlüğüne ve rekabetçi avantaja sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısını değerlendirirken ele alınan kriterler pazar payının artışı, somut çıktılar ve elde edilen kar oranlarıdır. Örgüt çalışanları planlama performans ve etkinlikler üzerinde dururlar, ayrıca başarı odaklıdır (Dosoglu-Guner, 2001; Dwyer vd., 2003; Jung, 2003, Erdem, 2007, Akt: Karataş, 2009). Örgüt için önemli olan unsurlardan biri de nam ve başarıdır.

2.5.5.1.3. Klan (İşbirliğine Dayalı) Kültürü

Klan kültürü insanların kendilerinden fazlaca şey paylaşabilecekleri arkadaşça çalışma ortamı olarak tanımlanır (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006:944, Akt. Öztop, 2008). Klan kültürü aile tipi organizasyonu çağrıştırdığı için bu isimle anılır. Bu kültür ekonomik varlıklardan çok genişletilmiş aileler gibi durur. Bireyler yakın ilişki içinde olan klan veya iş birliği yapan üyeler olarak görülür (Öztop, 2008).

Sol üst çeyrekte yer alan klan kültürü esnekliğe ve içsel odağa vurgu yapar (Densten ve Gray, 2010:16). Liderin işi kolaylaştırmaktır. Lider akıl hocası, danışman ve bir aile lideri gibi görülür (Masood, Dani, Burns ve Backhouse,

2006:944). Bu organizasyonda bağıllık son derece önemlidir. Grubu bir arada tutan sadakat ve gelenektir. Grupta moral önemli bir unsurdur ayrıca bu organizasyon yüksek uyumlu kişisel gelişimin geniş açılı yararlarına vurgu yapar. Bu kültürde takım çalışması çok önemlidir. Organizasyon takım çalışmasına dayalı fikir birliğini, katılımı ve primum vurgular (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006:944, Akt, Öztop, 2008). Organizasyon kişileri, bilgi paylaşımına ve katılımcı karar almaya teşvik eder (Densten ve Gray, 2010:16). Bu kültürün diğer önemli unsurları aile bilinci, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynakların geliştirme ve ebeveyn liderliktir. Bu unsurlar finansal kazanç veya pazar payından daha önemlidir (Eren, 2000:133).

2.5.5.1.4.Adhokrasi (Girişimci) Kültürü

Sağ üst çeyrekte yer alan adhokrasi kültürü; dinamik girişimsel ve yaratıcı iş yerleri olarak tanımlanır. Kişiler risk almaktan kaçınmazlar. Lider önsüz risk odaklı ve yenilikçidir. Yenilik ve deneyime olan bağıllık organizasyonu bir arada tutan bağıdır. Bu kültürde meydan okumalarla karşılaşma ve değişime hazır olma çok önemlidir. Bu kültür yeni kaynaklar elde etmeyi ve hızlı gelişimi vurgular. Bu kültüre göre başarının anlamı hizmet üretmek ve eşsiz ve orjinal ürünler ortaya koymaktır (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006: 944, Akt, Öztop, 2008).

Adhokrasi kültürünün nasıl ortaya çıktığı değerlendirilecek olursak ürün, hizmetteki canlılığın hızla azalmasıyla önceki üç örgüt tipinden ayrılan bir takım varsayımlar geliştirildiği görülür. Quinn ve Cameron (1999) bu varsayımları; örgütleri geleceğe hazırlama, yeni ürün ve hizmet geliştirme işine yoğunlaşma, yenilikçi ve öncülük eden inisiyatiflerin başarıya götürülmesi, yönetimin ana görevinin yaratıcılık girişimcilik faaliyetlerini güçlendirmek olarak tanımlarlar (Karataş, 2009).

Adhokrasi kültürü yaratıcı, girişimci ve dinamik kurumlar için geçerlidir. Her birey kendi üzerine düşeni yapmaya hazırdır ve risk alır. Bu kurumda etkin lider risk yönelimlidir ve vizyon sahibidir. Deneyim ve yeniliğe olan bağıllık örgütü bir arada tutar. Üstünlük sağlanmak isteniyorsa yeni bilgi, yeni ürün veya hizmet sahibi olmak gerekir. Örgütün hedefi yeni kaynaklar kazanmak ve uzun dönemde hızlı gelişimi sağlamaktır. Bu kuruma göre başarı özgün ürün ve hizmet üretmek anlamına gelir (Cameron ve Quinn, 1999:45, Akt. Karataş, 2009). Örgütsel statü ve pozisyonların

önemsenmediği yahut geçici olarak düşünüldüğü bu kültürde organik bir yapı göze çarpar. Örgütte merkezileşme yönelimleri yoktur. Örgüt içerisinde çalışanların her birinin kişisel inisiyatiflerini kullanmaları yeni buluşlar yapmaları risk almaları ve özgürlükleri teşvik edilir (Dastmalchian vd., 2000; Ataman, 2001, Akt: Erdem, 2007). Bu kültürde hızlı hareket etme ve müşteriye memnun etme unsurları vardır. Adhokrasi kültürünün yönelimi yaratıcılığa girişimciliğe ve uyum sağlamaya doğrudur. Bu kültürde gerekli nitelikler esneklik ve toleranstır. Genel olarak bu kültürün amacını belirtmek istersek başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, bunun yanında yeni alanlara doğru genişleme olarak gösterebiliriz.

2.5.5.2.Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerin sahip oldukları kültürlerin sınıflandırılmasıyla ilgili yapılan ilk çalışmalardan birisi de Handy'nin yaptığı çalışmadır. Handy bu yaptığı sınıflandırmayı Amerikalı psikolog Harrison'un yaptığı çalışmaya dayandırmıştır. Handy örgüt kültürünü çalışanların düşüncelerini, davranışlarını ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almıştır. Harrison sınıflamasında kültürleri; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak dört şekilde gruplamıştır. Handy ise kültürleri yunan mitolojisindeki tanrı adlarıyla ifade etmiştir. Bu iki model örtüştüğü için Harrison ve Handy yaklaşımı birlikte ele alınmıştır (Terzi, 2000:76).

2.5.5.2.1.Güç / Otorite Kültürleri

Bu kültür genellikle merkezi yönetimin ağırlık bastığı kurumlarda gelişir. Bu tür kurumlarda yönetim ve güç merkezdedir. Bu kültür tipinde bürokrasi, kural ve prosedürler çok azdır. Bu sebeple üst düzey yönetimin güvenini kazanmış yöneticiler karar ve uygulamalarında serbest davranabilmektedir. Bu kültür, daha çok küçük işletmelerde, askeri örgütlerde ve geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde görülmektedir (Şişman, 2002:142).

Bu kültüre sahip örgütlerde belli kişiler etkin konumdadır ve diğer kişiler onlara itaat ederler. Yönetim gücü elinde tutmasının yanında örgütte her şeyden haberdardırlar. Güç kültürüne dayalı örgütlerde çoğu zaman 'korku' duygusu hakimdir (Aydın, 2002: 31).

Handy yaptığı sınıflamadaki her modeli Yunan mitolojisindeki bir tanrı ile özdeşleştirmiştir. Güç modelin tanrısı da Zeus'tur ve simgesi "Örümcek Ağı"dır. Bu

kültür sınıfındaki modelde güç ve etki merkezden uzaklaştıkça azalır. Örgüt yöneticisi yani Zeus'un zayıf düşmesi, gücünü kullanamaması anlamına gelir ve bu da ortası parçalanmış bir örümcek ağı demektir, ki bu da örgütün yıkılışını ifade eder (Handy, Çev: Hatay, 1995: 19).

2.5.5.2.2.Bürokratik / Rol Kültürleri

Bu kültür modelinde gücün kaynağını uzmanlaşmanın getirdiği iş bölümü oluşturur. Bürokratik özellik ve ilkeler, rasyonellik, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. İş tanımlaması o işi yapan kişiden daha önemli olduğu için işe göre adam seçilir (Şişman, 2002:142). Kültür kişilere değil örgüte dayalıdır. Güç yönelimli kişiler, ihtiraslı olanlar, yöntemden ziyade sonuçlarla daha çok ilgili olan kişiler için uygun bir kültür modeli değildir.

Handy'nin yaptığı sınıflamadaki rol kültürünün simgesi ise yunan tapınağı Apollo'dur. Handy'e göre tapınak sütunları, örgüt içindeki görev gruplarını ve bölümlerini, yani rolleri temsil eder. Sütunlar yönetimle sadece yukarıda, üst yönetim kademesinin olduğu bölümde, zirvede birleşir. Bu yönetim kademesi, bir kurul veya sadece bir başkanın odası olabilir. Sütunlar görülmeyen bir kurallar ve işlemler zinciriyle birbirine bağlıdır. Bu kültürde bir iş kariyeri, sütunlardan birine alt düzeyde katılmak ve başarı gösterdikçe yukarı doğru tırmanmak şeklinde gerçekleşir (Handy, Çev: Hatay, 1995: 22).

Bu kültürde hiyerarşik güç, ana güç kaynağıdır. Kişisel gücün hoş görülmediği gibi uzmanlık gücü de ancak yerinde hoş görülebilir. Temel etkileme mekanizması roller ve prosedürdür. Bu kültürün etkinliği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümü rasyonelliğine bağlıdır. Sigorta şirketleri, kamu hizmetleri ve tekeller, devlet kurumları ve yerel yönetimler rol kültürü modeline yakın kuruluşlardır (Handy, Çev: Hatay, 1995: 25).

2.5.5.2.3.Görev Kültürü

Görev kültüründe gücün kaynağını uzmanlaşma oluşturur. Bu kültürde yetki oluşturulan ekiple verilir. Örgütte önem verilen konu işlerin örgütsel amaçlara uygun bir şekilde ilerlemesidir. Örgütsel amaçlar daima bireysel amaçlardan önce gelir. Örgüt yapısı dış çevreyle uyumludur ve esnekliklidir. Bu kültür iş- görev merkezli bir kültürdür, birlikte iş yapan proje gruplarına uyarlanabilir (Şişman, 2002:143).

Görev kültürünün tanrısı Athena'dır. Bu modelin simgesi filedir. Çünkü file örgütün bölümlerinin, belirli bir sorun veya bir konu üzerine yönelmesini ve o noktada yoğunlaşmasını tanımlar. Bu modelde güç filenin kesişme noktalarındadır. Bu modele göre yaş, patrona yakınlık veya hizmet süresi önemli değildir. Önemli olan gruba uyum sağlayabilmektir. Uyum sağlayabilmek için ihtiyaç duyulan; yetenek, yeni bir yaklaşım, duyarlı sezgiler ve yaratıcılıktır. Yaratıcılık takdir edilip gençlerin teşvik edilmesiyle önleri açılır.

Bu kültürde kişisel çatışmalara az rastlanmasının sebebi kararların ortak alınmasıdır. Elbette aynı amaca hizmet eden bir grupta liderlik savaşı olmayacaktır. Gruplar belli bir amaç etrafında birleştirilebilir ve bu amaca ulaşıldıktan sonra dağıtılabilirler. Grup dağıtılsa da başka bir projede başka bir görev alır. Yani bu kültürün adapte edilebilir bir özelliği vardır.

2.5.5.2.4. Birey (Destek) Kültürü

Birey kültür modelinde “örgütler bireyler içindir” anlayışı hâkimdir. Birey örgütün merkezinde bulunmaktadır ve örgütler bireye hizmet ve bireyin mutluluğu için vardır. Bu kültür modelinde örgütler bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir. Bireysel kültürde örgüt çalışanları, örgütü kendi kariyerleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler. Çoğu örgüt bu kültürü sürdürerek uzun müddet var olamaz (Şişman,2002:142; Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:93-94).

Diğer üç modeli incelediğimizde bireylerin örgüt için çalıştığını konumlarının değişebileceğini ancak, çalışanların daima örgütün için var olduğunu görürüz. Kişiler bunun için çaba harcarlar ve karşılığını alırlar. Birey kültüründe ise örgütler insanların amaçları için vardır. Yani örgüt mantığı amaç değil araçtır. Bu açıdan baktığımızda insanlar örgütler için değil örgütler insanlar için çalışırlar. Bu durumda merkez birey olur. Her birey kendi çapında uzman olduğu için kurumun varlığı bireyin varlığının yanında ikinci planda kalır. Güç bireyler arasında paylaştırılmış ve uzmanlığa dayandırılmıştır (Handy, Çev: Hatay, 1995: 28-29).

Bu kültür modelinin simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Daire içindeki noktalardan bir kaç gruptan ayrılabilir işin şekli pek değişmez. Bunun sebebi bireylerin birbirine tümüyle bağlı olmamasıdır. Birey kültürünün başarılı ve kalıcı olduğu durumlar bireysel yeteneğin veya yapılan işin

örgütün en büyük gelir kaynağı olduğu durumlardır. Bu model profesyoneller tarafından tercih edilir. Bunun sebebi özgürlüklerini ve kişiliklerini koruma imkânı bulmalarındır. Kendilerini kimsenin bir adamı yada üyesi olarak hissetmezler. Ancak kendi aralarında iş birliğini kabul ederler. Grubun en iyisi adını en başa yazdırır. Yöneticilik öyle bir örgüt için günlük bir görevdir ve fazla bir iddiası yoktur (Terzi, 2000:79).

Tablo 4. Harrison ve Handy Modeline Göre Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları

	Avantajlar	Dezavantajlar
Güç Kültürü	—Aşamaları yerine getirmede değişen durumlara çabuk cevap verebilme becerisini gösterebilme esnekliği. —Az sayıda kural ve işlem. —Çalışmak için heyecanlandırıcı ve güdüleyici yerler olabilir.	—Eğer kişiler yanlış anlarsa tüm örgüt zarar görür. —Şimdiki lider daha sonra yapılacak işlerin planlarını bırakmadan giderse örgüt dağılır. —Örgüt belirli bir noktadan daha fazla büyürse kontrol zorlaşır.
Rol Kültürü	—Öngörülebilir ve istikrarlıdır. (ancak, çevre/ortam da istikrarlı ise bir avantajdır) —Zaman içerisinde çok verimli olabilir. —Çalışma programları uzun olan örgütler için uygundur.	—İçten yüklü atalet. —Kurallar ve işlemlerle çerçevelenmiş. —Nefessiz kalmış bir yenilik
Görev Kültürü	—Çevredeki değişikliklere uyum yeteneği ve esneklik. —Yönetim katılımcı, âdemi merkezîyetçi ve takım çalışması yaklaşımlarıyla uyumlu.	—Ekonomik bölünebilirliği yürütebilmenin zorluğu. —Personele çok kafa karıştırıcı (yanıltıcı, şaşırtıcı) gelebilir.
Kişi Kültürü	—Avukatlar ve mimarlar gibi küçük profesyonel gruplar (takımlar) için uygundur	—Faydalanacaklardan ziyade personelin ihtiyaçlarını gözetmesi nedeniyle STÖ değerleriyle uyumlu değildir

Kaynak: “Örgüt Kültürü Yaklaşımları-Handy Modeli”(Sözer, 2006).

2.5.5.3.Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy, çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi irdeleyerek dört farklı kültür ortaya koymuştur. Bu sonuca birçok işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalarla varmışlardır. Söz konusu sınıflamada çevrenin

belirsizliği ile her hangi bir kararın başarısına yönelik çevreden gelen geri bildirim alma hızı başlıca kriterlerdir. Bu kriterlere bağlı olarak oluşturulan kültür tipleri:

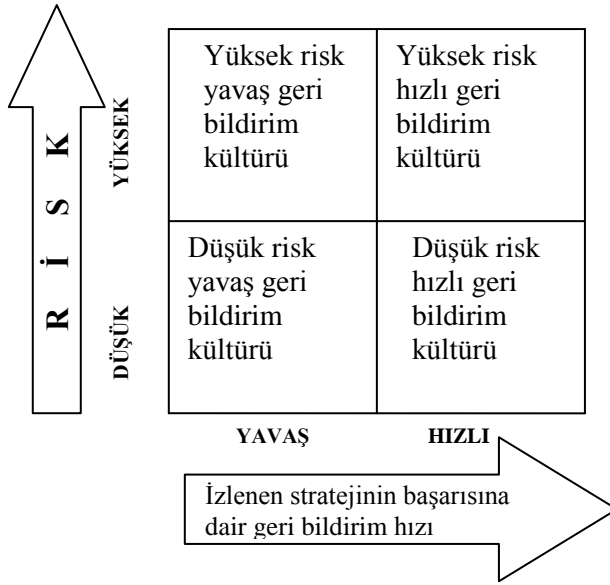
Yüksek Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü: Bu tür girişimlerde bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında hızlı geri bildirim alırlar. Hızlı iniş çıkışlar beklenmeyen gelişmeler ve düşüşler yaşanabilir. Bu kültürde risk alıp başarılar cesaretlendirilmektedir. Bu tür kültür kozmetik reklâmcılık ve filmcilik gibi işlerle uğraşan örgütler ve işletmenin pazarlama bölümünde yer alır. Finansal risk yüksektir. Hızlı ve cesur kararlar alabilen sonuçlarından korkmayan yeri geldiğinde başarısızlıkları da olgunlukla karşılayabilen ve risk alıp başarılı olan çalışanlara yöneliktir.

Düşük Risk-Hızlı Geribildirim Kültürü: Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmakla birlikte geri bildirim hızlıdır. Alınan kararların risk derecesi düşük olması nedeniyle getirileri de düşüktür. Bu sebeple bu kültürü uygulayan işletmelerin bünyesinde sürekli sıkı çalışma ve ayakta kalma felsefesi uygundur. Takımlar halinde ve organize biçimde çalışılır. Bu kültürde çok çalışıp yüksek satış yapan satıcılar kahraman ilan edilirler (Eren, 1993:103). Özellikle moda sektörü, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, otomobil satan firmalar ve emlak şirketlerinde bu kültür hâkimdir. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her türlü engeli yıkabileceğine dair bir inanç vardır.

Yüksek Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü: Bu kültür tipi başarı riski yüksek ancak çevreden gelecek geri bildirim yavaş olduğu şirketlerde görülür. Kurum oluşturduğu projenin nasıl sonuçlanacağını bilmeden projeye ciddi bir yatırım yaparak projeyi test eder ve geliştirir. Projenin üretim ve test aşamaları, piyasaya sunulma sürecindeki geri bildirim aylarca sürebilir, hatta yıllar alabilir (Terzi, 2000:78).

Başarıya dair en önemli hususlardan biri firmaların teknik alt yapısının güçlü olması şartıdır. Bu kültür yenilik ve keşiflerden büyük heyecan duyan, sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip, tek başına ya da grup halinde ekip çalışması yapabilen kendi alanında iddialı yönetici ve çalışanlar gerektirir. Meslektaşlık ilişkileri serbesttir. Ağır makina sanayii, uzay araştırmaları bu kültürün örnekleri olarak gösterilebilirler.

Düşük Risk-Yavaş Geribildirim Kültürü: Bu kurumlarda geri bildirim yoksunluğu çalışanların ne yaptıkları ile değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerinde yoğunlaşır. Çalışanların ne yaptıklarını değerlendirmek ve ölçmek oldukça zordur. Bu da geri bildirim yavaşlatır (Terzi, 2000:83). Bu tür kurumlarda çalışan personel oldukça yavaş çalışır. Yöneticinin işin nasıl yapılacağına dair belirlediği prosedüre büyük önem verilir ve bu prosedür uygulanır. Genellikle bankalar, kamu işletmeleri, sigorta şirketleri ve finansal hizmet işletmelerinde görülür.



Sekil 7. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Türleri

Kaynak: Çalışkan, (2006:20)

3. BÖLÜM YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma Tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2005:77). Araştırmada Yücel ve Demirhan (2010) tarafından geliştirilen “Okul Yönetici Çalışma Tarzı Belirleme Anketi” vasıtasıyla okul müdürlerinin yöneticilik tarzları öğretmen algılarına göre belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte örneklem dâhilindeki okullara ait olan örgüt kültürü durumları da Yücel ve Karataş (2009) tarafından geliştirilen “Kurumsal Kültür Ölçeği” ile belirlenmeye çalışılmıştır. Veri toplama araçlarının kullanılması ve uygulanması için gerekli izinler alınmıştır.

“Okul Yönetici Çalışma Tarzı Belirleme Anketi” nden elde edilen veriler çözümlenerek okulların iş odaklılık ve insan odaklılık boyutlarındaki ortalama puanları hesaplanmıştır. “Kurumsal Kültür Ölçeği” nden elde edilen veriler çözümlenerek yine okul bazında ölçekte yer alan *klan kültürü*, *adhokrasi kültürü*, *pazar kültürü* ve *hiyerarşi kültürü* boyutlarından alınan ortalama puanlar hesaplanarak, her okul en yüksek ortalama hangi kültür tipinde ise o kültürü simgeleyen bir değişkenle kategorik olarak kodlanmıştır. Bu kodlama sonrasında her hangi bir baskın kültür özelliği göstermeyen okullar *kültür yok* olarak kodlanmıştır. Bir sonraki aşamada ise tek yönlü varyans analizi kullanılarak farklı kültür tiplerine sahip okulların insan odaklılık ve iş odaklılık boyutlarında farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2009–2010 yılında Uşak il merkezinde bulunan 41 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 1001 öğretmenden oluşmaktadır (Uşak MEM, 2010). Araştırmanın örnekleme ise evren içinden okullarda bulunan öğretmen sayılarının toplam öğretmen sayısına göz önüne alınarak tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen 330 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama araçları

belirtilen sayı kadar çoğaltılarak okullara elden dağıtılmış ve dağıtım yapılırken öğretmenler yansız olarak seçilmiştir. Dağıtılan veri toplama araçlarından geri dönen anketler gözden geçirilerek özensiz ve rastgele doldurulduğu tespit edilen araçlar tasnif dışı edildikten sonra araştırmanın verilerini oluşturan 290 veri toplama aracı örneklem olarak kabul edilmiştir. Örneklemi oluşturan öğretmenlerin %54,5 i erkek (N=157), %45,5 i bayandır (N=131). Örneklem dâhilindeki öğretmenlerin %74 ü 4 yıllık lisans mezunudur (N=213). % 13,5'i ise 2 yıllık ön lisans mezunudur (N=39). Örneklem dâhilindeki öğretmenlerin %8'i 3 yıllık eğitim enstitüsü (N=23), %3,5'i yüksek lisans (N=10), %0,7'si doktora mezunudur (N=2). Örneklem dâhilindeki 3 öğretmen ise öğrenim durumunu belirtmemiştir.

3.3 Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada analiz birimi olarak okul kabul edilmiştir. Dolayısıyla bütün veri çözümlemeleri okul bazında yapılmıştır. Araştırmada veri çözümleyici olarak SPSS 19 paket programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler program vasıtasıyla çözümlenerek ortalama, yüzde, frekans gibi betimleyici analizlerin yanı sıra tek yönlü varyans analizi ve ilişki bulgular elde edebilmek amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır.

3.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının iç tutarlılıkları cronbach alfa katsayısı hesaplanarak, yapı geçerlilikleri ise faktör analizi yapılarak belirlenmiştir. "Okul Yönetici Çalışma Tarzı Belirleme Anketi" için yapılan faktör analizi sonucu ölçeğin geliştiricileri tarafından ortaya koyularak iş odaklılık ve insan odaklılık olarak adlandırılan 2 boyut elde edilmiştir (Tablo 5). Ölçme aracının faktör yapısını bozduğu görülen 11 madde değerlendirme dışı bırakılarak sonraki bütün çözümleme ve hesaplamalar geri kalan 38 madde üzerinden yapılmıştır. 38 maddeden oluşan ölçme aracının cronbach alfa katsayısı, .980 olarak hesaplanmıştır (iş odaklılık boyutu cronbach alfa= .981, insan odaklılık cornbach alfa= .980) . Araştırmada kullanılan diğer ölçme aracında bulunan boyutlardan klan kültürü boyutunun cronbach alfa katsayısı .767, adhokrasi kültürü boyutunun cronbach alfa katsayısı .726, Pazar kültürü boyutunun cronbach alfa katsayısı .679, hiyerarşi kültürü boyutunun cronbach alfa katsayısı .870 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5. Yönetmelik Tarz Belirleme Ölçeği Faktör Yapısını Gösteren Temel Bileşenler Analizi Tablosu

	Boyutlar	
	1	2
	İş Odaklılık	İnsan Odaklılık
İş odaklılık 20	,802	
İş odaklılık48	,797	
İş odaklılık33	,796	
İş odaklılık22	,787	
İş odaklılık34	,785	
İş odaklılık49	,779	
İş odaklılık27	,769	
İş odaklılık26	,762	
İş odaklılık23	,757	
İş odaklılık25	,757	
İş odaklılık43	,752	
İş odaklılık44	,746	
İş odaklılık41	,734	
İş odaklılık29	,717	
İş odaklılık46	,715	
İş odaklılık36	,714	
İş odaklılık31	,710	
İş odaklılık30	,703	
İş odaklılık11	,672	
İnsan Odaklılık 20		,786
İnsan odaklılık25		,783
İnsan odaklılık29		,775
İnsan odaklılık31		,775
İnsan odaklılık30		,771
İnsan odaklılık27		,764
İnsan odaklılık22		,763
İnsan odaklılık41		,759
İnsan odaklılık26		,759
İnsan odaklılık48		,753
İnsan odaklılık43		,749
İnsan odaklılık33		,735
İnsan odaklılık34		,730
İnsan odaklılık44		,723
İnsan odaklılık46		,721
İnsan odaklılık49		,720
İnsan odaklılık36		,718
İnsan odaklılık23		,718
İnsan odaklılık11		,670
Madde Sayısı	19	19
Cronbach Alfa Güv. Katsayısı	,981	,980
Eigen Değeri	25,961	2,101

4. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya ait bulgulara yer verilmiştir. Tablo 6 ve Tablo 7 incelendiğinde elde edilen bulgular şu şekildedir; Öğretmen algılarına göre örneklem dâhilindeki okul müdürlerinin iş odaklılık düzeyi ortalamaları 6,76/9 dır. Öğretmen algılarına göre örneklem dâhilindeki okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyi ortalamaları 6.78/9 dir. Örneklem dahilindeki okullarda hakim kültür tipleri incelendiğinde en sık görülen kültür tipi %57,9 ile Klan kültürüdür (N=22). Klan Kültürünün ardından en sık görülen kültür tipi %31,6 ile Hiyerarşi Kültürüdür (N=12). Örneklem dahilindeki okullarda gözlenen diğer kültür tipleri ise Adhokrasi Kültürü (%5,3, N=2) ve Pazar Kültürüdür (%2.60, N=1) Örneklem dahilindeki okullardan sadece birinde hiçbir kültür tipi baskın olarak ortaya çıkmamıştır.

Tablo 6. Yönetsel Tarz Odaklarının Ortalamalarını ve Std. Sapmalarını Gösterir Tablo

	N	Ortalama	Std. Sapma
İş Odaklılık	289	6,76	1,78927
İnsan Odaklılık	287	6,78	1,77489

Tablo 7. Kültür Tiplerinin Dağılımını Gösterir Tablo

Kültür Tipi	Frekans	Yüzde	Yığılmalı Yüzde
Klan	22	57,9	57,90
Hiyerarşi	12	31,6	89,50
Adhokrasi	2	5,30	94,80
Pazar	1	2,60	97,40
Baskın Kültür Tipi Yok	1	2,60	100
Toplam	38	100	

Tablo 8. Yönetmel Odaklara Göre Kültür Tiplerinin Farklılaşmasını Gösterir ANOVA Tablosu

Odak	Farkın kaynağı	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	p	Fark
İş Odaklılık	Gruplar arası	49.744	4	12,436	4,049	.003	Klan - Hiyerarşi
	Grup içi	872.289	284	3,071			
	Toplam	922.033	288				
İnsan Odaklılık	Gruplar arası	57.243	4	14,311	4,783	.001	Klan- Kültür Yok Klan- Hiyerarşi
	Grup içi	843.720	282	2,992			
	Toplam	900.963	286				

Tablo 8' de görüldüğü gibi örneklem dahilindeki okulların yöneticilerinin yönetsel odaklarının kurumlarındaki örgüt kültürü tiplerine göre farklılaşp farklılaşmadığına bakıldığında klan kültürüne sahip okullardaki iş odaklılık düzeyinin(Ort.= 7.13/9.00) hiyerarşi kültürüne sahip okullara (Ort.= 6.30/9.00) göre anlamlı bir fark oluşturacak biçimde yüksek olduğu görülmektedir(p=.003).

Tablo 8' de görüldüğü gibi örneklem dahilindeki okulların yöneticilerinin yönetsel odaklarının kurumlarındaki örgüt kültürü tiplerine göre farklılaşp farklılaşmadığına bakıldığında klan kültürüne sahip okullardaki insan odaklılık düzeyinin(Ort.= 7.18/9.00) herhangi bir baskın örgüt kültürüne sahip olmayan okullara (Ort.= 5.45/9.00) göre anlamlı bir fark oluşturacak biçimde yüksek olduğu görülmektedir(p=.001).

Tablo 8' de görüldüğü gibi örneklem dahilindeki okulların yöneticilerinin yönetsel odaklarının kurumlarındaki örgüt kültürü tiplerine göre farklılaşp farklılaşmadığına bakıldığında klan kültürüne sahip okullardaki insan odaklılık düzeyinin (Ort.= 7.18/9.00) hiyerarşi kültürüne sahip okullara (Ort.= 6.33/9.00) göre anlamlı bir fark oluşturacak biçimde yüksek olduğu görülmektedir(p=.001)

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Kurum Kültürü Tipleriyle ilişkisini gösteren Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Yas	1									
2. Cins	-,228**	1								
3. Kıdem	,900**	-,206**	1							
4. Okulda. kaç. yıl	,586**	-,027	,620**	1						
5. İnsan odaklılık	,019	,024	-,019	-,113	1					
6. İş odaklılık	-,002	,042	-,022	-,110	,817**	1				
7. Klan	-,062	,013	-,082	-,097	,194**	,173**	1			
8. Adhokrasi	-,019	,044	-,005	-,060	,248**	,261**	,086	1		
9. Pazar	,077	-,007	,126*	,070	-,053	,000	-,421**	,256**	1	
10. Hiyerarşi	,004	,027	-,024	,018	-,277**	-,275**	-,555**	-,647**	-,192**	1

** .01 Düzeyinde Manidardır

* .05 Düzeyinde Manidardır

Tablo 9 incelendiğinde,

Okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyleri arttıkça, iş odaklılık düzeyleri de artmaktadır ($r=.817$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyleri arttıkça, kurumdaki klan kültürü düzeyleri de artmaktadır ($r=.197$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyleri arttıkça, adhokrasi kültürü düzeyleri de artmaktadır ($r=.248$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyleri arttıkça, hiyerarşi kültürü düzeyleri azalmaktadır ($r= -.277$, $p<.01$). Okul müdürlerinin iş odaklılık düzeyleri arttıkça, klan kültürü düzeyleri de artmaktadır ($r=.173$, $p<.01$). Okul müdürlerinin iş odaklılık düzeyleri arttıkça, adhokrasi kültürü düzeyleri de artmaktadır ($r=.261$, $p<.01$). Okul müdürlerinin iş odaklılık düzeyleri arttıkça, hiyerarşi kültürü düzeyleri azalmaktadır ($r= -.275$, $p<.01$). Okul müdürlerinin iş odaklılık düzeyleri arttıkça, pazar kültürü düzeyleri azalmaktadır ($r= -.053$, $p<.01$). Örneklem dahilindeki okullarda klan kültürü düzeyi arttıkça, pazar kültürü düzeyleri azalmaktadır ($r= -.421$, $p<.01$). Örneklem dahilindeki okullarda klan kültürü düzeyi arttıkça, hiyerarşi kültürü düzeyleri azalmaktadır ($r= -.555$, $p<.01$). Örneklem dahilindeki okullarda Adhokrasi kültürü düzeyi arttıkça, pazar kültürü düzeyleri de artmaktadır ($r= .256$, $p<.01$). Örneklem dahilindeki okullarda adhokrasi kültürü düzeyi arttıkça, hiyerarşi kültürü düzeyleri de azalmaktadır ($r= -.647$, $p<.01$). Örneklem dahilindeki okullarda pazar kültürü düzeyi arttıkça, hiyerarşi kültürü düzeyleri de azalmaktadır. ($r= -.192$, $p<.01$). Öğretmenlerin kıdem yılları arttıkça pazar kültürü düzeyleri de artmaktadır ($r= .126$, $p<.05$).

5. BÖLÜM

YORUMLAR

Okul yöneticilerinin insan odaklılık ve iş odaklılık düzeyleri arasında tespit edilen pozitif, manidar ve yüksek düzeydeki korelasyon öğretmenlerin okul yöneticisinin işe odaklanması ile insana odaklanmasını birbirinden ayrı birer değişken olarak algılamadıkları yönünde yorumlanabilir. Bu durumun sebebi olarak okullarda kamu hizmeti verilen kurumlar olarak “iş” olarak görülen aktivitenin bizzat insanın kendisi haline gelmiş olması düşünülebilir. Öğretmenler okulun misyonu olan eğitim faaliyetlerinin yürütülmesini hem iş odağıyla, hem de insan odağıyla bağdaştırdıkları için iş ve insan odaklılık birbirinden ayrı değişkenler olarak algılanmamaktadır. Öğretmenlerin iş ve insan odakları hakkında paralel görüş bildirirken yöneticinin etkililiğini esas aldıkları düşünülmektedir.

Örneklem dahilindeki okullarda hakim kültür tipleri incelendiğinde en sık görülen kültürün klan kültürü (%57,9) olması bu okullarda çalışanların kendilerinden pek çok şey paylaştıklarını, çalışmak için arkadaşça bir ortam hazırladıklarını gösterir. Bu sonuçlara göre bu kurumlarda kurumu bir arada tutan güç gelenekler ve sadakattir. Kurum çalışanları arasında bağlılık yüksektir. Çalışanlar yüksek uyumu ve morali her şeyin üzerinde tutarlar. Çalışma sonuçları incelendiğinde örneklem dahilindeki okullarda içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, bunun dahilinde örgütsel bağlılığın öne çıktığı görülür.

Klan kültürünün ardından en sık görülen kültür tipinin hiyerarşi kültürü (%31,6) olması bize örneklem dahilindeki okullarda klan kültürü baskın olmakla birlikte hiyerarşi kültürünü yansıtan bazı özelliklerinde olduğunu gösterir. Bu sonuçlar bu okullarda açık bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapının kendisini hissettirdiğini, her kademenin bir üst kademe tarafından kontrol edildiğini ve işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak belli ilke ve yöntemlerin varlığını gösterir. Bunun temel sebebi olarak Milli Eğitim örgütlerinin içinde bulunduğu bürokratik işleyiş ve kurallar bütününe okulun genel yapısına ve işleyişine hakim olması olarak

görülebilmektedir. Bu okullarda hiyerarşi kültürünün ortaya çıkmasının en büyük nedeni yöneticilerin seçimle değil atama yoluyla iş başına getirilmesi olarak yorumlanabilir.

Örnekleme dahilindeki okullarda yapılan anket sonucunda adhokrazi kültürü (%5,3) ve pazar kültürünün (% 2,6) çok az bir yüzdelik dilim olarak da olsa karşımıza çıkması bu kurumlarda bu kültürlerin etkilerinin varlığını gösterir. Bu kurumlarda karşımıza çıkan adhokrazi kültürü kurumların yenilikçi ürün ve hizmet üretmek ayrıca yeni fırsatlara hızla uyum sağlamak için çabaladıklarını gösterir. Kurumlarda nadir de olsa kendisini hissettiren bir liderlik anlayışı olarak merkezi iktidar ve yetki ilişkilerinin olmaması bunun yerine gücün bireyden bireye ya da görev takımından görev takımına değişiklik göstermesi adhokrazi kültürünün yansımasıdır. Yapılan araştırmanın sonucu okullarda küçük de olsa bir azınlığın risk almaya ve geleceğe yönelik vurgu yapmaya gayret etmesini kurumlarda adhokrazi kültürünün görülme sebebi olarak yorumlayabiliriz. Bu okullarda Pazar kültürünün kendini göstermesini ise; çalışanların iç işlerinden ziyade dışsal çevreye yönelmelerine, liderlerin zor ve talepkar olmasına, liderin ana görevinin örgütü üretkenliğe ve sonuca yöneltmek şeklinde algılanmasına bağlayabiliriz. Pazar kültürünün kendini gösterdiği bu okullarda herkesin kişisel katkısının sonucunu almak istemesi, nam ve başarının çalışanlar üzerinde çok etkili olması bu kültürün etkisi olarak yorumlanabilir.

Korelasyon analizi ve tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında okul müdürünün iş odaklılık düzeyi ile klan kültürü arasında pozitif ve manidar bir ilişki bulunduğu, hiyerarşi kültürü ile ise manidar ve negatif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte klan kültürüne sahip okullarda okul yöneticilerinin iş odaklılık düzeyinin hiyerarşi kültürüne sahip olan okullardaki yöneticilerin iş odaklılık düzeylerine göre anlamlı bir fark yaratacak şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum aynı şekilde insan odaklılık için de geçerlidir. İş ve insan odaklılığının yöneticinin etkililiği anlamında algılandığı göz önünde bulundurulduğunda klan kültürüne sahip okulların yöneticilerinin hiyerarşi kültürüne sahip okulların yöneticilerine göre öğretmenler tarafından daha etkili olarak nitelendirildiği düşünülebilir. Bununla birlikte insan odaklılığın klan kültürü ile korelasyonunun katsayısının iş odaklılığa göre daha yüksek olması klan kültürüne ait olan aileye benzer bir örgütlenme biçimine sahip olma özelliğiyle örtüşmektedir.

İş odaklılık ve klan kültürü arasında pozitif ve manidar bir ilişki olması bize klan kültürüne sahip bir okuldaki liderin sonuç almaya odaklanmış ve sonuca ulaşmak için en iyi yolu belirlemiş tam bir görev adamı olduğunu gösterir. Bu lider gücünü işini iyi yapmaktan ve işiyle ilgili sahip olduğu donanımdan alır. Bu tarz liderlerin daha çok klan kültürünün benimsendiği okullarda görülmesi daha doğrusu klan kültürüne sahip yani çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak gördükleri, lidere koşulsuz şartsız güvendikleri, lideri bir akıl hocası hatta bir aile reisi olarak benimsedikleri kurumlarda iş odaklılık ne düzeyde artarsa bu kültürün özellikleri de o düzeyde baskınlaşır. Bunun sebebi klan kültürünün hakim olduğu kurumlardaki çalışanların her şeyi ile güvенеbilecekleri bir lidere ihtiyaç duymaları ve iş odaklı bir liderin de ihtiyaç duyulan bu boşluğu tam anlamıyla doldurması olduğu düşünülebilir.

Hiyerarşi kültürü tipinin genel özellikleri olan dikey örgüt içi iletişim sistemi, önceden belirlenmiş görev tanımları ve standart nicel başarı değerlendirme ölçütleri gibi özelliklerdir. Bu tip kültüre sahip olan okullarda yöneticilerin standart prosedür ve mevzuatla belirlenmiş etki ve aktivite alanları vardır. Hiyerarşi kültürü ile iş-insan odaklılık düzeylerinin negatif bir ilişki içinde olması, hiyerarşi kültüründe gözlenmesi çok mümkün görünmeyen yönetici etkililiğinin öğretmenler tarafından net olarak algılanmamasının bir sonucu olarak düşünülebilir.

İş odaklılık ve insan odaklılık kurum çalışanları tarafından etkili liderlik olarak algılandığı düşünülmektedir. Bu nedenle insan odaklılık/iş odaklılık ve adhokrasi kültürünü tek başlık altında değerlendirmek uygun olacaktır. İş odaklılık ve adhokrasi kültürü arasında pozitif ve manidar bir ilişki olması adhokrasi kültürünün girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel ortamlarda karşımıza çıkmasına bağlanabilir. İş odaklılık etkili liderlik olarak algılandığından ve adhokrasi kültüründe liderin; vizyon sahibi, yenilikçi ve risk yönelimli oluşu örgütü bir arada tutmayı sağlaması değişime ve mücadeleye açık olması nedeni ile iş odaklılığın artmasının adhokrasi kültürünün kurumda daha baskın hale gelmesini sağladığı düşünülmektedir.

İş odaklılık ve pazar kültürü arasında negatif ve manidar bir ilişkinin tespit edilmesi pazar kültürünün amacının saldırgan bir stratejinin üretkenliğe ve karlılığa neden olduğunun varsaymasıdır. Pazar kültüründe var olan çıkar ilişkisi kurum çalışanlarının liderlerinden en son beklemedikleri şeydir. Dolayısıyla pazar kültürünün

var olduğu bir kurumda çalışanlar lideri sadece çıkarları doğrultusunda değerlendirecek ve lideri hiç bir koşulda etkili ve yapıcı görmeyeceklerdir. Bu da pazar kültürü arttıkça iş odaklılığın azalmasına sebebiyet vermektedir. Oysa iş odaklılık arttıkça pazar kültürü o kurumda etkisini yitirecektir. Çünkü etkili liderin olduğu kurumda çıkar ilişkileri sonraki plana itilir. İş odaklılık ve pazar kültürü arasındaki negatif ilişkinin sebebinin bu olduğu düşünülmektedir.

Klan kültürü ile pazar kültürü arasında negatif bir ilişki çıkmasının sebebi; klan kültürüne sahip örgütlerde çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak benimsemeleri ve kurum çıkarlarını kendi çıkarları olarak görmeleri fakat pazar kültürüne sahip kurumlarda çalışanların kişisel çıkarlarının birinci planda olması örgüt ilişkisinin tamamen çıkar ilişkisi doğrultusunda olduğu düşünülmektedir. Ayrıca klan kültüründeki anlayışlı, babacan, bütünleştiren ve çalışanlar tarafından benimsenen lider yapısının aksine pazar kültüründe sert, üstün başarı bekleyen ve sonuç alabilmek için çalışanlara bedel ödemek zorunda olan lider yapısı arasındaki fark klan kültürü ile Pazar kültürü arasından çıkan negatif ilişkinin sebebi olarak görülebilir.

Klan kültürü ile hiyerarşi kültürleri arasında negatif ve manidar bir ilişki ortaya çıkmasının sebebi; hiyerarşi kültüründe var olan katı ast üst ilişkisi, bu kültürdeki önceden belirlenmiş kuralların dışına hiç bir şekilde çıkılamaması ve çalışanların bu kuralların geçerliliğine inanamaksızın uymak zorunda olmaları klan kültürünü benimsemiş bir kurumda bu kültürün bulunmaması olarak yorumlanabilir. Çünkü klan kültürünün hakim olduğu bir kurumda hiyerarşi kültürünün aksine nasıl ki çalışanlar kurumu benimsemişse kurum da çalışanları bünyesinde barındırmış ve kollamıştır. Klan kültüründe lider bir akıl hocası olarak görülürken hiyerarşi kültüründe emirler veren ve sözünden çıkılamayan katı bir otorite olarak algılanır. Bunun da bu kültürlerden birinin var olduğu kurumda diğersinin baskın olamamasına sebebiyet verdiği düşünülebilir.

Adhokrasi kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında negatif bir ilişki vardır. Adhokrasi kültürünün hakim olduğu kurumlarda hiyerarşi kültürü azalır. Bunun sebebinin adhokrasi kültüründe hiyerarşi kültüründe olduğu gibi çalışanların birbirine kurallar ve prosedürlerle bağı olmaması, durağanlığın söz konusu olmaması olarak görülebilir. Hiyerarşi kültürü istikrarlı bir yapıyı savunurken adhokraside girişimciliğin ve yeniliğin desteklendiği görülür. Kurallara sıkı sıkıya

bağlı olmak yoktur. Bu yönleri ile hiyerarşi kültüründen ayrılır. Bu durum da iki kültür arasında negatif bir ilişki olmasının sebebi varsayılabilir.

Adhokrasi kültürü ile pazar kültürünün arasında pozitif ve manidar bir ilişki vardır. Bunun sebebini her iki kültürdeki liderlerin de sürekli ilerleme kaydetmek istemeleri ve işlerinde önemli bir yere gelip en iyi sonuca ulaşmak istemelerine bağlayabiliriz. Adhokrasi kültürünün girişimci esnek yenilikçi ve yaratıcı ortamları sağlamaya çalışması Pazar kültüründeki mesleğinde sürekli ilerleme kaydetmek isteyen lider yapısı ile uyuşur. Aralarında pozitif bir ilişki olması buna bağlanabilir.

Pazar kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında oluşan negatif ve manidar ilişkiyi; hiyerarşi kültürünün temel özelliği olan istikrarlı ilerleme özellikleri arttıkça rekabet duygusunun azalmasına, dolayısıyla pazar kültürünün etkisini yitirmesine bağlayabiliriz. Pazar kültürü rekabete ve üstünlüğe önem verirken, hiyerarşik kültür kural ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlıdır. Bu da pazar kültürünün hedeflediği örgütlerin sürekli gelişimini engelleyen bir unsurdur. Bu özellikler değerlendirildiğinde iki kültür arasındaki negatif ilişkinin bunlardan kaynaklandığı sonucuna varılabilir.

Öğretmenlerin kıdem yılları ile Pazar kültürü tipi arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki pazar kültürüne ait özellikler olan kar amaçlı birliktelik, kazanma arzusu, her bireyin kendi çıkarları peşinden koşması gibi özelliklerin, zaman içinde öğretmenler tarafından daha fazla benimsenmesi şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre arttıkça idealist özellikleri kaybettiği, daha çok kişisel kazanım ve çıkarlarına odaklandığı sonucuna varılabilir.

6. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1.Sonuçlar

Bu araştırma okul müdürlerinin yönetsel tarzlarının kurum kültürü ile ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2009–2010 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezindeki 40 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem ise evren içinden tabakalı örnekleme modeli ile seçilen 290 öğretmenden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin yönetsel tarzlarını belirlemek amacıyla geliştirilen “Okul Yöneticisi Çalışma Tarzı” anketi ve öğretmenlerin kurumsal kültür tipini belirlemek için hazırlanan “Kurumsal Kültür Ölçeği” adlı iki ölçek örneklem dahilindeki öğretmenlere uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile yüzde, frekans ve ortalama hesaplamalarına, faktör analizi ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Analizler sonucunda elde edilen veriler; öğretmenlerin yöneticilerinin yönetsel tarzlarını algılama sonuçlarına bakıldığında insan odaklılık ve iş odaklılık değerlerinin neredeyse aynı olması bize öğretmenlerin yöneticilerini insan odaklı ya da iş odaklı olarak ayırmadıklarını, bunları bir bütün olarak algıladıklarını gösterir. Eğitim kurumlarının yönetiminde hangi kültürel öğelerin baskın geldiğini anlamak için bu kurumların nasıl yönetildiğine baktığımızda, eğitim kurumlarının takım çalışması şeklinde yönetildiği görülmektedir. Klan kültürüne özgü bu yönetimde görüş birliği alınır ve yönetime katılım söz konusudur. Geleneksel değerler, adet ve görenekler ile yönetilen eğitim kurumlarının bağlılığa önem verildikleri görülmektedir

Yapılan analizler sonucunda örneklem dahilindeki eğitim kurumlarında örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün yoğun olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır. Bu eğitim kurumlarında çalışanların klan kültüründen sonra hiyerarşi kültürünü benimsedikleri görülür. Bu da bize bu eğitim kurumlarında çalışanların aslında kendilerini geniş bir aile gibi gördüklerini gösterir. Paylaştıkları ortak değerler ve

inançlar doğrultusunda ben duygusundan sıyrılıp, biz olgusuna ulaşabilmelerinin eğitim kurumunu bir aile ortamı gibi görmelerinde etkili olduğu söylenebilir. Çalışanların, kurumlarını daha çok örgüt içi odaklılığı vurgulayan klan ve hiyerarşi kültürleri ile tanımladıkları görülmektedir. Bu tanımlamadan yola çıkarak eğitim kurumlarında çalışanların yöneticilerini bir aile reisi, akıl hocası, bir danışman gibi gördükleri sonucuna varılabilir. Klan kültürünün hakim olduğu bu okullarda çalışanlar arasında etkili bir işbirliği ortamı olduğu sonucuna varılır. Liderin sözleri ve uygulamaları daima önemsenir ancak liderle çalışanlar arasında keskin çizgiler ve uzak uçurumlar yoktur. Bunun yanında bu okullarda çalışanları bir arada tutan bağın hiyerarşi örgüt tipinin genel özellikleri olan resmi kurallar ve yönetmelikler olduğu görülür. Yani kurum çalışanları birbirine politikalar ve prosedürlerle bağlıdır. Lider daha çok düzenleyici ve koordinatör olarak algılanır.

Örgüt kültürü sıralamalarında üçüncü sırayı Adhokrasi kültürünün aldığı görülmüştür. Örgüt kültürleri içinde adhokrasinin payının çok az olması bize yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumları yenilikçi ve girişimci olarak görmediklerini gösterir.

Son sırada yer alan Pazar kültürü örgüt kültürü tiplerinden dış odaklılığı vurgular. Pazar kültürünün payının yok denecek kadar az olması bize yöneticiler ve öğretmenler tarafından belirgin bir örgüt kültürü olarak seçilmediğini gösterir.

Çalışmanın genel bulgularına bakıldığında Uşak ilindeki ilköğretim okullarının kendilerini geniş bir aile gibi hissettikleri ancak bu okulların düzen ve kurallarla inşa edildiği, rekabet ve üstünlüğün hiç yer almadığı kurumlar olarak görüldüğü söylenebilir.

6.2.Öneriler

Analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre klan kültürünün baskın, adhokrasi kültürünün yok denecek düzeyde düşük oranda çıkması kurum çalışanlarının kurumlarını yeniliğe ve gelişime kapalı olarak algıladıklarını gösterir. Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının kurum kültürü üzerinde etkili olduğu sonucuna dayanarak okul müdürlerinin kendilerini liderlik tarzları konusunda yetiştirip geliştirmeleri için hizmet içi eğitime tabi tutulmaları önerilir.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. Beril. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları
- Albanese, Robert. (1978). *Managing: Toward Accountability For Performance Revised Edition*. Richard D.Irwin, Inc. Homewood Illinois
- Alıç, Mehmet. (1987, Aralık). Yönetim ve Liderlik. *Eskisehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 141-149
- Anthony, P. (1994). *Managing Culture*. Open University Press. s.39
- Arıkan, Semra. (2003). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İ.B.F. Dergisi*, (5), s. 2
- Avolio, Bruce J. ve Bernard M.Bass. (1994). *Conclusion and Implications. Organization Effectiveness-Through Transformational Leadership*. London:Sage Publications
- Ay, Canan ve Gülgün, A. (1997, Haziran). Liderlik ve Örgüt Kültürü. *21. yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. İstanbul, Cilt 2, ss.278-288
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları, s.244-262.
- Aydın, S. (2002). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Kültürü Oluşturulması, Sürdürülmesi Ve Değiştirilmesindeki Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E. Ankara.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balay, R., İpek, C., Demir, K., Doğan, E. Nartgün, S.S. Elma, C, ve Titrek, O. (2004).*Öğrenen Örgütler*. Ankara: Sandal Yayınları
- Balay, Refik. (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.73

- Balcı A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Ve Strateji Taktikleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık,
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası. s.53–77
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.71
- Bass, Bernard M And B.J.Avolio. (1993). *Transformational Leadership: A Response To Critiques. Leadership Theory And Research. Ed: Martin M Chemers. Roya Ayman*. San Diego Newyork: Academic Pres. s.51–55.
- Blake, R. R. , Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid, Gulf Publising*. Houston, Texas
- Blake, R. R. , Mouton, J.S. (1985). *The Managerial Grid , Gulf Publising*. Houston, Texas
- Blake, R. R. , Mouton, J.S. (1988). *Etkin Yönetime Giden Yol: Yeni Grid*. (Çev. Tunç Erkanlı), İstanbul:Cem Ofset
- Bresctick, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara
- Bursalıoğlu, Ziya. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Pegema Yayıncılık, s.39
- Can, H. (2002). *Organizasyon Ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, ss.3- 231.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık, ss.11–18
- Certo, Samuel C. (1980). *Principles Of Modern Management: Functions And Systems, Wm. C.Brown Company Publishers, Usa:College Division, S.325*
- Ceylan, Adnan. (1997). *Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar.21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5–6 Haziran 1997)*. Bildiriler Kitabı. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, s.317
- Çalışkan, M. (2006). *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E. İstanbul.
- Çelik, Vehbi (1993). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür Ve Önemi. *Verimlilik Dergisi*, No:1

- Çelik, Vehbi. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık. s. 12
- Çelik, Vehbi. (2000a). *Eğitimsel Liderlik*. (2.Baskı),Ankara: PegemA Yayıncılık, s.17.
- Çelik, Vehbi .(2000b). *Okul Kültürü Ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık. s.6
- Çelik, Vehbi.(2004). *Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara:Pegem A Yayıncılık. ss.92–188–190
- Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), ss. 123–135.
- Choi, Jaepil ve Robert Hooijberg. (2001). “The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models An Examination of Leadership in A Private And A Public Sector Organization”, *Administration & Society*, Vol. 33 No. 4, Sage Publications, September, ss.403–431
- Daft, R. L. (1997). *Management*. New York: Dryden Press, ss.497–517
- Demirhan, G. (2010). *Eğitim Yöneticilerinin Yönetiş Tarzları İle Öğretmenlerin Adanmışlık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi,E.B.E, Uşak.
- Densten, Iain L. ve Judy H. Gray.(2010). *Leadership Applications –Organizational Effectiveness*. <http://www.cda.forces.gc.ca>, 07.05.2010 tarihinde alınmıştır.
- Dessler, Gary. (1977). *Management Fundamentals: A Framework*, Reston Publishing Company Ve A Prentice -Hall Company, Virginia: Reston, s.268–269
- Dienesch, Richard., M. Robert and C. Liden. (1986). “Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development”, *Academy Of Management Review*, Vol.11, No. 3, s. 618
- Dubrin, Andrew J. (2001). *Leadership Reserch Finding, Pactice And Skills*. Boston, Newyork: Hougton Mifflin Company. s.75
- Drucker, Peter F. (1995). *Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası*.(Çev. F. ÜÇCAN). Ankara:İş Bankası Yayınları.
- Erçetin, S. Şule. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. (2.Baskı), Ankara: Nobel Yayın, ss.27-44

- Erdem R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Ekim, 2(2)*, ss.63–67.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, Erol. (1991). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: İ.Ü Yayınları. s.356
- Eren, Erol. (1993). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları. s.103
- Eren, Erol. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Eren, Erol. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta yayınları, (6. baskı), s.131
- Eren, Erol. (2004) *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi, ss.313–462
- Erenler, Esra. (2001). “*Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini İlişkisi.*” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, S.B.E, Bolu.
- Ergün, Ercan. (2003). “*İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama*”, Yayımlanmış Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
- Erkuş, Reyhan.(1997). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları*. Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Hacettepe Üniversitesi S.B.E, Ankara.
- Ertürk, Mümin. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 3. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- French, J.R.P. B. Raven. (1959). *The Basis Of Social Power*, Michigan: University Of Michigan Press, ss.150–167
- Greenberg, Jerald, R. Baron. (1997). *Behaviour In Organizations, Sixth Edition*, New Jersey: Prentice Hall, s.477
- Gül, Hasan ve Ercan Oktay, “*Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo ’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*”, s.1–26, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/ ,01.05.2010 tarihinde alınmıştır.

- Gümüseli, A. (1999). Okul Liderlerinin Liderlik Alanları. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(28): 139531 s.548.
- Haktankaçmaz, M.İ. (2003,Haziran).“Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü”,*Türk İdare Dergisi*, Yıl.75,No.439, İçişleri Bakanlığı Yay, s.142
- Halıcı, A. ve Kasımoğlu, M. (2004). Liderlik Tarzlarını Değiştirmek Mümkün Mü? Blake Ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisine Göre Bir İnceleme. 12. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, Bursa, s.117.
- Handy, C. (1995). *Süper Yönetim*. (Çev.Seden Hatay), İstanbul: İlgı Yayıncılık.s.19
- Hartog, Deanne N. Den; Robert J. House; Paul J. Hanges Ve Diğerleri. (1999). “Culture Specific And Cross-Culturally Generalizable Implicit Theories: Are Attributes Of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed”, *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, s.224
- Hatch, Mary J. (1993). “The Dynamics Of Organizational Culture”,*Academy Of Management Review*,(18/4), s.659
- Hatiboglu, Zeyyat. (1986). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon Ve Personel Davranışı*, (Yayın No:9). İstanbul: Temel Araştırma As Yayınları.
- Hodgetts, Richard M. (1997). *Yönetim*, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), İstanbul: Der Yayınevi, ss. 338-534
- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. (2.Basım), İstanbul: Beta Basım yayım Dağıtım, ss.59–61
- İraz, Rıfat; Simsek, G. (2004).“Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (Cilt 4, Sayı 7), ss. 99–117
- Jackson, Terence. (1993). *Organizational Behaviour İn International Management*, *Contemporary Business Series*, Jordan Hill, Oxford:Butterworth Heinemann Ltd. Linacre House, s. 105–106
- Johnson, M. (1996). *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, İstanbul: Sabah Yayınları, s.51
- Kabakçı, Hücran. (2007). Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF Ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *H.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü*

- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karataş, E. (2009). *Eğitim Yönetimde İş Değerleri ve Örgüt Kültürü*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Karkın, Naci. (2004, Aralık). “Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, *İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi, Yıl 76, (445), s. 48*
- Kavuncu, Cihangir. (2003,Ekim). Kültür, İnsan Kaynakları Düşünce Platformu: Birey, Kurum, Toplum, *Executive Excellence’ Eki, S. 48*
- Kaya, Y. K.(1996). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama* Ankara: Pagem Yayınları
- Keçecioglu, Taner. (1998). *Liderlik Ve Liderler*, İstanbul: Kal-Der Yayınları. s.27
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kirby C, V.Paradise Louis And Margaret L.King. (1992). Extreordinary Leaders İn Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal Of Educational Research* 85 (2)
- Kirel, Ç. ve E.Özkalp. (2001). Örgütsel Davranış, *T.C.Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı(149)*, s.178.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık, s.583
- Kuru, M. (2005). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Martinko, Mark J. ve William L. Gardner. (1987). The Leader-Member Attribution Process”, *Academy Of Management Review, (No. 2, Vol). 12*, ss.235–249
- Masood, S. A., Backhouse, C. J. N. D. Burns, and S. S. Dani. (2006). “Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective”, *Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering Loughborough University*, ss.941–919

- Massie, Joseph L. John Douglas. (1981). *Managing: A Contemporary Introduction*, 3rd. Ed. Prentice Hall, New Jersey: Inc. Englewood Cliffs, s.334
- Matteson, Michael T. & John M. Ivancevich. (1999). *Management And Organizational Behavior Classics*, 7th. Ed. Irwin Mcgraw-Hill
- Nadler David, A. Michael and L.Tushman. (1990). "Beyond Charismatic Leader: Leadership And Organizational Change", *California Management Review*, Vol. 32, No. 2, s. 82
- Organ, Dennis W. W. Clay Hamner. (1982). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach, Revised Edition*, Business Publications, Texas:Inc. Plano, s.416
- Özdemir, Lütfiye. (2000,Mayıs). "Dikey İkili Bağlantı Modeli Çerçevesinde Yönetici-Ast İlişkileri:Cumhuriyet Üniversitesinde Ampirik Bir İnceleme", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
- Özdemir, Lütfiye. (2002)."Lider İzleyici İlişki Modeli ve Bir Araştırma", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 3, ss. 195–208
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Peters, R.J., Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*, Harper-Row, Newyork,
- Porter, Lyman, W. Edward, E. Lawler, J. Richard Hackman. (1975). Behavior İn Organizations, *Mcgraw-Hill Series İn Management*, S. 426
- Robbins, S. P.(1991). *Organizational Theory Structure, Design And Application*, New Jersey:Prentice-Hall Inc.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies*, New Jersey: Applications, Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Yayınları, S.36

- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Ve Başarı Teknik Servis AŞ'de Bir Uygulama*. A.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Sönmez, H. Ç. (2005) *Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Olusturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü(Van İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, S.B.E, Van.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonuile İlişkisi Ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, S.B.E, İstanbul
- Şahin, Semiha. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü: İzmir
- Şişman, Mehmet. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, s.58
- Şişman, Mehmet. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara :Pegem A Yayıncılık, s.5
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi(Gaziantep İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, S.B.E, Gaziantep.
- Taymaz, Haydar. (2003). *Okul Yönetimi*, Ankara :Pegem A Yayıncılık, s.3
- Türk Dil Kurumu (2005), *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi
- Terzi, A.Rıza.(2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara:Nobel Yayınları.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*. 1.Baskı,Ankara:Ütopya Yayınevi, ss.15–276.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (31), 444–458.
- Uzunçarşılı, Ü. Toprak, M. Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü Ve İş Prensipleri*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Venn, Grant. (1969). *Eğitim Ve İş*, (Çev. Haydar Taymaz), Ankara:Mesleki Ve Teknik Eğitim Kitapları.

- Warner, Malcolm. (1997). *Organizational Behavior*. London: International Thompson Pres. S.332
- Wexley, Kenneth N.& Gary A. Yulk. (1977). *Organizational Behavior And Personel Psychology*, Illinois :Richard D. Irwin, Inc. Homewood, S.157
- Yakut, Ö. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, S.B.E, İstanbul.
- Yavuz, O. (2006). *Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi ve Ostim Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E, Ankara.
- Yukl, Gary A. (1989). *Leadership In Organization*. Prentice Hall. International, İnc S.81
- Zel, Uđur .(2001). *Kişilik Ve Liderlik (Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler Ve Yorumlar)*, Ankara : Seçkin Yayınları, ss.94–132

EKLER

Ek 1. Anket Yönergesi

Sayın Katılımcı,

Bu ölçek formları; Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan **liderlik stilleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkinin** araştırılması ile ilgilidir.

Bu ölçekle toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Araştırmanın amaçlarına ulaşması için ölçeği içtenlikle doldurmanız büyük önem taşımaktadır. Ölçeğimiz 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise; **Okul Yöneticisi Çalışma Tarzı Belirleme Ölçeği, Çalışanların Kurum Kültürü Değerlendirmeleri Ölçeği** 'den oluşan ölçek formları bulunmaktadır.

Ölçekten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle ölçek formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Ölçeklerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Yakup AYDIN

Uşak Üniversitesi

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

yakupaydin45@hotmail.com

1. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen uygun olan seçeneği örnekteki gibi işaretleyiniz. Örnek: (X)

- Cinsiyetiniz: a. Erkek () b. Kadın ()
- Yaşınız:
- Medeni Durumunuz: a. Bekâr () b. Evli ()
c. Diğer () Belirtiniz.....
- Kurumdaki göreviniz:
a. Müdür () b. Müdür Yrd. () c. Öğretmen ()
d. Diğer () Belirtiniz.....
- Kıdem Yılıınız:
- Öğrenim Durumunuz:
a. İlkokul () b. Ortaokul () c. Lise () d. Ön Lisans ()
e. Lisans () f. Yüksek Lisans () g. Doktora () h. Diğer ()

Belirtiniz.....

EK-2 ÖLÇME ARAÇLARI

OKUL YÖNETİCİSİ ÇALIŞMA TARZI BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Sayıdeğer Öğretmenim; Okul Müdürünüzün davranışlarını Okulun Amaçlarına, Plan ve Programlara, Mevzuata, Verimli Çalışmaya, Disipline ve Görevlere Odaklılık ve Okul Çalışanlarının Memnuniyetine, Gelişimine, İhtiyaçlarına, Bireyler Arası Sağlıklı İletişime, Sosyal Bağlara Odaklılık boyutlarında 1-9 arasında puanlamanızı rica ediyorum. Bu iki boyutu kısaca İş Odaklılık ve İnsan Odaklılık olarak adlandırabiliriz. Puanlamaya başlamadan önce verilen örneğe göz atmanız işinizi kolaylaştırılabilir.

Bütün maddeler için her iki boyuta da 1-9 arası puan vermeyi unutmayınız.

Yönetici Davranışları

1.Boyut

NO	AŞAĞIDAKİ DURUMLARDA YÖNETİCİNİZİN DAVRANIŞINI SAĞDA BULUNAN SÜTUNLARIN HER BİRİNDE PUANLAYINIZ. HER BİR DURUM İÇİN HEM İŞ ODAKLILIK AÇISINDAN HEM DE İNSAN ODAKLILIK AÇISINDAN GÖZ ÖNÜNE ALMA SIKLIĞINI AŞAĞIDAKİ PARAMETRELERE GÖRE PUANLAYINIZ.	GÖREV VE PERFORMANSA ODAKLANMA AÇISINDAN									İLİŞKİ VE ETKİLEŞİME VERDİĞİ ÖNEM AÇISINDAN										
		İş Odaklılık									İnsan Odaklılık										
	1=hiçbir zaman 2=hemen hemen hiçbir zaman 3= nadiren 4=az 5= orta düzeyde	6= nispeten daha çok 7=çoğu zaman 8= hemen hemen her zaman 9=İstisnasız her zaman önemser																			
	YÖNETİCİNİZ:																				
Örnek	Öğretmenler toplantılarının konularının belirlenmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Ders programlarının hazırlanması konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
2	Öğretmenler toplantılarının yönetiminde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
3	Öğretmenleri hizmet içi eğitimlere gönderme konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
4	Öğretmenlerin izin alma durumlarında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
5	Öğrencilerin derslere devamı konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
6	Okulun fiziki yapısında bir değişiklik yapma durumunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
7	Öğrenci Kulüplerinin (Sosyal Kulüpler ve Eğitsel Kollar) aktiviteleri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
8	Özel gün ve haftaların kutlanması, anma törenlerinin yapılması konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
9	Okul içinde öğretmenler arasında görev paylaşımı konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
10	Sicil raporlarını hazırlarken nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
11	Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
12	Okulun sanatsal faaliyetleri ile ilgili konularda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
13	Okulun sportif faaliyetleri ile ilgili konularda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
14	Okula yeni gelen personelin uyum sürecinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
15	Okulun diğer kurumlarla olan ilişkilerinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
16	Öğrencilerin akademik başarılarının artırılması ile ilgili çalışmalarda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
17	Öğrencilerin sosyal faaliyet istekleri karşısında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		

	YÖNETİCİNİZ;	İş Odaklılık									İnsan Odaklılık								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	Sene başında okula öğrenci kaydetme işlerinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19	Öğretmenlerin okulun idari yapısındaki değişiklik talepleri karşısında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Okul-Aile Birliği çalışmaları konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21	Yakın çevredeki okullarla ilişkilerde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22	Öğretmenlerin ders için planladıkları sıra dışı etkinlikler olması halinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23	Öğrenci velileriyle ilişkilerde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24	Rehberlik servisinin öğrencilerle ilgili çalışmalarında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
25	Okulun ekonomik kaynaklarının yönetilmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
26	Okuldaki yardımcı personelin görev alanlarının belirlenmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27	Okulda öğretmenler ile yardımcı personel arasındaki ilişkiler konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
28	Kural ihlali ya da ihmali gibi durumlarda öğretmenlere ceza verilmesi durumunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
29	Öğretmenlerin sınıfları için araç-gereç istekleri karşısında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
30	Okul ile ilgili planlama çalışmaları esnasında öğretmenlerin ve diğer personelin de sürece katılımı konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
31	Okul yönetimi ile ilgili karar mekanizmalarına öğretmenlerin ve diğer personelin katılımı konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
32	Okul içinde takım ruhu oluşturma konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
33	Aldığı kararlara ve uygulamalara öğretmenlerden itiraz ya da eleştiri gelmesi durumunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
34	Öğretmenlerin özlük haklarını kullanmasına yardımcı olmak konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
35	Öğretmenler arasında gelenekselleşmiş aktivite, eğlence faaliyeti, toplantı, yemeğe gitme gibi durumlarda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
36	Okulda personel arasında çıkan bir çatışma durumunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
37	Öğretmenlerin kişisel ilgi ve ihtiyaçlarıyla ilgili isteklerinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
38	Öğrencilerin kişisel ve ailevi problemleri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
39	Okulun yakın çevresindeki esnaf ve işletmelerle ilişkilerinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
40	Ders aralarında ya da boş derslerde öğretmenler odasındaki aktiviteler ve öğretmenler arasındaki konuşmaları konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
41	Okul yöneticisi olarak öğretmenlerin kendisi ile ilgili duygu ve düşünceleri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42	Bir yönetici olarak kendi otoritesini kabullendirme ve kullanma konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
43	Okulun temizlik işleri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
44	Yardımcı personel ile öğretmenler arasındaki çatışmalarda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
45	Önemli kararları alırken öğretmenlerle işbirliği yapma konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
46	Okul kantininin işletilmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
47	Ek ders ücretlerinin zamanında yatırılması konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
48	Öğretmenlerin okulla ilgili değişiklik önerileri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
49	Okulun çevre düzenlemesi ve estetik olarak güzelleştirilmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ÇALIŞANLARIN KURUM KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRMELERİ

Aşağıdaki gruplarda kurumunuzun örgütsel kültür biçimini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Kurumunuzla ilgili olanlara daha fazla, az ilgili olanlara daha az olmak üzere, A, B, C ve D seçeneklerine 100 puanı dağıtınız. Seçeneklere 0 ile 100 arası herhangi bir puan verebilirsiniz. Ancak dört ifadenin puanlarının toplamının 100 olmasına dikkat ediniz.

<i>seçenek</i>	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.
B	Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar.
C	Kurumumuz üretim odaklıdır. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir.
D	Kurum çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir. Değişmeyen kurum yapısı ön plandadır.
TOPLAM PUAN		100
<i>Seçenek</i>	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Bağlılık ve katılım ön plana çıkmaktadır. Takım çalışması ile işler yürütülür.
B	Yaratıcı olmak ve kuruma uyum sağlamak kurumun belirgin özellikleri arasındadır.
C	Rekabet etmek ve başarı hedefli olmak kurumun belirgin özellikleri arasındadır.
D	Kurum işleyişini değişmeyen emirler ve kurallara sıkı sıkı bağlı olarak gerçekleştirir. İstikrarlı bir şekilde çalışmak kurumun özelliklerindedir. Kuruma monoton bir atmosfer hâkimdir.
TOPLAM PUAN		100

<i>Seçenek</i>	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumumuzu bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir . Bu kuruma bağlılık yüksektir.
B	Kurumumuzu bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye ilgili değildir. Öncü olmaya önem verilir.
C	Kurumumuzu bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür.
D	Kurumumuzu bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlardır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür.

TOPLAM PUAN		100
Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırmız.	Puan
A	Kurum çalışanlarını geleneksel değerler, adet ve gelenekler birbirine bağlamaktadır. Bu bağlar ile kurumda karşılıklı güven oluşmaktadır.
B	Kurum çalışanlarını girişimcilğe ve yeniliklere önem verir ve kurumumuzu bir arada tutan bağ çalışanların son teknolojiyi takip edebilmesi ve risk alabilmeleridir.
C	Kurum çalışanlarını bir arada tutan bağ rekabettir. Başarma duygusu ve kurumun amacına yönelik çalışma hissiyatı kurum çalışanlarının birbirine bağlar.
D	Kurum çalışanları birbirine politikalar ve prosedürler ile bağlıdır. Beklentilerin kesinlik kazanması önemlidir.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırmız.	Puan
A	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir rehber ya da ana veya baba gibi düşünülür.
B	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir girişimci ve yenilikçi olarak düşünülür.
C	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir üretimci , bir teknisyen veya çetin bir şoför olarak düşünülür.
D	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir koordinatör , bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırmız.	Puan
A	Kurumumuzun yöneticisi işleri kolaylaştıran bir rol üstlenir ve bilge olarak görülür.
B	Kurumumuzun yöneticisi risk alabilen bir kişiliğe sahiptir.
C	Kurumumuzun yöneticisi kararlı ve başarı odaklı olarak görülmektedir.
D	Kurumumuzun yöneticisi işleri organize eder ve bir yönetici olarak kabul edilir.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırmız.	Puan
A	Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.
B	Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlık önemlidir.
C	Kurumumuz başarıya önem verir. Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir.

D	Kurumumuz istikrar ve durağanlığa önem verir. İşlemlerin düzenli bir şekilde gerçekleşmesi önemlidir.
TOPLAM PUAN		100
Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumda insan kaynaklarının gelişimine önem verilir ve kişiler arası bağlılığa karşı vurgu yapılır.
B	Kurumda yeniliklere önem verilir ve yeni kaynaklara ulaşabilme stratejik bir öneme sahiptir.
C	Kurumda rekabet üstünlüğü vurgulanmaktadır ve İş ortamı (benzer kurumların yer aldığı ortam) hâkimiyeti üzerinde durulur.
D	Kurumumuz işlerin düzenli olarak yürütülmesi üzerinde durur ve çalışma yaşamında etkili olabilmek önemlidir.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumdaki yönetim şekli takım çalışması ile gerçekleşir. Görüş birliği alınarak kurum yönetilir.
B	Kurumdaki bireysel risk olarak yönetilir. Yönetim şekli yenilik temellerine dayanır.
C	Kurumdaki yönetim şekli sıkı rekabete dayalıdır. Rekabet edilen bir ortam yaratmak yönetimin tarzıdır.
D	Kurumda iş ve istihdam güvenliği dikkate alınarak yönetim şekli belirlenir. Çalışma ortamındaki ilişkilerde istikrarlı olmak yönetimin çalışanlarından beklentileri arasında yer alır.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurum yönetiminde kararlar oybirliği ile alınır. Yönetime katılım söz konusudur.
B	Kurumda özgürlük bir yönetim şekli olarak kabul edilir ve kurumun eşsiz olduğu yönetimin buna odaklanarak yönetim tarzını belirlediği görülür.
C	Yönetimin yüksek talep beklentisi vardır ve yönetim şekli başarı gibi kriterler ile belirlenir.
D	Önceden tahmin edilebilen ve gelenek ve göreneklere uygun davranışlar sergilemek yönetim tarafından beklenen özellikler arasındadır.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	<i>100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.</i>	Puan
A	Kurum başarıyı insan kaynakları gelişimi olarak tanımlar. Takım çalışması başarı kriteri olarak kabul edilir.
B	Kurum eşsiz ve en yeni ürünleri ortaya çıkardıkça kendisini başarılı olarak görmektedir.
C	Kurum ortak iş alanlarında (rakiplerinin bulunduğu çalışma ortamı) kazandığı sürece başarılıdır.
D	Kurum başarıyı yeterliliği temel alarak tanımlar. Düzenli planlama yapmak kurumun bir başarı göstergesidir.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	<i>100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.</i>	Puan
A	Çalışanların birbirine olan bağlılığı kurumun başarısı olarak değerlendirilir ve kurum çalışanlara ilgi gösteriyorsa başarılıdır.
B	Kurum ürün lideri (ortaya çıkardığı birbirinden farklı ve yeni ürünler; projeler, malzemeler, eğitsel araç gereçler) olarak tanındıkça kendisini başarılı olarak görmektedir. Kurumun yenilikçi olarak anılması kurum için bir başarı kriteridir.
C	Kurumun başarı kriteri rekabeti yaratabilmektir . Rekabetçi Pazar liderliği (rekabet ortamında lider olabilmek) kurumun başarısını gösterir.
D	Kurum güvenilir olduğu derecede başarılıdır. Kurumların çıktısı olan ürünlerin düşük maliyetli olması önemlidir.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	<i>100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.</i>	Puan
A	Sıkı bir bağ ile birbirine bağlı olan çalışanlar arasında belli bir yakınlık içinde gerçekleşen yüz yüze iletişim vardır.
B	Yeniliğe ve gelişime önem veren kurumumuzda iletişim çok boyutlu ve sürekli değişen metotlarla bir gelişim içindedir.
C	İletişim kurumun bir parçası ve zorunluluk olarak görülür ve rekabeti besleyen bir iletişim söz konusudur.
D	Kurallara ve prosedüre sıkı sıkıya bağlı olan kurumumuzda formal (resmi) bir iletişim vardır.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	<i>100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.</i>	Puan
A	Kurumumuzda iletişim sözlü olarak gerçekleşmektedir. İnfomal iletişim önemlidir.
B	İletişimde özgürlükten yana olan kurumumuz esnek ve girişimci iletişim modellerini destekler.
C	İletişim durağan ve kişisel çıkarları korumak adına çalışanlar ile iletişim kurulur.
D	Kurumumuzda yabancılaşma hâkimdir bu sebeple iletişim bürokratik engellere takılır.

	TOPLAM PUAN	100
--	--------------------	------------

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştınız.	Puan
A	Kurumumuzda ortak bir amaca yönelik toplum ruhu teşvik edilir. Sisteme kişilerin katkılarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi oldukça adildir
B	Mesleğinizde sürekli ilerleme kaydetmek kurum tarafından teşvik edilir.
C	Çalışanlar kuruma katkı sağlayabildiği sürece ödüllendirilmelidir. Mesleğinizde hızla yükselmek kurum tarafından teşvik edilir.
D	Düzen ve kurallara bağlı olarak kişinin istediği değil kurumun istediği yapılı ve bunun karşılığında para ödenir. Çalışma performansı dikkate alınır.
	TOPLAM PUAN	100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştınız.	Puan
A	Kurumumuzda çalışanlar ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar ve bir beklenti içinde değildirler.
B	Çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir.
C	Her bir çalışan ortak çıkarılara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkıların karşılığını alacaktır.
D	Kurumumuzda kimin hangi işi yapacağı bellidir ve yapılan iş için insanların herhangi bir ödül bekleme söz konusu değildir
	TOPLAM PUAN	100

Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederim...