T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Davranış Bilimleri Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

LİKERT'İN SİSTEM 4 YAKLAŞIMINA GÖRE ÖZEL DERSHANELERDEKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Hacı Osman DURMAZ
Enstitü No: 2501412527

İstanbul, 2007

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Davranış Bilimleri Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

LİKERT'İN SİSTEM 4 YAKLAŞIMINA GÖRE ÖZEL DERSHANELERDEKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Hacı Osman DURMAZ
Enstitü No: 2501412527

Danışman Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Erdal TEKARSLAN
(Düzeltilmiş Tez)

İstanbul, 2007

"LİKERT'İN SİSTEM 4 YAKLAŞIMINA GÖRE ÖZEL DERSHANELERDEKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE KARŞILAŞTIRILMASI"

HACI OSMAN DURMAZ

ÖZ

Bu araştırmada, Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile karşılaştırılması konusu üzerinde çalışılmış olup, İstanbul içerisindeki özel dershanelerde görev yapan, öğretmen, yönetici, zümre başkanı, rehberlik uzmanı, memur (halkla ilişkiler), hizmetli ve diğer (güvenlik elemanı, kütüphaneci, … vb.) çalışanlara yönelik ölçekler uygulanmıştır. Uygulamaların sonucunda ise dershanelerde görev yapan personelin örgüt kültürü tipi ile liderlik tarzı arasındaki ilişki, departmanlar da karşılaştırılarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı, önemi ve kapsamının açıklanmasının ardından ikinci bölümde liderlik, üçüncü bölümde örgüt kültürü, dördüncü bölümde ise her iki kavramın birbiriyle olan ilişkilerine yönelik teorik bilgilere yer verilmiştir. Beşinci bölüm, bulgular ve yorumları da içeren araştırmanın yöntemi hakkında bilgi vermekte, sonuç ve öneriler ile araştırma sona ermektedir.

Yapılan araştırmanın sonucu; otokratik, yardımsever, katılımcı ve demokratik olmak üzere dört yönetim tarzının; rol, güç, destek ve başarı biçiminde sınıflandırılan dört örgüt kültürü tipi ile ilişkisinin önemine dikkat çekici niteliktedir. Örneğin; rol kültürü, yardımsever ve otokratik yönetim tarzı ile olumlu, demokratik yönetim tarzı ile olumsuz bir ilişki içerisindedir, bu da beklentilerimize uygundur. Ayrıca, otokratik yönetici tarzı, rol ve güç kültürü ile pozitif, destek ve başarı kültürü ile negatif ilişki göstermektedir. Yani otokratik yönetim tarzı ile güç kültürü arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Departmanların örgüt kültürü ve yönetim biçimine yönelik algılama ve değerlemeleri karşılaştırıldığında; rol, destek ve güç kültürü açısından departmanlar arasında anlamlı bir farklılıktan söz etmek mümkündür. Departmanların, demokratik yönetim biçimi hariç diğer otokratik, yardımsever ve katılımcı yönetim biçimlerini algılamaları birbirine paraleldir denebilir.

"THE COMPARISON OF LEADERSHIP ASPECTS OF MANAGERS WITH ORGANIZATIONAL CULTURE IN PRIVATE SCHOOLS ACCORDING TO LIKERT'S SYSTEM 4 APPROACH"

HACI OSMAN DURMAZ

ABSTRACT

In this survey, according to Likert's System 4 Approach, the comparison of leadership aspects of managers and organizational culture has been worked out and the measures for teacher, manager, branch chairman, guide, stuff (public relations), worker and others (security, librarions etc) has been applied. At the end of applications the relation between the organizational culture types of personnels working in the private school and the leadership styles, with a comparison among departmants, has been determined.

After explaining the reason, importance and scope of investigation, in the second part leadership, in the third part organization culture, in the fourth part the theoric information for both concepts in relation with each other has been given. In the fifth part, the method of investigation including invention and comments has been explained and investigation ends with result and suppestions.

The result shows us four managerial style as autocratic, benevolent, participator and democratic and four organizational types as role, power, support and success are important. For example, role culture is in harmony with benevolent and autocratic managerial style but in conflict with democratic managerial style, which is in our expactations. Moreover, autocratic managerial style has a positive relation with role and power culture and has a negative relation with support and success culture. That is to say, there is a powerfull and positive relation between autocratic managerial style and power culture.

The perception and criticization for the organization culture and managerial forms of depertmants are compared; there is a big difference among departmants in respect of role, support and power culture. The perception of autocratic, benevolent, participator managerial styles are parellel, but democratic one is different.

ÖNSÖZ

Günümüzde, ekonomik, sosyal, teknolojik, politik gelişme ve değişmeler, işletmelerin yapı ve işleyişlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Hedeflerine ulaşmak ve sürekliliklerini sağlamak amacıyla işletmeler, yöneticilerin liderlik özelliklerine ve örgüt kültürüne de ağırlık vermek durumunda kalmışlardır. Örgüt kültürünü benimseyen liderler, örgüt üyelerini hem ortak inançlar, değerler ve gelenekler etrafında birleştirip, hem de paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol gösterici olmuşlardır. Kültürün gerek kurucuların, gerekse yöneticilerin ideoloji, görüş ve uygulamalarından etkilenerek şekillendiği gerçeği de göz önüne alınacak olursa, örgüt kültürü ile yöneticilerin liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi daha da önem kazanmıştır.

Bu çalışmada, Likert'n Sistem 4 yaklaşımına göre, yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile arasındaki ilişkinin ne yönde olduğunun bilinmesine yer verilmiştir. Bu nedenle, özel dershanede görev yapan personelin (yöneticiler, öğretmenler, rehberlik uzmanları, zümre başkanları, memur (halkla ilişkiler), hizmetliler ve diğer (güvenlik elemanı, test görevlisi, kütüphaneci… vb.) algıladıkları yönetim biçimi ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Bu ilişki incelenirken aynı zamanda departmanların, örgüt kültürü ile yönetim biçimini ne düzeyde algıladıkları da karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Aynı sektörde faaliyet gösteren özel dershanelerde görev yapan personelin, yöneticilerin liderlik özellikleri ile örgüt kültürü algılarının ilişkisi hakkında sınırlı da olsa fikir edinilmesine yardımcı olunacağı düşünülmüştür. İşletme içerisindeki yöneticilerin, örgütlerinin kültür tipini ve yönetim biçimini tanıması, olumlu bir kültür oluşturulmasına katkı sağlayacağından, örgüt kültürü ve yönetim tarzının belirlenmesine de yararlı olması amaçlanmıştır. Bu yönde yapılması gereken diğer çalışmalara da ışık tutacağı düşünülmüştür.

Çalışmamda, önerileri ve eleştirileri ile bana yol gösteren danışman hocam, Prof. Dr. Erdal Tekarslan başta olmak üzere, Davranış Bilimleri bölümündeki diğer hocalarıma da teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul 2007 Hacı Osman DURMAZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Öz ……..…….. iii

Abstract …..……..... iv

Önsöz ...……..... v

İçindekiler …...…… vii

Tablolar Listesi ……..... xi

Şekiller Listesi ……..... xiii

Kısaltmalar Listesi ……. xiv

GİRİŞ 1

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI …… 4

1.1 Amacı ……. 4

1.2 Önemi ……..... 4

1.3 Kapsam ve Sınırlılıklar ……. 5

2. KURAMSAL TEMEL: ÖRGÜTLERDE LİDERLİK ……... 6

2.1 Liderlik ve Liderlik Kavramları 7

2.1.1 Lider 7

2.1.2 Liderlik 8

2.2 Liderlik Kuramları 10

2.2.1 Likert'in Sistem 1 - 4 Yaklaşımı ……..... 11

2.2.1.1 Sömürücü – otokratik ……... 12

2.2.1.2 Yardımsever – otokratik ……... 12

2.2.1.3 Katılımcı …….. 13

2.2.1.4 Demokratik ……. 14

2.3 Liderliğin Amacı ve Lider Gereksinimi 16

2.3.1 Liderliğin Amacı 16

2.3.2 Lider Gereksinimi 17

2.4 Liderin Etkinliği ve Fonksiyonları 18

2. 4.1 Liderin Etkinliği 18

2.4.2 Liderin Fonksiyonları 21
2.5 Liderlik ve Yöneticilik 24

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1 Örgüt Kültürünün Tanımı 26
3.1.1 Örgüt 26
3.1.2 Kültür 26
3.1.3 Örgüt Kültürü 27
3.2 Örgüt Kültürünün Özellikleri 28
3.3 Örgüt Kültürünün Boyutları 31
3.3.1 Kişisel Özerklik 32
3.3.2 Yapı 32
3.3.3 Destek – Yakınlık 32
3.3.3.1 Kimlik 33
3.3.3.2 Performans – Ödül 34
3.3.3.3 Çatışma Toleransı 35
3.3.3.4 Risk Toleransı 35
3.4 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Unsurları..... 36
3.4.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu 36
3.4.1.1 Lider / Kurucunun Etkisi 36
3.4.1.2 İşgören Seçimi 37
3.4.1.3 Üst Yönetimin Tutum ve Davranışları 37
3.4.1.4 Sosyalleşme 38
3.4.2 Örgüt Kültürünün Unsurları 39
3.4.2.1 Değerler 39
3.4.2.2 Normlar 39
3.4.2.3 Törenler ve Simgeler 40
3.4.2.4 İnanç ve Tutumlar 40
3.4.2.5 Liderler ve Kahramanlar 41
3.4.2.6 Öykü ve Efsaneler 42
3.4.2.7 Dil 42
3.5 Örgüt Kültürünün İşlevleri 43

3.5.1 Örgüt Kültürü ve Planlama 43
3.5.2 Örgüt Kültürü ve Örgütlenme 43
3.5.3 Örgüt Kültürü ve Yürütme Fonksiyonu 44
3.5.4 Örgüt Kültürü ve Koordinasyon Fonksiyonu 44
3.5.5 Örgüt Kültürü ve Kontrol Fonksiyonu 45
3.6 Örgüt Kültürünün Ölçülmesi 45

4. LİKERT'İN SİSTEM 4 YAKLAŞIMINA GÖRE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE KARŞILAŞTIRILMASI

4.1 Liderlik ile Örgüt Kültürü İlişkisi 47
4.2 Örgüt Kültürü ile Yönetim Biçimi İlişkisi 50
4.2.1 Yönetim Biçimi ve Örgüt Yapısını Temel Alan Örgüt Kültürü Sınıflaması 51
4.2.1.1 Rol Kültürü 51
4.2.1.2 Güç Kültürü ……..... 52
4.2.1.3 Görev Kültürü ...……..... 53
4.2.1.4 Kişi Kültürü ……..... 53
4.2.2 Rol ve Güç Yönelimli Kültürlerde ve Başarı Merkezli ve Destek Yönelimli Kültürlerde Yöneticilerin İnançları 54
4.3 Yönetici Davranışları ve Örgüt Kültürü 54
4.3.1 Otokratik ve Demokratik Karakterler ile Kültürel Yapı Arasındaki Bağlantı 56
4.3.2 Otokratik Karakterlerin Örgüt Kültürüne Etkisi 57
4.3.3 Demokratik Karakterlerin Örgüt Kültürüne Etkisi 58
4.4 Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürüne Etkisi Bakımından Uygun Tarzın Belirlenmesi 59

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ …… 62
5.1 Araştırmanın Modeli 62
5.2 Araştırmanın Hipotezleri ……. 62

5.3 Anakütle ve Örneklem ……..... 63
5.4 Veri Toplama Aracı ……. 65
5.5 İstatistiki Analizler …….. 66

6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME ……..……..… 67
6.1 Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik İle İlgili Bulguları …….. 67
6.1.1 Örgüt Kültürü Ölçeği …… 67
6.1.2 Yönetim Biçimi Ölçeği ……. 68
6.2 Hipotezlerle İlgili Bulgular ……..…….. 70
6.2.1 Liderlerin Yönetim Tarzları ve Örgüt Kültürü İle İlişkisine Yönelik Bulgular …...…….. 70
6.2.2 Departmanlar Açısından Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki ve Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular ……..... 72
6.2.3 Aynı Dershanede Çalışma Süresi İle Örgüt Kültürü Tipleri ve Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular ……..……..... 78
6.2.4 Eğitim Durumu İle Örgüt Kültürü Tipleri ve Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular 82
6.2.5 Yaş İle Örgüt Kültürü Tipleri ve Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular ……. 85
6.2.6 Cinsiyet İle Örgüt Kültürü Tipleri ve Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular…… 88

SONUÇLAR VE ÖNERİLER …….....……... 90

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR 94

EKLER
A. Örnekleme Giren İşletmelerin Listesi..... 101
B. Yararlanılan Anket Formu Örneği..... 104
C. Ölçeklerin Geçerlik – Güvenirlik İstatistikleri ……. 109

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Madde Analizi Sonuçları …….. 67
Tablo 2. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Ayırtedicilik Gücü Bağımsız Grup t Testi Sonuçları ……..…… 68
Tablo 3. Yönetim Biçimi Ölçeği İçin Madde Analizi Sonuçları ……. 69
Tablo 4. Yönetim Biçimi Ölçeği İçin Ayırtedicilik Gücü Bağımsız Grup t Testi Sonuçları ……. 69
Tablo 5. Kültür Tipleri ile Yönetim Biçimlerine İlişkin Korelasyonlar …… 70
Tablo 6. Departmanlar Açısından Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılıklar . 73
Tablo 7. Departmanlar Açısından Yönetim Biçimi Arasındaki Farklılıklar …….. 76
Tablo 8. Aynı Dershanede Çalışma Süresi ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılıklar ……... 79
Tablo 9. Aynı Dershanede Çalışma Süresi ile Yönetim Biçimi Arasındaki Farklılıklar …….. 81
Tablo 10. Eğitim Durumu ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılıklar …… 83
Tablo 11. Eğitim Durumu ile Yönetim Biçimi Arasındaki Farklılıklar …… 84
Tablo 12. Yaş ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılıklar …….. 86
Tablo 13. Yaş ile Yönetim Biçimi Arasındaki Farklılıklar ……..….. 87
Tablo 14. Cinsiyet ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılıklar ……... 88
Tablo 15. Cinsiyet ile Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklar …… 89
Tablo 16. Başarı Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları ……... 109
Tablo 17. Destek Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları ……. 109
Tablo 18. Güç Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları …….. 110
Tablo 19. Rol Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları ……... 110
Tablo 20. Başarı Değişkenine Göre Başarı İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları ……. 111
Tablo 21. Destek Değişkenine Göre Destek İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları …….. 111
Tablo 22. Güç Değişkenine Göre Güç İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları ….. 112
Tablo 23. Rol Değişkenine Göre Rol İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları ……. 112

Tablo 24. Demokratik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları …….. 113
Tablo 25. Katılımcı Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları …….. 113
Tablo 26. Otokratik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları …….. 114
Tablo 27. Yardımsever Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları ……. 114
Tablo 28. Demokratik Değişkenine Göre Demokratik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları ……... 115
Tablo 29. Katılımcı Değişkenine Göre Katılımcı İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları ……... 115
Tablo 30. Otokratik Değişkenine Göre Otokratik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları …… 116
Tablo 31. Yardımsever Değişkenine Göre Yardımsever İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları …….. 116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Likert'in Geliştirdiği Modele Göre Liderlik Davranışı Sınıflaması ……. 15
Şekil 2. Liderliğin Etki / Güç Kaynakları …….. 20
Şekil 3. Yönetici Lider Kavramlarının Farklılaşma Yönleri …….. 25
Şekil 4. Araştırmanın Modeli ……. 62

KISALTMALAR LİSTESİ

DGS:	Dikey Geçiş Sınavı
KPSS:	Kamu Personeli Seçme Sınavı
ALES:	Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı
MEB:	Milli Eğitim Bakanlığı
OKS:	Orta Öğretim Kurumları Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı
ÖSS:	Öğrenci Seçme Sınavı
ÖSYM:	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
YDS:	Yabancı Dil Sınavı

GİRİŞ

Günümüzde, başta teknolojik gelişmeler olmak üzere hemen her alanda yoğun ve hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu hızlı değişim, başta eğitim örgütleri olmak üzere, tüm sistemleri değişmeye zorlamaktadır. Bu şartlar altında işletmeler, teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimleri yakından izleyerek, müşterilerin bu yenilik ve değişimlere paralel ihtiyaç ve beklentilerine hızlı bir biçimde cevap verebilmelidirler. Aynı zamanda, teknolojik gelişmeleri bünyesine alarak çağın gerisinde kalmadan rakipleri ile boy ölçüşebilir durumunu muhafaza etmeli ve kendilerini sürekli başarılı kılacak yeni hedefler belirlemelidirler. Bunu yaparken işletmelerin başında, yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderlik gücü önemlidir. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayıp başarıyı yakalayabilir.

Örgütlerde yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki önemli olgu yer almaktadır. Bu iki grup arasındaki ilişkinin biçimi, örgütlerin devamlılığında önemli rol oynamaktadır. Yöneticilerin liderlik özelliklerinin, yönetilenler (astlar) üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yöneticiler; kendi deneyimleri, hayat felsefeleri, bilgileri, ilgileri doğrultusunda ve de içinde bulundukları örgütün havasına, örgütteki şartların gerekliliğine göre yönetim tarzı belirlemektedir. Bunu da örgütlerinin kültürüne uyacak şekilde gerçekleştirdiği ve astlarını da koyduğu amaç ve hedefler doğrultusunda birleştirdiği takdirde etkinliğini ve başarısını artıracaktır.

Örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan örgüt kültürü olgusunun önemini gözardı etmek imkânsızdır. Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel fonksiyonlarından biri olan dışsal uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü, işletmelerde çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanlara ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekle içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirmektedir.

Bugün yaşanan hızlı değişime etkin cevap verme yeterliliği, örgütün kültürel özelliklerine bağlıdır. Örgüt kültürü, değişim konusunda bir motor veya bir fren olabilir. Bir kültürün değişimlerde motor işlevini görebilmesi için hem homojen (güçlü), hem de esnek (iyi) olması gerekmektedir.

Günümüz yönetim literatüründe iyi bir kültüre sahip olan örgütlerin yönetsel başarıyı daha kolay sağlayabildikleri ileri sürülmektedir. Örgüt kültürü, örgüt sırlarının çözümünde anahtar rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü, bulunduğu örgüt içerisinde sahip olduğu özelliklerin türü ve yoğunluğuna bağlı olarak farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Kültürün sınıflandırılmasında, örgütün yapısı, amaçları, mevcut uygulamaları ve yönetim biçimi gibi faktörler temel kriter olarak alınmış ve bu kriterler doğrultusunda farklı araştırmacılar tarafından farklı örgüt tipleri tanımlanmıştır. Örgüt tiplerinin belirlenmesinde etkili kriterlerden biri olan yönetim biçimi ayrı bir öneme sahiptir ve kültür ile yönetim arasındaki ilişkiye dikkat çekici niteliktedir. Bununla birlikte, gerek kurucuların gerekse yöneticilerin ideoloji, görüş ve uygulamalarından etkilenerek şekillendiği gerçeği de göz önüne alınacak olursa, örgüt kültürü ile yönetim tarzı arasındaki ilişkinin incelenmesi daha da önem kazanacaktır.

Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen bu tez çalışmasında, çoğunlukla "yöneticilerin liderlik özellikleri", "liderlik tarzları" kavramı kullanılmakla beraber, "yönetim biçimi", "yönetim tarzı" gibi aynı anlama gelen kavramlara da yer verilmektedir. Aynı şekilde diğer değişken olarak "örgüt kültürü" kavramı sıklıkla kullanılmakla birlikte, ara sıra başvurulan "işletme kültürü", "kurum kültürü", "organizasyon kültürü" de "örgüt kültürü" ile aynı anlama gelmektedir.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve varsayımları açıklandıktan sonra ikinci bölümde, lider ve liderlik kavramları, liderlik kuramlarından Likert'in Sistem 4 yaklaşımı, liderliğin amacı ve lider gereksinimi, liderin etkinliği ve fonksiyonları, liderlik ve yöneticilik ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, örgüt kültürünün tanımı, özellikleri, boyutları, oluşumu, unsurları, işlevleri ve örgüt kültürünün ölçülmesi gibi teorik konular yer almıştır. Dördüncü bölümde ise, her iki kavramın ilişkisinin incelendiği "yöneticilerin liderlik özellikleri ve örgüt kültürü ilişkisi" adı altında, liderlik ile örgüt kültürü ilişkisi, örgüt kültürü ile yönetim biçimi ilişkisi, yönetici davranışları ve örgüt kültürü,

yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürüne etkisi bakımından uygun tarzın belirlenmesi gibi konulara yer verilmiştir. Teorik bilgileri takiben beşinci bölümde, araştırmanın modeli, örneklem grubu, araştırmada yararlanılan veri toplama aracı ve verilerin analiz yöntemlerinin tanıtıldığı "Araştırmanın Yöntemi" kısmı bulunmaktadır. Araştırma verilerinin analiz edilip yorumlandığı "Bulgular ve Yorumları" bölümünden sonra "Sonuç ve Öneriler" ile çalışma tamamlanmaktadır.

Birinci Bölüm

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile eğitim sektörü içerisinde yer alan özel dershanelerdeki yöneticilerin Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre liderlik özellikleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, özel dershanelerde görev yapan yöneticilerin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmeye ve ayrıca, gerek örgüt kültürü tipinin gerekse yönetim biçiminin departmanlar ve görevler düzeyinde nasıl bir farklılık gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır.

1.2 Araştırmanın Önemi

Günümüzde, çevremizdeki ekonomik, teknolojik, siyasal ve toplumsal değişme ve gelişmelerin bizzat hissedildiği bir ortamda faaliyet gösteren organizasyonların yapı ve işleyişleri önemli ölçüde etkilenmektedir. Rakiplerine göre üstünlüklerini ve rekabet edebilme güçlerini sürdürebilmek, piyasadaki yerlerini koruyabilmek, amaç ve hedeflerine ulaşmak için işletmeler, kendilerini yöneten liderlerin liderlik özellikleri, yönetim biçimleri ve bu kavramlarla birlikte işletmenin yerleşik kültürüne de ağırlık vermek durumunda kalmışlardır. Fakat tüm bu uygulamaların başarılı bir şekilde yürütülmesi, yeni yöntem ve uygulamalarla paralel olarak örgüt üyelerinin örgüt kültürü algılarının da olumlu olmasına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, işletme içerisinde gerçekleştirilen değişimin örgüt üyelerince benimsenmesi ve olumlu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu araştırma, eğitim sektörünün büyük bir kısmını oluşturan özel dershane işletmelerinde, Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile ilişkisi, ayrıca, bu işletmelerde örgüt kültürü tipleri ile yönetim biçimlerinin departmanlar ve görevler düzeyinde nasıl algılandığı hakkında sınırlı da olsa fikir edinilmesine yardımcı olacağı düşüncesiyle önemli görülmektedir. İşletme

içerisindeki yöneticilerin örgüt kültürlerini ve yönetim biçimlerini tanımalarına ve olumlu bir kültür oluşturabilmek için nasıl bir liderlik özeliliğine sahip olunması gerektiğine açıklık getirmesi bakımından da yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.3 Kapsam ve Sınırlılıklar

Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre yöneticilerin liderlik özellikleri ile örgüt kültürünün karşılaştırılmasına yönelik bu araştırma için eğitim sektörü seçilmiş olup, İstanbul'da faaliyet gösteren üniversiteye hazırlık dershaneleri uygulama alanı olarak belirlenmiştir. Araştırmaya, söz konusu işletmelerde görev yapan yöneticiler, öğretmenler, zümre başkanları, rehberlik uzmanları, memurlar (halkla ilişkiler), hizmetliler ve diğer (muhasebe, test görevlileri, güvenlik… vb) personel dâhil edilmiştir.

Özel dershane işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ile örgüt kültürünün karşılaştırılması konusuyla ilgili olmakla birlikte şu başlıklar kapsam dışında tutulmuştur: Özel dershane bünyesinde faaliyet gösteren OKS hazırlık kursları, dil hazırlık kursları, açıköğretim kursları, ALES, DGS, KPSS kursları, bilgisayar-muhasebe kursları, sürücü kursları, kişisel gelişim kursları… vb. ile farklı sosyo-ekonomik düzey farkları, çalışanların kişiliği... vb. konular kapsam dışında tutulmuştur.

Araştırma, İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yer alan eğitim sektöründeki özel dershane işletmelerinde görev yapan yöneticilerin Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre liderlik özellikleri ile örgüt kültürünün karşılaştırılmasını kapsamaktadır.

Bu araştırma;

1) 2005–2006 eğitim – öğretim yılı,

2) İstanbul ili,

3) Üniversiteye girişte uygulanan ÖSS ve YDS' ye hazırlık öğretimi yapan dershaneler ile sınırlıdır.

İkinci Bölüm

ÖRGÜTLERDE LİDERLİK

İnsanlar grup hâlinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup hâlinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Şu hâlde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir.

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz. Liderlik tarihin her devrinde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği gereksinim ve çıkarların benzer gereksinim ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır.[1]

Yukarıdaki anlatımdan anlaşılacağı üzere liderlik, oldukça karışık ve kesin olarak betimlenemeyen bir olgudur. Derin ve kapsamlı bir olgu olma özelliği ile liderlik bizleri "insan grubunun olduğu yerde liderlik vardır" sonucuna götürmektedir.[2] Aynı zamanda, bu grubu oluşturan bireylerin, farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olması da söz konusudur. Bu farklı kültürel mozaiğe sahip bireyleri belirli amaçlar, normlar, değerler ve kültür ortamına sahip işletme içinde bir arada tutmak ve verimli bir şekilde çalıştırmak, liderlik bilgi ve becerisini gerektirmektedir.

---

[1] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.411.

[2] Levent Eraslan, **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri,** Kırıkkale, Kırıkkale Üniv., Sosyal Bilimler Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003, s.19.

2.1 LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, din ve kültür yapısına bakmadan toplumsal yaşamın her döneminde ortaya çıkan bir olgudur. Bu nedenle eski çağlardan günümüze kadar liderlik konusu, insanların ilgi duyduğu alanlardan biri haline gelmiştir. [3] Liderlik, İngilizce bir kelime (leadership) olup kelimenin aslı fiil olarak "lead" seklindedir, anlamı; yön göstermek, yol göstermek kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmaktır. "Leader" kelimesi ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, reis anlamlarını taşımaktadır.[4] Türkçe'de ise liderlik olgusunun karşılığı olarak "önderlik", "yederlik", "yönderlik" kelimeleri önerilmişse de ulusal literatürde "liderlik" kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır. [5] Liderlik belirli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir.[6] Herhangi bir topluluğun başarısı, büyük ölçüde, sahip olunan önder veya önderlere bağlıdır. İşletmeler yönünden, işgörenleri işletmenin amaçları etrafında toplayabilme ve onların daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayabilmede, önderlik becerisi büyük öneme sahiptir. [7]

Yukarıdaki anlatımdan anlaşılacağı üzere liderlik, bir başkasının varlığından ortaya çıkan bir durumdur, lider ise belirli bir amaç etrafında insanları birleştirerek ve onları etkileyerek bu amaçların gerçekleştirmesini sağlayan kişidir.

2.1.1 Lider

Lider, önden giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatandır. [8] Follet ise lideri, verdiği emrin, durum ve koşulların gereği ve bir parçası olduğunu, astlarına gösteren kişi

[3] Levent Eraslan, **Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi,** Milli Eğitim Dergisi. Sayı 162, Bahar–2004. (Çevirimiçi) http://yayim.meb.gov.tr/ dergiler/162/eraslan.htm (16.02.2006)

[4] **Redhouse Sözlüğü,** İstanbul, Redhouse Yayınevi, 1997

[5] Mehmet Şişman, **Öğretim Liderliği,** Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002, s.3.

[6] Erdal Tekarslan, vd. **Davranışın Sosyal Psikolojisi,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 2000, s.120.

[7] Mahmut Paksoy, **Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M" leri,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 13,1984, s.119.

[8] Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi,** 5.b., c.1, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak., Yay., 1990, s.392.

olarak tanımlamıştır. [9] Başka bir tanıma göre, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.[10] Çelik'in [11], değişik kaynaklardan aktardığına göre liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşim; güçlü bir etki; etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanma, olarak tanımlanmaktadır.

Lider durumda bulunan kimse kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yönetmedikçe, planlama, organize etme ve karar verme gibi yönetim fonksiyonları bir yarar sağlamaz. Liderlik, bir örgüt ve örgütteki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir. [12] Aynı zamanda lider, toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı nitelikleriyle, kurumun yaşayıp gelişmesi için gerekli olan atmosferi sağlar. Yaratıcı ve yenilikçi olduğu kadar, gerçekçi olmak zorundadır. Hayali hedefler ve aldatıcı ilgi gösterileri, kurumda güveni sarsar, moral bozucu etki yapar. [13]

Kısaca, lider bunları yaparken en büyük özelliği grubu etkilemesidir. Etkilenen kişiler arttıkça, liderin gücü de artmış olacaktır. Genellikle lider, grubun inançları, etkinlikleri üzerinde fazla etkiye sahip olan kişidir, denebilir.

2.1.2 Liderlik

Liderliği bir süreç olarak tanımlarsak, bir amaç etrafında bir araya gelmiş grup üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan

[9] Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi,** 2.b., c.1, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1979, s.268.

[10] Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1984, s.363.

[11] Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik,** Ankara, Pegem A Yayınları, 1999, s.1.

[12] Tekarslan, vd. **Davranışın Sosyal Psikolojisi,** s.120.

[13] Nevin Şimşek ve Mehmet Fidan. **Kurum Kültürü ve Liderlik.** Konya, Tablet Kitabevi, 2005, s.42

davranışlardır.[14] Başka bir tanımda, liderlik, yönlendirme, enerji verme ve bireyleri (üyeleri) liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlama sürecidir. Lider, vizyon ve hedefler oluşturur, işletme çalışanlarını ya da grup üyelerini bunları paylaşmak ve hedeflere ulaşmak için çalışma konusunda yüreklendirir. [15]. Liderlik süreci, belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla insan arasındaki ilişkileri içerir. [16]

Liderlik bir etkileme süreci olarak ele alındığı takdirde, liderin davranışları belirleme yeteneğine ve gücüne neden sahip olduğu üzerinde de durmak gerekir. Etkileme olanağının dayandığı etmenleri beş grupta toplamak mümkündür [17];

a) Meşru güç: Liderin örgüt içindeki pozisyonuna bağlı olarak elde ettiği güç.
b) Ödül ve ceza üzerinde denetim: Liderin izleyicileri ödüllendirme ve cezalandırma olanaklarına sahip olması.
c) Zorlama gücü: İzleyicileri, belirlediklerine uymadıkları takdirde cezalandırabilme olanaklarına sahip olması.
d) Uzmanlık: Bilgi veya beceri nedeniyle etkileyebilme yeteneği. Doğal olarak bu dayanak liderin uzman olduğu alanlar için geçerlidir.
e) Bireysel nitelikler: Liderin özellikleri, izleyicilerin ona benzemek isteme nedeniyle sahip olduğu etkileme olanağı.

Liderlik bir takım süreçleri içerir. Liderliğin oluşumu, liderin yönettiği grubun yapısına, izleyicilerin ve kendisinin kişilik özelliklerine bağlıdır. Bazı yazarlara göre, liderliğin doğuş ve oluşu şu formülle açıklanabilir: [18]

Liderlik = f (kişilik, izleyiciler, koşullar)

Bu eşitliğe göre, bir kişinin lider olabilmesi için güçlü bir kişilik, güçlü kişiliği izleyen bir grup insan ve grubun lideri izlemesini zorunlu kılan koşullar. Formülden

---

[14] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** İstanbul, İ.Ü. İ.İ.E. Yayını, 1991, s.331.

[15] Mahmut Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 2002, s.166.

[16] A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri I-II,** İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1987, s.144.

[17] Tekarslan, vd. **Davranışın Sosyal Psikolojisi,** s.121.

[18] Kemal Tosun vd. **İş İdaresi,** Ankara, A.Ü. AÖF Yayını, Fasikül 4, 1984, s.316–317.

anlaşıldığı gibi, liderliğin üç öğesi vardır ve liderlik bu üç öğe arasındaki karışık ve çapraşık ilişkiler sonucu oluşur. Lider yönettiği grubu etkilerken, çeşitli kaynaklardan güç alır. Başlıca güç kaynakları zorlayıcı, yasal, uzmanlık, karizmatik ve ödüllendirme gücü sayılabilir.

Kısaca özetlemek gerekirse, liderlik belirlenmiş grup amaçlarına ulaşmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir.

2.2 LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, ancak 1930 yılından sonra üzerine bilimsel araştırmalar yapılan bir konu olmuştur. 1974 yılına gelindiğinde, genel liderlik konusu üzerine yaklaşık 3 bin bilimsel çalışma ve 1981 yılına gelindiğinde ise yaklaşık 5 bin bilimsel çalışma yapıldığı tahmin edilmiştir. Üzerinde bu kadar çok araştırma yapılan bir konu olmasına rağmen, araştırmacılara göre liderlik dünya üzerinde en fazla araştırılan ama en az anlaşılan bir konu olma özelliğini korumuştur. Bugüne kadar liderliği farklı boyutlardan irdeleyen birçok kuram oluşturulmuş ve bunlarla ilgili araştırmalar yapılmıştır. [19]

Liderlik kuramlarının gelişimine bakıldığında, "özellikler kuramları", "davranışsal kuramlar", "durumsallık kuramları" ve "neo-karizmatik kuramlar" dan oluşan dört ana aşama olduğu görülmektedir. Özellik kuramları çerçevesinde lider özelliklerinin araştırılması liderleri tanımlayabilmek için yeterli olmayınca, davranışsal liderlik kuramları lider davranışı ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. İdeal lider özellikleri ve ideal lider davranışından sonra ise, liderin etkinliğini ve liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı gören durumsallık yaklaşımına geçilmiştir. Nihayet, belirtilen lider merkezli üç kuramın ardından lider ve izleyicileri arasındaki ilişkilere bir bütün olarak odaklanan neo-karizmatik kuramlar ya da güncel liderlik

[19] Funda Ferik, **İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi,** Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl 4, Sayı 19, Temmuz-Ağustos 2001, s.76

yaklaşımları ele alınmıştır. [20] Bu modellerin yanısıra liderliği durumsallık perspektifinden ele alan pek çok yeni modelin geliştirildiği de bir gerçektir. Bilişsel Kaynak Kuramı, Yatay İkili Bağlantı Kuramı, Çoklu Ekran Modeli, Bass- Valerzi Modeli, Farris'in 5 Faktör Kuramı, Davranışsal Sapma Kredisi Kuramı, Liderlik Atıf Kuramı, Karizmatik Liderlik Kuramı gibi yeni kuram ve modeller bu çerçevede alınabilir. [21]

Bu kuramlardan sadece araştırmamıza konu olan Likert'in Sistem 1–4 Yaklaşımında ele alıp incelediği dört tarzın açıklanmasının uygun olacağı düşüncesindeyim.

2.2.1 Likert'in Sistem 1- 4 Yaklaşımı

Rensis Likert'in teorisi, Likert'in 1950'li yıllarda etkin ve etkin olmayan liderlik davranışları arasındaki farkları ortaya koymak için yürüttüğü çalışmalara dayanmaktadır. Likert bu araştırmaları neticesinde, klasik örgüt teorilerini benimseyen liderlerin etkililiğinin davranışsal yaklaşımları benimseyen lidere göre daha az olduğu sonucuna varmıştır. [22]

R. Likert, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarda, bir liderin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) şeklinde gruplandırmanın mümkün olabileceğini göstermiştir. [23] Şekil 1'de görüldü-

---

[20] Tanıl Kılınç, **Liderlikte Kuramsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi),** İstanbul, İ.Ü: İşletme Fakültesi Dergisi, c.24, sayı:2, Kasım–1995, s. 151–152.

[21] Tanıl Kılınç, **Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı,** İstanbul, İ.Ü: İşletme Fakültesi Dergisi, c.24, sayı:1, Nisan–1995, s. 61.

[22] Kenneth N. Wexley; Gray A. Yulk, **Organizational Behavior and Personel Psychology,** Richard D. Irwin, Inc.Homewood, Illinois, 1977, s. 35.

[23] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** İstanbul, Genişletilmiş 9.Baskı, Beta Yay.,2003, s. 230

ğü gibi, bu dört grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Likert'in Sistem - 4 yaklaşımında ele alıp incelediği dört tarzı şöyle özetleyebiliriz.

2.2.1.1 Sömürücü – otokratik

Bu tarz yönetimde üstler, astlarına güven duymazlar, işle ilgili problemlerin çözümünde çok seyrek olarak onların görüş ve düşüncelerini alırlar. Astlar da işleri ile ilgili konuları üstleri ile tartışmada kendilerini rahat hissetmezler. Bu tarz yönetimin hakim olduğu örgütlerde korku, gerginlik hakimdir ve motivasyon açısından ödüllere çok ender başvurulur, ceza uygulamaları daha yaygındır. Yetki, yönetimin üst kademelerinde toplanıp astlara delege edilmez. Aşağı doğru iletişim daha fazla gelişmiş olup, üstlerle astlar arasında çok sık etkileşim gerçekleşmez. Bu tarz yönetimlerde kararlar tepe yönetimlerince alınır ve ekip çalışmasına rastlanmaz. Örgütsel amaçlar tepe yönetimce belirlenerek, emirler halinde aşağı kademelere gönderilir. Yönetimin kontrol fonksiyonu tepe yönetimce gerçekleştirilir. [24]

Ast ve üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlenmelere de rastlanır. [25] Bu tür yönetim tarzını benimseyen şirketlerde astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemiyle çalıştırıldığından kendilerine güvenilmediğini ve bilgi yönünden yetersiz olduklarını düşünürler.

2.2.1.2 Yardımsever – otokratik

Bu tarz yönetimde üstler astlarına belirli ilişkiler çerçevesinde çok az güven duyarlar. Denetim sürecinde bazı yetkilerin orta kademelerce geçirildiği görülür. Astların fikirleri alınsa da önemli kararlar yine üst kademelerde verilir. Astları güdülemede

[24] Turhan Erkmen ve Güven Ordun, **Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,** Silivri-İstanbul: 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fak., 2001, s.71.

[25] Erol Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1979 s,32.

ödüllendirme ve cezalandırma birlikte kullanılır.[26] İletişim çoğunlukla aşağı doğrudur, üstlerle astların etkileşimi az ve temkinli bir biçimdedir. Ekip çalışması çok ender görülür. Politikalar tepe yönetimce belirlenip örgütsel kararlara ancak tepe yönetimin denetiminde daha alt kademeler katılabilir. Astların işleri ile ilgili konularda pek fazla fikirleri alınmaz, örgütsel amaçlar astlara duyurularak bazen fikir beyan etmelerine izin verilir. [27]

Sistem 2 kısmen de olsa astlarına iş doyumu sağlar, çünkü Sistem 2'yi, sistem 1'den ayıran en önemli özellik, Sistem 2'nin biraz daha çalışana yönelik olmasıdır. Sonuçta bu iki grubun temel özelliği otokratik liderliğin ön planda olmasıdır, bu yönden de sakıncalıdır.

2.2.1.3 Katılımcı

Üstlerin astlara güveni tam olmasa da oldukça yüksektir. Astların çok önemli olmayan kararları vermelerine izin verilir. Sorumluluk duygusu hem yüksek hem de aşağı kademelerce paylaşıldığından, denetim süreci önemli ölçüde astlara bırakılır. Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya iletişim sağlanmıştır. Astlarla üstler arasında belli bir düzeyde etkileşim gerçekleşir. Bu tarz yönetimde astları güdülemede ödüllendirmeye başvurulur, ender olarak cezalandırma kullanılır. [28] Astlar işleri ile ilgili sorunları, üstleri ile tartışmada kendilerini serbest hissederler. Astların görüşlerine başvurularak bu görüşler mümkün olduğunca uygulanmak üzere değerlendirilir. Örgütsel amaçlar ise, astlarla tartışılıp hareket planları belirlendikten sonra duyurulur. [29] Bu durumda astların alınan kararlara katılmalarıyla kendilerine güven duyulduğu hissini de beraberinde getirir.

---

[26] Tekarslan vd., **Davranışın Sosyal Psikolojisi,** s.131.

[27] Erkmen ve Ordun, **a.g.e.,** s.72.

[28] Tekarslan vd., **Davranışın Sosyal Psikolojisi,** s.131.

[29] Erkmen ve Ordun, **a.g.e.,** s.72.

2.2.1.4 Demokratik

Bu yönetim tarzında astlara karşı tam bir güven vardır. Çalışanın katılımı arzulanır ve karar alma grup oluşturularak gerçekleştirilir. [30] Astlar işleri ile ilgili konularda üstleriyle görüşmek ve öneriler getirmekle serbesttir. Daima astların görüşleri alınır ve uygulamaya konulur. Güdülemede temel amaç, amaç belirlemeye ve kararlara katılımdır. Aşağı ve yukarı doğru iletişimle beraber yatay iletişim de kullanılır. Örgütün her kademesindeki personel, örgütsel amaçlar ve bunların uygulanması ile ilgili sorumluluğa sahiptirler. Ast-üst arasında etkileşim yaygın, arkadaşça ve güvene dayalıdır. Örgüt içerisinde ekip çalışması tüm kademelere yayılmış ve organizasyonun bir parçası haline gelmiştir. Astlar, özellikle işleri ile ilgili tüm kararlara katılım gösterirler. Yönetimin kontrol işlevi, örgütün alt kademelerine doğru delege edilmiştir. [31] Astlara, ekonomik ödülleri artırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmiş ve eksiksiz bir güdülenme olanağı sağlanmıştır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast-üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır. [32] Dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşmak için bütün örgütsel unsurlar işbirliği yapmaktadırlar.

Likert'e göre örgütün yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlamaktadır. Ayrıca Likert, genel denetleme yapan, işgören eğilimli yöneticilerin bölümlerinde; yakın denetim yapan görev eğilimli yöneticilerin bölümlerine göre yüksek verimlilik elde ettiklerini tespit etmiştir. [33] Bu durumda yöneticinin, demokratik yönetim tarzını benimsemesi bir anlamda verimliliğin de sürekli hale gelmesini sağlayacaktır.

---

[30] G. James Francis; Gene Milbourn Jr., **Human Behavior in the Work Environment: A Managerial Perspective,** Goodyear Publishing Company, Inc.Santa Monica, California, 1980, s. 252.

[31] Erkmen ve Ordun, **a.g.e.,** s.72.

[32] Eren, **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi,** s.33.

[33] Robin Stuart-Kotze, **Introduction to Organizational Behavior: A Situational Approach,** Reston Publishing Company ve A Prentice Hall Company, Reston, Virginia, 1980, s.186

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenilmez	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmez	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Şekil 1. **R. Likert'in Geliştirdiği Modele Göre Liderlik Davranışı Sınıflaması**

Kaynak: Koçel, **İşletme Yöneticiliği. Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış,** s.337.

2.3 LİDERLİĞİN AMACI VE LİDER GEREKSİNİMİ

Liderlik günümüzde, yukarıda açıklandığı gibi insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık "düşünce oluşturan kişi", izleyeni de "işi yapan kişi" olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkiliğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelmiştir. Yaşanan değişimler, liderin başarılı olmasının temel şartını çevresinde ve etkilediği gruplardaki iletişimin ve sosyal etkileşimin yapıcılığına odaklanmıştır. [34]

Değişen liderlik anlayışında; değişime açık olma, koalisyonlar oluşturma, vizyon desenleme, misyon ve strateji belirleme, izleyenlerini amaca güdüleme gibi beceriler ön plana çıkmaktadır. [35] Bu durumda lider, örgütü amacına ulaştırmak için yukarıdaki liderlik özelliklerini taşıması gerekir.

2.3.1 Liderliğin Amacı

Liderlik olmadıkça, kişisel ve organizasyonun amaçları arasındaki bütünlük bozulabilir ve bu durum organizasyonlar için istenmeyen bir durumdur. Keith Davis'e göre, liderin olmadığı bir organizasyon insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir. Liderlik, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Bir grupta bağlılık sağlayan ve belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için, motive eden unsur insan faktörüdür. Lider kişileri güdülemedikçe, amaçlar doğrultusunda yönetmedikçe, yönetim fonksiyonlarının bir yararı olmaz, çalışanlar kırgın, üzgün, saldırgan, güven ve tatmin duygusundan

[34] Sabahat Bayrak, "Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, c.1, İstanbul, Deniz Harp Okulu, 1997, s.356.

[35] Yüksel Özden, **Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler,** 2.b. Ankara, Pegem A yayıncılık, 1999, s.118–120.

yoksun kişiler haline gelebilir. Liderlik bir organizasyon ve organizasyondaki kişileri ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir. Diyebiliriz ki, bir organizasyonun başarılı olabilmesi için liderlik kaçınılmaz bir unsurdur.[36]

Organizasyonlarda liderlik bu kadar önemli olduğuna göre, lider düzeyinde yöneticilere her zaman ihtiyaç olacaktır. Liderlik sadece üst kademelerdeki yöneticilerin sahip olması gereken bir özellik değil, aşağıdan en üst kademeye kadar bütün yöneticilerde olması gereken bir özelliktir.

2.3.2 Lider Gereksinimi

İnsanları belirli hedeflere götürmek için, bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve gereksinimler ile çıkarların neler olduğunu belirlemek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekmektedir. Bunun için ise bir lidere gereksinim duyulmaktadır. [37]

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Bilindiği üzere liderlik, örgütsel amaçları başarma doğrultusunda çalışanları yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir. Hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması, örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması ve belki de hepsinden önemlisi, örgütlerdeki insan unsurunun değişken, öngörülmeyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması şeklinde özetlenebilecek nedenlerden dolayı örgütler etkili bir liderliğe ihtiyaç duyar. [38] Bu nedenlerden dolayı, örgütler bu temel gereksinimlerini karşılayacak kişilere sahip olmak arzusundadırlar. Çünkü örgütün

---

[36] Herbert G.Hicks ve C.Ray Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış,** Çev. Besim Baykal, İstanbul, İ.İ. T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1981, s.234.

[37] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** İstanbul,BetaBas.Yay. Dağ, 1998, s.411.

[38] Semra Arıkan, **Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi,** Ankara, H.Ü. İktisadi ve İdari Bil. Fak. Dergisi, Cilt 19, Sayı:1, 2001, s.253.

iyi bir lidere sahip olması ile mevcut kaynaklar etkin kullanılarak örgütsel amaçlar gerçekleştirilecektir.

2.4 LİDERİN ETKİNLİĞİ VE FONKSİYONLARI

Liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan "gücü" etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Örneğin akademisyenlerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Böylelikle örgütün ve grubun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir. [39]

Liderdeki etkinlik ve başarının ölçüsü, liderin davranışlarının etkisiyle izleyicilerin başarıya ulaştıracak aktivitelere yönelmesi ya da onların bireysel isteklerinin işletme amaç ve politikalarına göre yönlendirilebilmesidir. [40] Önemli olan işletmenin amaç ve politikalarıyla, çalışanların istekleri arasında uyumu sağlayabilmektir.

2.4.1 Liderin Etkinliği

Güç, diğerlerinin davranışlarını etkilemek için potansiyel yetenektir. Bir önderin etkileri ile kaynakları temsil eden güç işgören davranışlarında değişiklik yapar. Organizasyonlarda tipik olarak, önderler 5 güç kaynağına sahiptir; yasal, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık ve benzeşim. Raven ve French tarafından sınıflanmıştır. [41]

---

[39] Eraslan, **Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi,** (Çevirimiçi) http://yayim.meb.gov.tr/ dergiler/162/eraslan.htm (16.02.2006)

[40] Muharrem Seyhan, **Önderlikte Yönetim Biçimleri ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1990, s.12.; Aktarılan Eser, Jerry C. Wofford, **Organizational Behavior: Foundation For Organizational Effectiveness,** Boston: Kent Publishing Comp., 1982, s.262.

[41] Metin Ateş, **Önderlik,** www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm (25.12.2005)

Yasal gücü. Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. [42]

Ödüllendirme gücü. Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür; Astların önderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışı, yükseltme, önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmakta-dır. Genel olarak bir yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, yöneticinin ödüllendirme gücü o kadar fazladır.[43] Ödül gücü yalnızca maddî fenomenlere bağlı değildir, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar liderin ödül gücünü oluşturur.[44]

Zorlayıcı gücü. Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Cezalandırmak için önderin otoritesini ifade eder. İşgörenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelir; özünde zorlama bulunmamaktadır. Önderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması ve kontrolündeki yeteneğini belirtir. [45]

Uzmanlık gücü. Çalışanların liderlerinin bilgisi ve duruma göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır. Bir liderin uzmanlık gücü, fikirleri yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında da azalır. Bundan dolayı liderlik, uzman gücü artırmak için yetkiyi ve deneyimi teşvik etmelidir, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınmalıdır. Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir. Bir kriz anında sakin kalmak, düşünceli ve

---

[42] Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi,** Ankara, Hatipoğlu Yayınları, 1994, s.152.

[43] Ateş, **a.g.e.,** www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm (25.12.2005)

[44] Bayram Birgi, **"Eğitimde Yönetsel Gücün Etkili Kullanımı",** (Çevirimiçi) http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/ekim/birgi.htm (10.11.2005)

[45] Ateş, **a.g.e.,** www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm (25.12.2005)

güvenli davranmak gerekir. Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir lider, uzmanlık gücünü kısa sürede kaybedecektir. Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılacağını bilmelidir. [46]

Benzetim yada Karizmatik gücü. Bu güç kaynağı doğrudan önderin kişiliği ile ilgilidir. Önderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok önderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Önderin astlar için çekici olması, astları öndere benzetmeye itecektir. Bu da onları önder tarafından daha kolay etkilenir hale getirecektir.

Bu güç kaynaklarından ilk üçü, işletme tarafından arttırılıp, azaltılabilir. Oysa benzeşim gücü tamamen kişinin kendi özellikleri ve diğer insanlar ile etkileşime bağlıdır. [47]



Şekil 2. **Liderliğin Etki / Güç Kaynakları**

Kaynak: Mullins, J. Laurie, Management and Organizational Behavior, 4 ed, Pitman Publising, U.K., 1996, s.306.

Lider etkinliğinin geliştirilmesi konusunda yaklaşımlardan birinde, ağırlık liderdedir. Alınabilecek önlemler, etkin liderliği kolaylaştıracak örgütsel ortamın

[46] J. Laurie Mullins. **Management and Organizational Behavior,** 4.ed.Pitman Publising, U.K., 1996, s.305

[47] Ateş, **a.g.e.,** www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm (25.12.2005)

yaratılması, belirli özellikleri taşıyan bireylerin seçilmesi ve eğitimidir. Etkinliğin geliştirilmesi konusunda diğer yaklaşım, Fiedler'in yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın esası, lideri ortama uydurmaya çalışmak yerine, ortamı liderle bağdaştırmayı amaçlamak gerekir. Fiedler'in değişkenleri ile, etkin liderlik için lidere tanınan yetkinin, işin niteliğini veya grubun yapısının değiştirilmesi gerekir. Bu iki yaklaşımın birlikte kullanılmasının geçerliliği üzerinde durmak gerekir. Bir yandan bireyi geliştirme, öte yandan koşulları bireyle bağdaştırarak, bilgi ve becerisinden yararlanmak en geçerli yaklaşımdır. [48]

2.4.2 Liderin Fonksiyonları

Liderlerin fonksiyonları sevk ve idare ettikleri grupların çeşidine göre değişmektedir. Otoriter bir grupta faaliyet gösteren lider belirli bazı fonksiyonlar üzerinde dururken, demokratik bir grupta faaliyet gösteren bir lider başka fonksiyonlarda bulunacaktır. Kısaca liderlik fonksiyonları; [49]

Uygulayıcı Olarak Lider. Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmesidir. Uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmasının bir yönüdür. Bazen lider sorumluluk ve yetkilerini zamanında astlarına aktarmada güçlük çekebilir. Böyle bir sonuç ya astların gelişmelerini, onların grup etkinliklerine katılmalarını zorlaştırır veya bazı işler liderin onayını – kontrolünü beklediği için gecikir.

Planlayıcı Olarak Lider. Lider genelde, grubun amaçlarına erişmesinin yollarını ve vasıtalarını kararlaştırmak suretiyle, planlama rolünü üzerine alır. Lider, çalışanların amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Grubun uzun vadeli hedeflerini, hedef doğrultusunda stratejik ve taktik kararların belirleyicisi ve uygulayıcısıdır.

---

[48] A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri,** s.160.

[49] D.Krech, R.S. Crutchfield ve Ballachey, **Cemiyet İçinde Fert,** Çev. Mümtaz Turhan, 1.b. İstanbul, MEB., 1971, s.248-253.

Uzman Olarak Lider. Bir işletme içerisinde lider çok zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır.

Sözcü Olarak Lider. Bir grubun bütün üyelerinin, diğer gruplarla ilişki kurmaları güç olmaktadır. Böyle bir durumda lider, grup üyelerini temsil eder, grubun içerden dışarıya ve dışarıdan içeriye bütün haberleşmesini sağlar.

Kontrolör Olarak Lider. Lider, grup yapısının ayrıntısı üzerinde, diğer üyelerden daha çok hakimdir. Böylece işletmedeki herhangi bir grubun lideri, grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunu kontrol yetkisine sahiptir.

Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider. Bir grubun liderinin grup üyelerine vereceği cezanın kabulü, vereceği ödülün etkisi diğer grup üyelerinin benzer davranışlarından çok farklıdır. Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlenmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği görevlerdendir.

Hakem ve Aracı Olarak Lider. Lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulmanın olması durumunda aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenleme ve düzeltmeye çalışır. Grup üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin doğal görevlerindendir.

Örnek Olarak Lider. Bazı gruplarda lider, davranış bakımından model görevi görmektedir. Liderin genel davranışı, grup üyelerine nasıl olmaları, neyi nasıl yapacakları konusunda model oluşturabilmektedir.

Grubun Sembolü Olarak Lider. Kişilerin bir işletme içerisinde sahip oldukları statülerinin sembolleri vardır. Kişinin üstlendiği rolün önemine göre oturduğu oda, kullandığı masa, kendisine sağlanan benzeri olanaklar onun görevinin sembolüdür. Grupların da kendilerine özgü sembolleri vardır. Bir takımın rengi, iş

veya eğitim gruplarının taşıdıkları rozetler onların grup sembolleridir. Bazen liderler de taşıdıkları özellikler nedeniyle grupların sembolü olabilirler.

Koruyucu Olarak Lider. Bazen lider gruptaki bazı kişilerle yakın ilişki kurup, aşırı saygı ve sevgi kazanabilir. Aynı duyguları lider de yaşayınca, grup üyelerinin sorunlarını çözmede, liderin görünümü "babalık" rolü ile bütünleşir. Babalık rolü, bazen liderin grup üyelerinin suçlarını üslenmesine neden olabilir. Grup amaçlarından sapan üyelerden bazılarının, bir üst düzey yöneticinin baskısı karşısında kalması durumunda, grup lideri, üyelerinin suçunu üstlenebilir.

Karar Veren ve Yönlendiren Kişi Olarak Lider. Liderin fonksiyonlarının en önemlilerindendir. Grubun siyaset ve hedefleri üç kaynaktan gelebilir. Birinci kaynak yukarıdan, yani grubun üstünde bulunan otoriteler tarafından dikte edilebilir. Ancak, siyaset yukarıdan gelmiş olsa bile, çok defa alt kademedeki liderlerin fikirleri, alınmaktadır. İkinci kaynak aşağıdan, yani grup üyelerinin bütün olarak verdikleri kararla grubun siyaset ve hedefleri tespit edilebilir. Bu durumda bile lider, müzakereleri idare etmek sorumluluğunu taşıdığı için, grup siyasetinde önemli rol oynar. Üçüncü kaynak olarak lider, bizzat kendi karar verir, bu durumda siyaset ve hedef konusunda karar vermekte muhtardır.

İdeolog Olarak Lider. Grup ideolojisi, lider tarafından meydana getirilebilir. Bu durum grup üyelerinin inançları, kıymetleri ve normları için bir kaynak teşkil eder ve grubun resmi ideolojisi her kademedeki üyelerin düşüncelerinden çok, liderin düşüncelerini gösterir.

Sorumluluk Yüklenici Olarak Lider Bazı gruplarda lider, grup üyelerinin şahsi kararlar almak mesuliyetinden ve kaçınmak istediği hareketlerde bulunma külfetinden kurtarmak gibi önemli bir rol oynar.

2.5LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik teorisyenleri, 1940'lardan başlayarak lider ile yöneticiyi, aşağı yukarı aynı anlamda kullanarak, etkili liderlik veya etkili yöneticilik için gerekli olan koşulları ve davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Diğer taraftan, bazı yönetim düşünürleri ise yöneticilik ve liderliği farklı kavramlar olarak kesin biçimde ayırt etmeye çalışmışlardır.[50] Keith Davis'e göre liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik diğerlerini, belirlenmiş amaçlara ulaşmaya, isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. [51]

Lider, kendi kişisel özelliklerine dayanarak, herhangi bir resmi yetkiye sahip olmadan, başkalarını etkileyen, grubunu oluşturan üyelerin çoğunluğunca, izlenen kişidir. Yönetici ise, belirli ve biçimsel bir organizasyon içinde, kendisine verilen resmi yetkisini kullanarak, başkalarını çalıştıran kişidir. Lider, biçimsel bir yapı içinde, biçimsel olmayan bir yoldan ortaya çıkabilir. Yönetici ise, atamayla ortaya çıkar ve aralarındaki en önemli fark yetki kullanımındadır. Yönetici yetki ve sorumluluklarının sınırı, müteşebbis grup veya onların temsilcilerince belirlenir. [52] Buna karşılık lider olmanın farklı şartları vardır. Kısacası liderlik bir atama olgusunun dışında olup, bireyin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşımasının sonucu grup üyelerince benimsenir ve davranışsal olarak izlenmesiyle ortaya çıkar. Yöneticinin ise grup üyelerince kabullenilmesi ve izlenmesi gerekli değildir. Zaleznik'e göre yönetici, rasyonel karar veren ve problem çözen kişi olduğu için, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar, lider ise grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir. Liderin temel ilgi alanı, grubun üyelerinin bireysel ve bazen duygusal zaman zaman işletmenin amaçlarının dışında veya bu amaçların zıddı olan ihtiyaçlarını karşılamaya

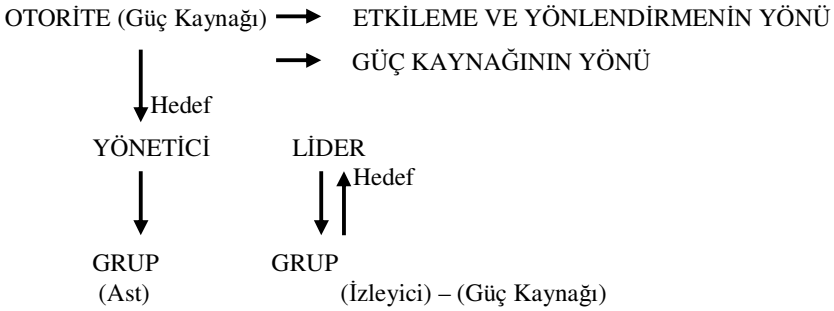
---

[50] Feriha Balekoğlu, "**Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri",** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1992, s.59.

[51] Aynur Karatepe, **"Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi",** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1991, s.3.

[52] Tosun vd. **İş İdaresi,** s.315.

çalışmaktır. Yönetici ise, işletmenin amacı ile ilgilidir. Örgüt üyelerinin kendisini, izlemelerine ihtiyacı vardır. [53]



Şekil 3. **Yönetici Lider Kavramlarının Farklılaşma Yönleri**

Kaynak: Tanıl Kılınç. **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.** 1996, s.71

Şekil 3'de vurgulandığı üzere yönetici, grubunu (astlarını) hedeflere yönlendirmedeki etkileme yeteneğini (gücünü) büyük ölçüde yasal güç kaynağı olan "otoriteden" alırken, lider gücünün kaynağını yönlendirdiği gruptan (izleyicilerden) almaktadırlar. [54]

Kısaca, liderlik, bir gruptaki diğer kişileri etkileme, onları belli amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri için söz konusu kişileri harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik yöneticilikten, daha geniş bir anlamı içerir ve işletme yöneticilerinin aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip olmaları istenir. Liderlik vasıflarına sahip olan yöneticilerin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve başarıya ulaşması daha kolay olmaktadır.

[53] Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** s.332–333.

[54] Kılınç, **a.g.e.,** s.71.

Üçüncü Bölüm

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3.1 Örgüt Kültürünün Tanımı

3.1.1 Örgüt

Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. [1] Bir örgüt, belirli amaçların bir veya birden fazla kişi/grupla gerçekleştirilmesidir. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiriyle uyumlu hale getiren sistemdir. [2]

Tamer Koçel'e göre, örgüt "iş ve iş", "iş ile insan" ve "insan ile insan" arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir. [3] Örgütler belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Örgütün amaçları, kâğıt üzerinde saptanmış biçimsel amaçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir.

3.1.2 Kültür

Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'a göre kültür, "Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur. Bu tanımdan da görüldüğü gibi Gökalp; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür.[4] Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. İnsan davranışının öğrenilen yönüdür. Özel bir

---

[1] Bronislaw Malinowski, **İnsan Kültürü,** Çev. Fatih Gümüş, Ankara, V yayınları, 1990, s.41.

[2] Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği,** Ankara, TODAİE. Yayınları, 1995, s.61.

[3] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği. Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, 1993, s.97.

[4] İlhan Erdoğan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma,** İstanbul, İTÜ Yayını, 1975, s.12–13.

kültürden söz ettiğimizde, o toplumdaki insanların toplam olarak paylaşılmış yaşam biçimleridir. Onların duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplarıdır. Maddi olabileceği gibi (konutlar, giyimleri kullandıkları araç gereçler) manevi öğeleri (Din, hukuk, sanat, dil ve gelenekler vs.) de kapsar. [5]

Kültür deyince akla en başta bir toplumun kültürü gelmektedir. Oysa büyüklüğü ne olursa olsun her grubun kültüründen söz etmek mümkündür. Her işletme farkında olsun ya da olmasın bir kültüre sahiptir. En üst düzeyden en alt düzeye kadar herkesin işletme içerisindeki kültüre uygun davranışlar göstermesi beklenir. Kültüre uygun davranışlar göstermeyen bir kişi diğer çalışanların tepkisiyle karşılaşır.

Kozlu [6] ise "Kültürü bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü" şeklinde tanımlamaktadır. Kültür; bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri kişinin içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olması nedeniyle kazandığı değer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür.

3.1.3 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü tanımlanması zor bir kavramdır ve içeriği oldukça geniştir. Çeşitli yazarlar örgüt kültürünü değişik bakış açılarıyla ele alıp tanımlamışlardır; "Örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir". [7] "İşletmeler için kültür kelime anlamı olarak; kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır". [8] Başka bir tanımdaysa örgüt kültürü şu şekilde

[5] Mahmut Tezcan, **Kültür ve Kişilik,** Ankara, A.Ü. Yayınları, 1993, s.13.

[6] Cem Kozlu, **Kuramsal Kültür; Amerika, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Yönetiminde Kuramsal Kültürün Rolü,** İstanbul, Bilkom Yayınları, 1986, s.64.

[7] Malinowski, **a.g.e.,** s.41.

[8] Erdoğan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma,** s.13

açıklanmıştır; "Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü". [9] olarak tanımlanmaktadır.

Schein'e göre örgüt kültürü, "örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir." [10] Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleksel norm ve ölçütlerde bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden ve bu da "örgüt kültürü" olarak bilinir. [11]

Bu tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürünü şu şekilde tanımlayabiliriz; Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, diğer örgüt ve bireylerle ilişkilerini belirlemekle birlikte; bireylerin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan, çevreye karşı uyumu, bütünleşmeyi ve örgüt içindeki davranışlarıyla ilgili normları sağlayan ortak değerler ve inançlar düzenidir.

3.2 Örgüt Kültürünün Özellikleri

İşletme içindeki kültür aslında işletme yaşamının sosyal veya simgesel yanını temsil etmektedir. Biçimsel olmayan grup kavramı ile ortaya çıkan bu işletme içi seremoniler, şirket mitolojileri ve öyküleri ve özgül bir dil, yönetimin işletme amaçlarını başarmasına yardımcı da olabilir, engel de olabilir. İşletmede var olan birden çok kültürün (mesleki, bölümsel, etnik veya diğer) işletme içi etkileşimlere kendi anlam ve öncelik anlayışı ile yaklaştığı dikkate alınmalıdır. Hatta bu birden çok kültür sadece işletme kültürünün üzerlerinde egemen olduğu alt kültürler

[9] Muharrem Varol, **"Örgüt Kültürü ve Verimlilik"**, Ankara, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Cilt: 18, Sayı: 1, 1989, s.23.

[10] Fatih Karcıoğlu, **Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi,** Erzurum, Atatürk Üniv. İ.İ.B. Dergisi, Cilt:15, Sayı:1–2, Mart–2001, s.266.

[11] Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** s.136.

topluluğu değildir; aynı zamanda mesleki kültürlerde olduğu gibi başka örgütlerde çalışan diğer kişilerle paylaşılan kültürlerdir. [12]

Sonuç olarak örgüt kültürü kavramının tarihsel oluşum ve gelişim çizgisinde, bu alanda öne çıkan ve dolayısıyla literatüre damgasını vuran teorik ve uygulamalı çalışmaların genel olarak birleştikleri nokta; kültür kavramının merkezinde (Zeitz, Johenesson & Ritchie Jr., 1997; Schein, 1992; Hofstede, 1990) temel varsayımlar, inançlar ve değerlerin olduğudur.[13]

Örgüt kültürü daha önceden de belirtildiği gibi geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu nedenle araştırmacılar konuyu değişik bakış açılarıyla ele alıp incelemişlerdir. Ancak araştırmacıların üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün belli başlı özellikleri vardır.

Örgüt Kültürü Öğrenilmiş veya Sonradan Kazanılmış Bir Olgudur. Kültür, örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri (çalışan görevlileri) etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar. [14]

Örgüt kültürünün yaratılmasında işletme kurucularının önemi büyüktür. İşletme kurucusu işletmedeki kültürün oluşmasına büyük ölçüde etki eder. Kurucunun örgütü yönetme tarzı, örgüte ilişkin değer yargıları kültürün oluşmasına etki eder. C.Barnard üst yönetimin gerçek rolünü örgütün değerlerinin biçimlendirilip yönetilmesi olarak açıklamıştır.[15] Örgüt kurucusu bir tür mimardır ve kültürü şekillendirir.

---

[12] A.Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1992, s.78.

[13] Mehmet Y. Yahyagil. **Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama.** İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yönetim Dergisi, Yıl:15, Sayı:47, Şubat–2004.

[14] Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** s.138.

[15] Thomas J. Peters ve Roberts H. Waterman, **"Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış"**, Çev. Selami Sorgut, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987, s.151.

Örgütsel Kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. [16] Bir işletmeye yeni katılan kişi kendi değer yargılarını da beraberinde getirir. Ancak işletmeye uyum sağlama aşamasında işletmenin kültürel özelliklerini de benimser. İşletme kendi kültürünü yeni gelen personele kabul ettirmeye çalışır. İşletme içindeki kişilerin sosyal çevresi ne kadar benzer olursa kültürel yakınlıkları da o kadar fazla olacaktır. [17]

Örgüt Kültürü Yazılı Bir Metin Halinde Değildir. Örgüt Üyelerinin Düşünce Yapılarında, Bilinç ve Belleklerinde İnanç ve Değerler Olarak Yer Alır. Örgüt kültürü E.Schein isimli düşünüre göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyoruz. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşılarlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Bunlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim, paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar.[18]

Örgütsel Kültürün Düzenli Bir Şekilde Tekrarlanan veya Ortaya Çıkarılan Davranışsal Kalıplar Şeklinde Olmasıdır. Örgütsel kültürün düzenli ve

[16] Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** s.138.

[17] Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** s.193–198.

[18] Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** s.138–139.

tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır. Bunların nedenleri örgüt üyelerine zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktarılarak pekiştirilmelidir. [19]

Bir organizasyonda tanımlandığı biçimde bir kültür mevcut olduğunda, organizasyonlar, değişen çevre şartlarında da uyum sağlayabilirler. Açık sistem modelinde olduğu gibi, çevredeki değişikliklere karşı, organizasyon yapılarının değişmesi biçiminde değil, daha farklı bir biçimde, yani kültürel bir düzeyde tepki gösterilmesi biçiminde olmalıdır. [20]

Tüm bu açıklamalara dayanarak örgüt kültürü, yol gösterici, uygun davranışları belirleyici, düzenleyici, problemlere çözüm yolları ayırıcı, üyelerine kimlik kazandıran, çatışan ihtiyaçlar arasında dengeleyici, sürekli ve dayanıklı, dinamik olmak gibi birçok özellikleri olan bir olgudur.

3.3 Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü, bir örgütü, değer örgütlerden ayıran bir sistem olup bazı boyutları kapsamaktadır. Bu özelliklerin her biri düşükten yükseğe uzanan bir ölçek üzerinde yer alır. Örgüt bu yedi özelliğe göre değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün birleşik bir resmi oluşur. Bu resim; üyelerin örgüt hakkındaki ortak duyguları, örgüt içindeki çeşitli şeylerin nasıl yapıldığı ve üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda bir temel oluşturur. [21]

---

[19] İbid, s.139.

[20] Kağan İzmiroğlu, **Yönetimde ve Organizasyonda Kültürün Etkisi,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1989, s.59.

[21] Stephen Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri,** Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, İstanbul, Etam A.Ş., 1994**,** s.300.

3.3.1 Kişisel Özerklik

İşletme içerisinde bireylerin sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları olarak açıklanabilecek kişisel özerklik örgütü başarıya taşıyacak önemli kültürel özelliklerden birisidir.

Örgüt içindeki bireylerin yetki ve sorumlulukları tam olarak belirlendiği takdirde, bireyi başarılı kılacak ve dolayısıyla da örgütü başarıya götürecektir. Sorumluluk ve yetkilerdeki belirsizlik, hem bireyin, bağlı olarak da örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. [22]

3.3.2 Yapı

Her örgüt kültürü belirli bir yapıyı temsil etmektedir. Yani örgüt kültürü ve yapı arasında doğrusal bir bağlantı kurulmaktadır. Bir başka deyişle örgüt kültürü ve yapı birbiriyle bağlantılı olan örgütün önemli iki yönüdür. Ancak her zaman birbirine bağlı, birinin diğerine neden olduğu da söylenemez. Ya da her bir örgütün her zaman tek bir kültüre bağlı olduğunu ve kültür çeşidi neyse (rol, güç, görev, başarı) onu gerektiren yapıyı taşıdığını söylemek mümkün değildir. Çünkü örgütler, aynı anda birkaç kültür çeşidinin içine dâhil olabileceği gibi, bağlı oldukları bir kültür çeşidinin yanı sıra, diğer kültürlerinde bazı özelliklerini taşıyabilmektedirler. [23]

3.3.3 Destek – Yakınlık

Destek – Yakınlık boyutu, yöneticilerin astlarına sağladıkları yardım ve samimiyetin ölçüsü olarak tanımlanabilir. Yeni işgörene, örgüt kültürünün tanıtılması ve işgörenin kendisini geliştirmesi açısından, yöneticinin sağladığı destek çok önemlidir. Yöneticilerin iyi birer lider olabilmesi için astlarının desteği gereklidir. Yöneticinin

---

[22] Turhan Erkmen, **Değişim Mühendisliği Uygulamaları ile Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması: Üç Büyük İşletmede Yöneticiler ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Davranış Bil. A.B.D., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1998, s.129.

[23] Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim,** İstanbul, İletişim Yay., 1997, s.68.

bu desteği görebilmesi için de astlarını desteklemesi, onlara yardımcı olması ve açık davranması gerekir. Yöneticiler astlarını denetlemeli, onlara yanlışlarını göstermeli ve onları doğruyu yapma konusunda motive etmelidirler. Astların eğitim açığı varsa gerekli olan eğitimi temin etmelidirler. [24]

Yöneticilerin, astlarına sağladıkları destek, yöneticiye karşı bir güven duygusu yaratacak ve örgüt içinde motivasyonun artmasına neden olacaktır. Dolayısıyla astlar da işletmenin başarısı için çaba harcayacaklardır. Astların davranışları ödüllendirme ile yönlendirilmeli, kendilerini motive etmeleri sağlanmalıdır. [25]

Bu yüzden yöneticilerin astlarını anlamaları gerekir. Yöneticiler astlarına vakit ayırmalı, onların sorunlarıyla ilgilenmeli ve çalışmalarına destek olmalıdır. Yönetici astlarına belirli yetki ve sorumluluk vererek, kendilerini ifade edecek çalışmalarını sergilemelerine destek olunmalıdır. Çalışanlar yaptıkları işten tatmin olur hale gelmelidirler.

3.3.4 Kimlik

Örgüt içindeki bireylerin, örgütle bütün olarak özdeşleşmesi şeklinde ifade edilebilir. Örgüt kültürünün güçlülüğünü belirten önemli bir boyuttur. Örgüte bağlanma, örgütü benimseme aynı zamanda, örgüt üyeleri arasında yakın ilişkiler ve dayanışma yaratır.[26]

Örgüt içerisindeki kültür, başarı sağlamaya yönelik ve çalışanları destekler nitelikte olmalıdır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanlar, kendilerini örgütle özdeşleştirir ve kendi işiyle ilgili olmayan sorunların çözümünde dahi büyük çaba sarf ederler. [27] Başarılı olmak isteyen işletmelerin örgütsel kimlik yaratmak için uğraş vermeleri gereklidir.

---

[24] Rafael Aguayo, **Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı,** Çev. Y.Kaan Tunçbilek, İstanbul, Form Yayınları, 1994, s.193–194.

[25] Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim,** Çev. Vedat Üner, İstanbul, Rota Yay., 1993, s.129.

[26] Yücel Ertekin, **Örgüt İklimi,** TODAİE. Yayınları, 1978, s. 26.

[27] Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı,** Çev. Olcay Baykal, v.d., 2.Baskı, İstanbul, M.P.M. Yayınları, 1995, s.8

3.3.5 Performans – Ödül

Performans değerleme, çalışanların bireysel performanslarının standartlar ve kriterler aracılığı ile sağlıklı ve adil olarak belirlenmesidir. [28] "Güncel anlamıyla başarı değerleme, işgörenin iş başarımını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur." [29]

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır, Birincisi, İş performansı hakkında bilgi edinmek. Bu bilgi nedeniyle yönetsel kararlar ve ücret artışları, ikramiyeler, eğitimler, terfiler hakkında kararlar alınmasında yarar sağlamaktadır. İkincisi, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. [30]

İşletmedeki performansın doğru değerlendirilmediğini düşünen bir işgörenin verimliliği ve motivasyonu düşecektir. Performans değerlemede, ön yargı, müsamaha, objektif olamama, tek ölçüt kullanma, performansa göre ücret verme gibi hatalarla sık sık karşılaşılmaktadır. [31]

Bu hatalardan herhangi birine düşülerek yapılan performans değerlendirmenin sonuçları olumsuz olabilir. İşgörenler performanslarının kişisel yargılarla değerlendirildiğini düşünmeye başlarlarsa başarılı olmak için değil, değerlendiricinin hoşuna gitmek için çaba sarf etmeye başlarlar. Örgüt içindeki tüm işgörenlerin, adil bir performans değerleme sistemi içinde ele alınması ve değerlendirilmesi örgüte olan güveni ve başarıyı artıracaktır.

---

[28] Tanıl Kılınç, A.Filiz Susar vd. **İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerin Yönetim Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma.** İstanbul, İ.Ü.İşletme Fak., İ.İ.E. Yönetim Dergisi, Yıl:9, Sayı:28, Ekim-1997, s.57.

[29] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri,** İstanbul, İşletme Fak. Yay. No. 248, İşletme İktisadi Enst. Yay. No: 141, 1991, s.169.

[30] Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri,** Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayın-ları, 1993 s. 9–10.

[31] İbid, s. 9–10.

3.3.6 Çatışma Toleransı

Çatışma toleransı boyutu, çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda açık olma istekliliği olarak açıklanır, işletmenin başarısında önemli bir rol oynar. Yaratıcılık ve yüksek nitelikli sonuçlar ürettiği zaman çatışma sağlıklıdır. Mutabakatla sonuçlanan çatışma eski problemleri çözmenin yeni biçimlerinin bulunmasını ya da yeni yönelimleri veya sonuçları teşvik eder. Böylece, doğru biçimde yönetilen anlaşmazlıklar sorulara yaratıcı yanıtlar bulunmasıyla sonuçlanır. [32] Bir sosyal sistem içerisinde hiç çatışma olmaması, yeniliğin, yaratıcılığın ve değişim süreçlerinin engellenmesi anlamını taşır. Yöneticiler çatışmaları optimum düzeyde tutmaya gayret etmelidirler. Çatışma kaynağı ve nedenleri en iyi şekilde tespit edilmelidir. [33]

İşletme içerisinde yararlı çatışmaların kontrollü bir biçimde desteklenmesi, zararlı çatışmaların uygun başa çıkma yöntemleri ile ele alınması, işletmenin başarısı için uygun olacaktır. İyi yönetilen çatışmalar işletmenin verimliliğini artıracaktır.

3.3.7 Risk Toleransı

Risk toleransı, işgörenlerin, atılgan olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi olarak açıklanabilir. Örgütler, değişen çevrede başarılarını sürdürmek ve hayatta kalabilmek için yeniliklerin ve yeni uygulamaların içerdiği riskleri göze almak durumundadırlar.

Risk alma veya riske girme, örgüt üyelerini atılgan ve yenilikçi olmaya teşvik eder. Örgütün bu riske girme konusunda bireylere karşı gösterdiği tutum, onların yenilikçi olma yolunda güç kazanması ve güdülenmesi ya da geri çekilmesine neden olur. Bazı denemelerin sonucu olumsuz da olsa yenilikçilik desteklenmeye devam edilmelidir. [34]

---

[32] Donald H. Weiss, **Başarılı Ekip Oluşturma,** Çev.Erhan Tuşkan, İstanbul, Rota yayınları,1993 s.15.

[33] A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. 1996, s.289–333.

[34] Peters ve Waterman, **a.g.e.,** s.280.

3.4 Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Unsurları

3.4.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır. [35] İşgörenler, örgüte getirdikleri kültür ile yetinmezler. Örgütsel ortamda da kendilerine özgü bir kültür geliştirirler. Örgüt kültürünün gelişmesi, işgörenlerin toplu yaşamalarının bir ürünüdür. Kültür bir ürün olarak toplumun yaşamasını sağlar. Örgüt toplumunun yaşayabilmesi için örgüt kültürünün oluşması gerekir. Bir örgüte işgören olarak giren insanlar, kültürleriyle birlikte gelirler.[36]

Andrew Pettigrew kültür biçimleme sürecini yönetimin en önemli rolü olarak görür: "Lider, örgütlerin yapı ve teknoloji gibi ussal ve somut yönlerini yaratmakla kalmaz, ayrıca simgelerin, ideolojilerin, dilin, inançların, törenlerin ve efsanelerin de yaratıcısıdır". [37]

Ancak kültürün oluşumunda tek etken lider ve / veya kurucular değildir. Örgüt kültürünün oluşumuna pek çok faktörün etkisi söz konusudur. Bu faktörleri kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

3.4.1.1 Lider / Kurucunun Etkisi

Kurum kültürünün oluşumunda kurucuların önemli bir yeri vardır. Çünkü kurucu, firmanın kültürünü yaratır ve kurum da, kurucusunun istediği imaja dönüşerek onun değerlerini, öncelikle yer verdiği şeyleri ve onun geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır. Böylece kurucunun kişisel görüşleri, firmadan ayrılmasından veya ölmesinden sonra

[35] Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.110.

[36] İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü,** 2.b. Ankara, Gül Yayınevi,1991, s.241.

[37] Peters ve Waterman, **a.g.e.,** s.160.

da devam edecek paylaşılmış bir mirasa dönüşür. [38] Dolayısıyla temel değerler oluşmaya başlar.

3.4.1.2 İşgören Seçimi

Bir örgüt kurulduktan, işlevler ve bunlara ilişkin alt bölümler meydana getirildikten sonra bu alanlara ilişkin işleri yürütecek insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. Mal ve hizmet üretmek için bir araya getirilen kaynakların içinde, kuşkusuz en dinamik, en yaratıcı ve en önemli olan insandır. İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların (girdilerin), çıktıya (mal veya hizmetlere) dönüşmesi mümkün olmadığı gibi verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi özelliklerin hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez. [39]

Bireyin kültürel değerleri ile örgüt kültürü arasında önemli uyumsuzluklar söz konusu olursa birey çelişki içine düşebilir. Bu durumda birey, ya çevresindeki insanlara kendi kültürel değerlerini kabul ettirmeye çalışır ya da örgütün kültürel değerlerini kabul eder. Bu nedenle bireylerin örgütsel kültüre uyumlu alarak seçilmesi önem taşımaktadır.

3.4.1.3 Üst Yönetimin Tutum ve Davranışları

Üst yönetimin tutum ve davranışlarının da örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkisi vardır. Üst düzey yönetim kendi kültürel değerlerini astlara benimsetmek için çeşitli yöntemler kullanabilir. İstenilen davranışın ödüllendirilmesi, istenilmeyen davranışların cezalandırılması bu yöntemlerden birisidir. Üst yönetimin örgütsel kültürü beslemek konusunda görüş birliği içinde olmaları da büyük önem taşımaktadır. İşleyişi, uyumu üst düzey yöneticiler üstlenmektedir ve bunu sağlamak için uyum içinde olmaları gereklidir. [40]

---

[38] Akıncı, **a.g.e.,** s.71.

[39] Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** 5.b. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000**,** s.338.

[40] Peters ve Waterman, **a.g.e.,** s.396.

Örgütsel kültürün pekiştirilmesi durumunda bir yöneticinin takındığı tutum ile bir diğer yöneticinin tutumu farklılık gösterirse istenilen sonuçlar elde edilmeyebilir. Yönetici, içinde bulunduğu örgütün kültür özelliklerini ne kadar iyi bilirse, işletmenin amaçlarına ulaşmasında da o ölçüde başarılı olacaktır. Kültür, hem örgüt hem de o örgütün üyelerine tutarlılık sağlar. Bu yüzden yöneticiler (liderler) örgüt üyeleri ile ilişkilerinde pek çok farklı yol denemek yerine, tutarlı olan ve başarıya götüren bir yol seçerler. Örgüt başarılı oldukça bu başarıyı getiren örgüt kültürüne de bağlılık güçlenir.

3.4.1.4 Sosyalleşme

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de işgörenlerin kendilerine özgü, tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma sürecine ise örgütsel sosyalleşme denir. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. [41]

Örgütler bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte işgörenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardır. Örgütsel sosyalleşme aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır. [42]

Bir başka ifade ile bugün örgütler işgörenlerden işyerini sevme, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte, bir başka deyişle örgütü bireysel

[41] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim,** Ankara, Adım Yayıncılık,1992, s.303.

[42] Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi",**Verimlilik Dergisi,** 1,1993,s.15–27.

kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir. Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri, yaptıkları işin onlar için daha anlamlı olmasını sağlar ve böylece onları daha fazla motive eder. [43] Dolayısıyla işgören kurumun bir parçası olduğunu hissetmesiyle de iş doyumu sağlamış olur.

3.4.2 Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritüeller), hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir.

3.4.2.1 Değerler

Değerler bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında birer standart ve ölçüttür. Dolayısıyla değerler örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. [44] Değerler işgörenlerin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İşgörenin davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı ise örgütün bağlı olduğu toplumun örf, adet ve dinsel inançlar sistemidir. Bu inançlar, iyiye, kötüye, doğruya, yanlışa ilişkin değerleri oluştururlar.

3.4.2.2 Normlar

Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçülerdir. Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranış-

[43] Ömer Faruk İşcan. **Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü.** Akdeniz Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:6, Sayı:11, Mayıs-2006, s.161

[44] Varol, **a.g.e.,** s.24.

ları yönetir. [45] Normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, "üstlerinle tartışma", "kötü haberi veren sen olma" şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedir. [46]

Yöneticiler bir örgütün kültürünü oluşturmaya çalışırken örgüt içindeki kişilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetim ilkelerini söz konusu normlara uydurmak zorundadırlar. İnsanı tanımada, özellikle yöneticilerin işgörenleri tanımalarında değer ve normlar önem taşırlar. [47] Bu norm ve değerler, üyelerin ilişkilerinde denge sağlar, işlerin yapılmasında ve uzlaşma sağlanmasında ortak bir anlayış oluşturması yönünden de oldukça önemlidir.

3.4.2.3 Törenler ve Simgeler

Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı artırmayı hedefler. Örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler; özel günler, haftalar, bayramlar sayılabilir. [48] Bunlar o kültürde biçimlenen çalışanlar arası ilişkilerin hem göstergeleri, hem pekiştiricileridir.

3.4.2.4 İnanç ve Tutumlar

İnanç, bireyin bir konu veya objeye ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bireylerin inançları arasındaki benzerlik ne kadar fazla ise, o bireylerin oluşturduğu toplumun inançları o ölçüde güçlü ve yaygındır. İnançları oluşturan

---

[45] Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** s.133.

[46] Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji.** Bursa; Alfa Kitabevi, 1998.

[47] Enver Özkalp, **Örgütlerde Davranış,** Eskişehir, Anadolu üniv. Yayınları, 1995, s.44.

[48] Çetin Bedestenci, İsmail Bakan vd. **Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım.** İstanbul, Alfa Akademi Basım Yay., 2004, s.60.

efsaneler, masallar her toplumda halk düşüncesinin önemli bir kısmını oluşturur. Bunlar kültürün devamlılığını sağlayan öğelerdendir. [49]

Tutumlar, bireylerin çevrelerine uyumlarını kolaylaştıran bir sistem oluşturmanın yanı sıra, davranışlarını da yönlendirirci "gizli bir güce" sahip oldukları düşünülmektedir. Tutumların incelenmesi ile davranışların önceden tahmini mümkün olacak ve tutum değişim süreçleri öğrenilerek bireylerin davranışları, tutumların etkilenmesi yolu ile denetim altına alınabilecektir. [50]

Öğrenme ve bilgi birikimi ile oluşan inançlar, tutumları şekillendirerek, her ikisi de bireylerin davranışları üzerinde etkili bir role sahip olacaktır. İnanç ve tutumlar, bireyleri ortak amaç, görüş, uygulama ve değerler etrafında birleştiren ve örgüte bir kimlik ve üyelere ortak davranış norm ve biçimleri belirleyen örgüt kültürünün en önemli yapı taşlarındandır. [51] Dolayısıyla, inançlar, kişilerin olaylara ve diğer kişilerin tutum ve davranışlarına yönelik görüşleri sonucu oluşur.

3.4.2.5 Liderler ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldızı vs. sembolize edebilirler. Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir. [52]

Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan lider; düzenleyici, yapıyı harekete geçirici, ilham verici, yenilikçi özelliklere sahip olmalıdır. Çevresel koşulların sürekli değişimi önceden belirlenen rol gereklerine göre hareket etmeyi, normal rutin yönetimi değil, yenilikçilik ve yaratıcılığı gerektirir. Ortak amaçlara tüm elemanların

---

[49] Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** s.132.

[50] A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri,** s.254.

[51] H.Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco, Jossey- Bass Publishers, 1988, s.1–9.

[52] Varol, **a.g.e.**, s.29.

omuz vermesinin sağlanmasını gerektirir. İşte bu gereklilikleri bu tür bir liderlik karşılayabilir.[53] Çalışanlarına örnek olan liderler örgüt kültürünün gelişmesinde büyük önem taşımaktadırlar.

3.4.2.6 Öykü ve Efsaneler

Öykü ve efsaneler, örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlülerine ilişkindir. Bu hikâye ve efsaneler doğru olsun veya olmasın çalışanların motive olmalarını ve şirketle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Özellikle temel değerlerin örgüte yeni katılanlara iletilmesinde kullanılan öykü ve efsaneler, yeni elemanların sosyalizasyonunda etkili olmaktadır. Öyküler, sık sık tekrar eden gerçek olaylar üzerine oluşturulmuş ve örgüt çalışanlarınca paylaşılmış hikâyelerdir. [54] Bu öyküler, örgüt üyelerine rolleri tanımada ve kimin ne zaman, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda rehberlik eder.

3.4.2.7 Dil

Dil, insanlığın temel kurumu şeklinde düşünülür. Kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil her şeyden önce manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. [55]

Her örgütte o örgüte mahsus özel bir dil bulunur. Bir ülkede konuşulan anadil gibi, örgütün de üyeleri tarafından kullanılan, anlaşılan bir dil vardır. Örgütün dili, özel terimler, argo, jestler, işaretler, şakalar, mizah ve mecazdan oluşur ve tüm bunlar üyelerin birbirlerine özel ve açık anlamlar göndermelerini mümkün kılar. Dil, belirli bir örgüt kültürünü yansıtan, sözel olan veya olmayan sembollerin toplamıdır. Kullanılan kelimeler ne olursa olsun, gerçek olan, bu kelimeler ortak norm ve değerlerin varlığı ve kabulünde ortaya çıkar. [56]

---

[53] ibid**,** s.195.

[54] L. Richard Daft, **Management,** 2nd Ed., The Dryden Pres İnternational Ed., 1991, s.494.

[55] Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** s.129.

[56] Erkmen, **a.g.e.,** s.139–140.

3.5 Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt kültürünün önemi büyüktür, çünkü temelinde değiştirilmesi zor inançlar vardır. İşletme bu güne geçmişteki değerlerini taşır, onlarla başarılı olmaya çalışır. Çünkü geçmişte de bu değerlerle başarılı olmuştur. Bu şekilde örgüt kültürü çalışanların davranışlarını etkiler. Yönetimin örgütün kültürünü tanıması ve buna göre bir yönetim sergilemesi tercih edilecektir. İlhan Erdoğan, zorunlu yönetim fonksiyonları olarak belirttiği planlama, örgütleme, yürütme, kontrol ve koordinasyon ile kültürün etkileşiminden bahsetmektedir. [57] Örgüt kültürü ile yönetim fonksiyonlarının ilişkisini şu şekilde açıklayabiliriz:

3.5.1 Örgüt Kültürü ve Planlama

Planlamayı, "sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşünmektir" şeklinde tanımlayabiliriz. [58] Planlama, işletmenin amaçlarını belirlemek olarak düşünüldüğünde insanların davranışlarını da göz önünde tutma gerekliliği ortaya çıkacaktır. Kişilerin, planı uygulayacak personelin veya plana amaç teşkil eden sonuçla ilgili kişilerin davranış sebeplerinin değişmesi planların etkinliğini azaltabilir.[59]

3.5.2 Örgüt Kültürü ve Örgütlenme

Planlanan faaliyetleri yürütmek ve amaçlara ulaşmak için gerekli araç, olanak ve personelin bir araya toplanması ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, örgütleme sürecini oluşturur. İşletmede planlamadan sonra ikinci temel çaba, planların uygulanmasını sağlayacak insanların örgütlenmesidir. [60] İnsanların örgütlenmesi

[57] Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** s.171 – 230

[58] Koçel, **İşletme Yöneticiliği. Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış,** s.61

[59] Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** s.173

[60] İbid, s.185

gerçekleştirilirken bireylerin kültürel özellikleri göz ardı edilmemelidir. İşletme içerisinde çalışan personelin birbirine yakın kültürel özellikler taşıması grubun daha kolay bütünleşmesini sağlayacaktır.

3.5.3 Örgüt Kültürü ve Yürütme Fonksiyonu

Yürütme uzun ve kısa sürede, etkin biçimde işlerin yürümesiyle ilgili tüm etkinlikleri içeren karmaşık bir fonksiyondur. Etkili bir yönetim için, işletme içinde takım ruhunun personelce benimsenmiş olması gerekir. Takım ruhunun, grup halinde çalışma fikrinin gerçekleştirilmesi ve grubun çalışma biçiminin işletmenin amaçlarına uydurulması, yürütme fonksiyonunun etkinliğini belirleyen önemli bir eylemdir. Bu eylemin başarılması ise kültür öğelerinin (özellikle değer yargıları, kişisel inanç ve eğitim) benzer olduğu personelin sağlanmasına veya grup birliğini sağlayacak yeni değerlerin yaratılmasına bağlıdır. [61] Bu yüzden yönetici, örgütün kültürel özelliklerini incelemeli ve yürütme fonksiyonu sırasında bu özellikleri de dikkate almalıdır.

3.5.4 Örgüt Kültürü ve Koordinasyon Fonksiyonu

Yönetimde koordinasyon, işletme içindeki grupların çalışmalarının birbirlerine bağlanması ve düzenlenmesi (uyum sağlanması) dır. İşletme içindeki her bölümün diğer bölüm ve kısımların ne yaptığı ve ne yapacağından haberdar olması halinde, bölümler arası koordinasyonun varlığından söz edilebilir. [62] İşletmede çalışanlar birbirleriyle uyumlu olmalıdırlar. Bireylerin uyum içinde çalışmasında kültür faktörü önemlidir. Benzer kültürel özelliklere sahip bireylerin uyumlu çalışması daha kolay olacaktır.

[61] İbid, s.202 – 205.

[62] İbid, s.213.

3.5.5 Örgüt Kültürü ve Kontrol Fonksiyonu

Kontrol, istenilen amaca ulaşılıp ulaşılmadığını ve / veya amacına ne ölçüde ulaşıldığını incelemektir. Kontrol fonksiyonunda iki önemli faktör söz konusudur: a) Amaç, B) Amaçla ilgili elde edilen sonuç. Kontrol fonksiyonu bu iki faktörü birbiriyle karşılaştırır. İstenilen, iki faktör arasındaki farkın minimum düzeyde olmasıdır. Bu da çalışanların çabalarıyla gerçekleştirilir.

Örgütsel kültürün işlevini açıklayan araştırmacılardan biri de Robbins'tir. Robbins'e göre kültür, örgütte bir dizi işlevi yerine getirir. [63] Bu işlevler;

1. Örgüt kültürünün sınırları belirleyici rolü vardır, yani bir örgüt ve diğerleri arasındaki farklılıkları yaratır.

2. Örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır.

3. Kültür insanların bir şeye bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır.

4. Kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir.

5. Kültür, işgörenlerin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır.

6. Son olarak, kültür işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam – yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür.

Görüldüğü gibi örgüt kültürünün işletme için önemli işlevleri vardır. İşletme içerisindeki kültür, işletmeyi diğer işletmelerden ayıran bir özelliktir. Her işletmenin kendine özgü bir kültürü vardır ve bu kültür onu diğer işletmelerden ayırır. Aynı zamanda, işletme içerisinde yapılması düşünülen bir değişiklik, örgüt kültürü göz önünde tutularak yapılmalıdır, aksi takdirde kültüre uymayan bir değişikliğin benimsenmesi oldukça zor olacaktır.

3.6 Örgüt Kültürünün Ölçülmesi

Örgüt kültürünü ölçme ve anlamlı hale getirme oldukça önemli bir iştir. Araştırmacılar kendi ilgilerine göre bir kültür katmanı (davranış biçimi, normlar, değerler, iklim gibi) seçme eğilimindedirler. Daha öznel ve daha az gözlemlenebilir,

[63] Robbins, **a.g.e.,** s.304.

derin katmanlar (inanç biçimleri, değerler ve varsayımlar gibi), kültürel öğeler ve süreçler için tasarlanmış çok yönlü metotların kullanımı ile dolaylı olarak incelenebilir. Örgüt kültürünün ölçülmesi ile ilgili geliştirilen çeşitli ölçeklerden biri Geert Hoftstede ve arkadaşları tarafından örgüt kültürünü Danimarka ve Hollanda'da 10 örgütün 20 ünitesinde inceleyen çalışma sonunda belirleyen ölçektir. Bu çalışma sonunda kültürler arası farklılıkların bu örgütlerde çalışanların ortak olarak paylaştıklarını ifade ettikleri şeylere bağlı olarak açıklanabileceği bulunmuştur. [64]

Kültürün ölçülmesi çabalarında ilk aşama hikâyeler, semboller, adetler ve törenleri inceleyerek ipuçlarını elde etmek olmuştur. Daha sonra işgörenlerin değerlerini ve inançlarını öğrenmek amacıyla görüşmeler ve açık uçlu ifadeler içeren anketler kullanılmıştır. [65] Bir işletmenin kültürünü tayin etmek değiştirmekle aynı şey değildir. Bunun ötesinde kültür, tepe yönetimin emri ile de değiştirilemez. Bu tür bir değişimi gerçekleştirmeye teşebbüs edenler, örgüt içerisindeki ilişkiler ağını ve örgüt içindeki ve dışındaki ilgi grupları arasındaki diyalogu anlamak durumundadırlar.[66]

Bir örgüt kültürünü çözümlemek, mevcut uygulamalar kadar geçmişe göz gezdirmeyi gerektiren oldukça yoruma dayalı öznel bir süreçtir. Kültür hakkında bireylerin sözlü olarak verdiği ifadelerin yanı sıra nasıl davrandıkları ve birbirleri ile olan ilişkileri, tepe yönetimin çeşitli durumlara nasıl müdahale ettiği, insanların nasıl vakit geçirdiği, işletmenin yıllık raporlarda ve diğer dokümanlarda kendini nasıl ifade ettiği ve örgütün fiziksel yerleşimi bir bütün olarak bir işletmenin kültürünü anlamaya yardım eder. [67] Dolayısıyla, kurumlar varlıklarını sürdürürken belli gelenekleri yaşatarak, kendilerine has birer kültür oluşturmaktadırlar, bu da o kurumun kültürü haline gelmektedir.

---

[64] Erkmen, **a.g.e.,** s.167.

[65] Yaprak Baran, **Kurumsallaşma ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Doktora Tezi, 2000, s.134–135.

[66] Erkmen, **a.g.e.,** s.168; Aktarılan Eser: Ronald W. Clement, **"Culture, Leadership and Power: The Keys to Organizational Change",** Business Horizons, 1, 37, January/February, 1994, s. 34.

[67] Erkmen, **a.g.e.,** s.168.

Dördüncü Bölüm

LİKERT'İN SİSTEM 4 YAKLAŞIMINA GÖRE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRILMASI

Örgüt kültürünün amacı, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların davranışlarının etkilenmesi ve motivasyonlarının arttırılmasıdır. Bir organizasyon kendi içinde daha çok kenetleniyor veya kendi amacına daha kolay varıyorsa, o organizasyon kendisi için doğru olan kültürü seçmiş demektir. Ayrıca kültür, yönetici davranışlarına bağlı olarak her örgütte farklı önem kazanır. Bunun sebebi, örgütsel büyüklük, teknoloji, yapı ve iklimin her örgütte değişik olmasındandır.

4.1 Liderlik ile Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt kültürünün oluşumu, devamı ve yeniliklere uyum gösterebilmesi, ancak örgütü yönlendiren ayakta durmasını sağlayan lider sayesinde mümkün olacaktır. Örgüt içinde kabullenilmiş değerler örgütün liderine göre şekillenir ve anlam kazanır. Örgüt kültürünü oluşturmada, geliştirmede ve devam ettirmede lider; örgüt çalışanlarının yaratıcılık ve başarı güdülerini teşvik eder, örgütte yenilik ve değişimlerle gelenekler, otoriteyle özerklik arasında bir denge kurar; görevlerin yerine getirilmesinde çalışanları özerk davranmaya ve sorumluluk almaya teşvik eder; hoşgörü ortamının oluşmasına yardım eder, çatışmalardan kaçınır; örgüt çalışanlarının görevine olduğu kadar iş dışındaki sosyal yaşantısına da ilgi gösterir, çalışanlar arasında güven ve dostluk ortamı kurmaya özen gösterir.[1]

Yöneticiler davranışlarıyla örgüt kültürlerinin oluşumunda etkili olurlar. Yöneticiler, iyi çalışma ortamı için şartları hazırlamak ve iyi politikalar uygulamak

[1] Canan Ay, **"Liderlik ve Örgüt Kültürü",** 21. yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul, Deniz Harp okulu Komutanlığı Basımevi, 1997, Cilt:2 s.285.

suretiyle, iyi davranışların yaratılmasına yardım ederler. [2] Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır. Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar:

- Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.

- Yapısal ve örgütsel geriliminden kaynaklanan uygulamaya yönelik çeliş-kileri tanımasına yardımcı olur.

- Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.

- Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.

- Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir.

Liderler, iletişime anlam kazandırmak için olduğu kadar, sembolik görevi yerine getirebilmek için daha çok sezgisel anlamlar taşıyan törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Efsaneler (myte), anlaşılmayan inançları ve görünmeyen gerçekleri gün yüzüne çıkarırlar. Ayinler ve törenler örgütsel etkinlikleri süsleyen önemli öğelerdir. Liderler, sadece semboller, törenler ve efsanelerden yararlanmazlar. Efsaneler, ayinler ve törenler, örgütün kurumsallaşmasında rol oynayan temel öğelerdir. Bunlar sosyal sistemi bütünleştirmeye yardım ederler. [3]

---

[2] Zeyyat Hatipoğlu, **Organizasyon, Personel Davranışı ve Yönetimi,** Aktif Büro Basım Organizasyon Yay. No:1, 1976, s.144.

[3] W.K.Hoy, C.G. Miskel, **Educational Administiantion,** McGraw Hill İnc., 1991, s.298.

Astlarla sağlanan bu olumlu etkileşimde olumlu bir iklim ve uzun vade de yerleşik bir kültür oluşmasına neden olur. Yönetici, içinde bulunduğu örgütün kültür özelliklerini ne kadar iyi bilirse, işletmenin amaçlarına ulaşmasında da o ölçüde başarılı olacaktır. Kültür, hem örgüt hem de o örgütün üyelerine tutarlılık sağlar.

Özellikle büyüme süreç olan genç organizasyonlarda örgüt kültürünü yerleştirmek ve kurumun ihtiyaçlarına uyarlamak açısından liderlere önemli görevler düşmektedir. "Örgüt içinde lider öyle bir lider olmalıdır ki örgüt üyeleri 'onun gibi olmaya özensinler', 'ona benzemek isteği duysunlar' ve 'onun yaptıklarının gerçekten doğru şeyler olduğuna gönülden inansınlar' ve önderi kendilerine bir örnek olarak kabul etsinler." [4]

Yöneticiler mevcut kurum kültürünü, geçmişle geleceği birbirine bağlayacak şekilde ilişkilendirmeye özen göstermelidir. Başarısı devamlılık gösteren şirketler üzerine yaptığı çalışmayla tanınan Collins'e göre, uzun dönemde başarısını sürdüren şirketler az sayıda, ancak değişimi kısıtlamayan ve zamana dayanıklı temel değerlere sahiptirler. Bu şirketler bir yandan gelişimi tetiklerken bir yandan da çekirdek değerlerini de korumayı başarabilmişlerdir. Etkin kültür yönetimi için liderlerin yapması gerekenler şöyle sıralanabilir: [5]

- Stratejik planlama ve bunun gerektirdiği kültürel altyapıyı belirlemek,
- Kültürü, misyon, hedefler, stratejiler, yapı ve süreçlerle uyumlu ve tutarlı kılmak.
- Kurumun felsefesi ve değerlerini yazılı bir belgeye dönüştürmek,
- Birbiriyle tutarlı teşvikler, takdir sistemleri ve performans yönetimini kurmak,
- Hata tespit sistemleri ve yaptırımlar oluşturmak,
- Koçluk, mentorluk, eğitim uygulamalarını yönetmek,
- Ritüelleri, sembolleri, şirket efsanelerini canlı tutmak,
- Alt kültürlerin özelliklerinden yararlanmak,
- Başarılı uygulamaları desteklemek ve yönetmek.

[4] Ay, **a.g.e.,** s.285.

[5] Acar Baltaş, **"İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur",** (Çevirimiçi) http//www.baltas-baltas.com/ kaynakdergitum,asp?sayi=18 (09.12.2005)

En güçlü özvarlığı insan olan günümüzün kurumlarında liderler, iş hedeflerini destekleyen yapıcı bir kurum kültürünün yapılanmasında ve dönüştürülmesinde etkin rol alarak kurumlarını geleceğe taşıyacaklardır. Bir örgütte temel değer ve inançlar örgütsel kültürün özünü oluşturmakta iken, liderler örgüt kültürünün oluşumuna ve örgütün diğer elemanlarına iletilmesine katkıda bulunan, hem örgütü hem de kültürünü temsil eden kişilerdir.

4.2 Örgüt Kültürü İle Yönetim Biçimi İlişkisi

Örgüt kültürü ve yönetim ilişkisi; daha örgütün kurulma aşamasından itibaren kendini göstermeye başlar. Kurucu, örgüte kendi inanç ve değerlerini yansıtırken, kendisiyle ortak bir vizyonu paylaşan bir grubu da istihdam ederek ve ortak amaç ve hedefler belirleyerek, bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak örgüt ortamını oluşturmaya çalışır. [6]

Günümüz yöneticisi, çabalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı fertlerin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması, kişi ve toplumun kültürünün bilinmesiyle olur. Bu sebeple işletmeci (veya yönetici), çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duyar. [7]

Örgüt içerisinde tepe yönetimle birlikte diğer yöneticiler de, örgüt için gerek vizyon oluşturma gerekse inanç ve değerler sistemini örgütsel amaçlara göre şekillendirme sorumluluğunu yerine getirirler. Diğer bir ifadeyle, başta tepe yönetim olmak üzere, diğer yönetim kademeleri de örgütün vizyonunu, amaçlarını oluşturma ve bu vizyon ve amaçlara uygun faaliyet ve uygulamalar gerçekleştirilmesini sağlama sorumluluğunu paylaşmaktadırlar. Bu doğrultuda, işletme içerisinde farklı yönetim biçimleri sergileyerek, kurum içindeki uygulamaları belirlemekte ve

[6] Fred Luthans, **Organizational Behavior,** 5th Ed., McGraw Hill, 1995, s.504.

[7] Kemal Tosun**, Kültür İle Yönetim Arasındaki İlişkiler,** İstanbul, Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:39, Kasım–1971, s.9–15

etkilemektedirler.[8] Bu durum, örgüt içerisinde işlerin yapılış biçimi ya da mevcut uygulamalar anlamına da gelen örgüt kültürü ile yönetim biçimi arasındaki ilişkiyi daha açık hale getirmektedir.

Yöneticiler örgütün formal ve informal yapısını etkileyerek örgütsel davranışın temellerini de belirlemektedirler. Örgütsel davranış kalıplarının belirlenmesi de örgüt kültürü vasıtasıyla olur. Yöneticilerin nelere değer verdikleri ya da neler beklediklerini bilmek, örgüt içerisinde yapılan işleri etkileyen, yazılı olmayan kuralların da tahmin edilmesini sağlar. Bu durum aynı zamanda, örgüt içerisindeki karar verme süreci ve ödüllendirme sistemleri gibi uygulamaların rasyonellik kazanmasına yardımcı olur.

Örgütü tek başına bir kültür olarak düşünecek olursak, örgüt içerisinde çeşitli yönetim kademelerine göre değişen alt kültürlerin varlığından söz edebiliriz. Diğer bir ifadeyle, temel inanç ve değerler bakımından örgüte bağlı olmakla beraber, yönetim kademesindeki yöneticinin inanç, tutum ve değerlerine bağlı olarak farklılaşan kültürel özellikler mevcut olabilir. [9] Bu durum da, yönetim biçimlerinin kültürle olan ilişkisinin önemli göstergelerinden biridir.

4.2.1 Yönetim Biçimi ve Örgüt Yapısını Temel Alan Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürü ile ilgili bu sınıflandırmaya göre 4 tip örgüt kültüründen söz edilmektedir.

4.2.1.1 Rol Kültürü

Rol kültürü, bürokrasi kültürü şeklinde de anılır. Bu kültürde rol ve iş tanımları, bunları gerçekleştiren bireyden daha önemlidir. Bu kültürde pozisyon gücü, başlıca güç kaynağıdır. Kurallar ve yöntemler başlıca etkileme yollarıdır. Rol ve statü

[8] Clement, **a.g.e.,** s.36–37.

[9] Erkmen ve Ordun, **a.g.e.,** s.73–74.

önemlidir. Kararları ise lider almakta olup, lider tatmini yüksektir. Rol kültürü, esneklikten ve yenilikten uzaktır. Bu kültür kesinlik üzerine kurulmuştur.[10]

Rol kültürleri, bireye kestirebilirlik ve güven sunar. Risk almadan, uzman deneyimi edinme şansı verir. Standartlar doğrultusunda işini yapmaya çalışan kişiyi ödüllendirme eğilimindedir. Fakat olağanüstü bir durum, bir çöküş olduğunda, rol kültürünün güvenliğinin fazlasıyla örgüte bağlı olduğu, bireylerin kapasitelerine çok az dayandığı ortaya çıkar. Rol kültürü, güç yönetimli bireyler, işi üzerinde kontrol sahibi olmak isteyen ve yöntemden ziyade sonuçlar konusunda daha hızlı olan bireyler için gerginlik ve hayal kırıklığı yaratıcıdır. [11] Rol kültürleri, bireye güven verir ve risk almadan uzman deneyimi edinebilir. Uzun ürün ömrü olan firmalar, rol kültüründe başarılıdır.

4.2.1.2 Güç Kültürü

Bu tip kültüre, itaati sağlamak için kaba kuvvete başvuran suç örgütleri örnek gösterilebilir. Tabi ki, güç yönelimli kültürler, mutlaka salt kuvvete ve suç teşkil eden faaliyetlere dayanmazlar. Bu kültürde belli insanlar baskındır, diğerleri bunlara hizmet edenlerdir. [12]

Bu tür kültürde, çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin diğerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Bu kültürde liderlik, tarzına bağlıdır. Bu kültürde liderlik, güç, adalet ve koruyuculuğu temsil eder. Güç sahipleri ve çalışanlar arasındaki ilişkiler iyi değilse, işe karşı istek azalacak ve iş yeri morali düşecektir. Kararlar, merkezi güç tarafından alınır. Çok az kural ve prosedür vardır. Yöneticiler, prosedürlerle uğraşmadan hızlı davranabilirler. Aile şirketleri ve küçük işletmelerde bu kültür geçerlidir. Bu kültürü benimseyen örgütleler, yönetim biçimlerini küçük tutmalı ve bu birimlere yüksek ölçüde sorumluluk verecek şekilde yönetsel kararlar almalıdırlar.[13]

---

[10] Erkmen, **a.g.e.,** s.148–149.

[11] Charles Handy, **Understanting Organizations,** New York,Oxford University Pres,1993, s.185-186.

[12] Erkmen, **a.g.e.,** s.150.

[13] David C. Wilson and Rober H. Rosenfield, **Managing Organizations,** McGraw Hill, Londra, 1990, s.230.

4.2.1.3 Başarı Kültürü

İşin bitirilmesi ve tanımlanmasıyla ilgili ve bireyleri örgütün amaçları doğrultusunda birleştiren bir kültürdür. [14] Başarı yönelimli kültürlerde insanlar işin kendisiyle ilgilenirler. İşin yapıldığını görmede bireysel bir çaba ve ilgiye sahiptirler. Küçük danışma şirketleri ve araştırma enstitüleri, başarı kültürünün örnekleri olarak kabul edilirler. Bu kültürler, kendi problemlerini çözmeye teşebbüs eden motive olmuş insanların, karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak nitelendirilirler. Başarı merkezli bir kültüre sahip örgüt, üyelerinden fazla enerji ve zaman harcamalarını bekler. [15] Bu kültürde bireysel çalışmadan çok, ekip çalışması önemlidir. Başarı ve tatmin paylaşılmaktadır. Esnek ve çevresel değişimlere çok çabuk tepki verir.

4.2.1.4 Destek Kültürü

Bireylerin ihtiyaçları ile ilgilidir ve diğer kültürlere göre daha az rastlanır. Kişi yönelimli kültür, üyelerine, ilişki kurma, karşı karşıya olma, ait olma ve bağlantı halinde olmadan doğan tatmin duygusunu sunar. Temel varsayım, bireylerin, kendilerini tam olarak üye hissettikleri ve bireysel bir katkıya sahip olduklarına inandıkları örgüte veya gruba bir bağlılık hissiyle katkıda bulunacaklarıdır.[16]

Kültür sadece içeriklerine göre değil, gücüne göre de çeşitlenmektedir. Kültürün ne olduğu ile ilgili insanlar fikir birliğine ne kadar fazla varırsa, kültürün gücü artar. Kültürler aynı zamanda, yoğunluk açısından temel inanç, tutum, değer ve davranışları içine alacak ölçüde çeşitlenir. [17]

Özetle, rol kültürü, güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürleri, örgüt içinde hâkim olan yönetim biçimi ve ya da yönetici kişiliği ile yakından ilgilidir. Bu tip kültürler, yöneticilerin, astları hakkındaki tutum ve görüşlerine ilişkin olarak şekillenir.

---

[14] Wilson ve Rosenfield, **a.g.e.,** s.233.

[15] Diana C. Pheysey, **Organizational Cultures: Types and Transformations,** London, Routledge, 1993, s.17.

[16] Handy, **a.g.e.,** s.183–184

[17] İbid, s.189–191.

4.2.2 Rol ve Güç Yönelimli Kültürlerde ve Başarı Merkezli ve Destek Yönelimli Kültürlerde Yöneticilerin İnançları

Rol ve güç yönelimli kültürler, ödüller ve cezalar tarafından sağlanan dışsal motivasyona (güdülenme) ağırlık verme eğilimi gösterirler. Bu tür örgütlerde en üst düzeydeki yönetici veya işletme sahibi, direkt kişisel yollarla örgütü yönetir; çalışanları daha fazla üretmeleri için tehdit eder; çalışanların nasıl çalıştıklarını yakından takip eder; ustabaşının sempati duymasına bağlı olarak çalışanlar kolay ya da güç iş istasyonlarında görevlendirilirler; ücret artışlarını dağıtmak veya geri çekmek, izin vermek ya da fazladan çalıştırmak yine ustabaşının keyfine göre belirlenir.

Başarı merkezli ve destek yönelimli kültürlerde, Mc Gregor'un Y Teorisi yaklaşımı yaygındır. Ortalama (avaraj) insan uygun şartlarda, yalnızca sorumluluk kabul etmek için değil, sorumluluk arama doğrultusunda öğrenmeye yönelir. Fiziksel ve zihinsel çaba sarfetmek, oyun ya da dinlenme kadar tabidir. İnsanlar çalışmaya karşı isteksizlerse bu, doğal yaratıcılıklarının engellenmesi ve bastırılmasındandır. Problem motivasyon değil, motive olunamaması durumudur. İnsanlar çoğu zaman sorumsuzmuşlar gibi bir ithamla karşılaştıklarından, davranışları ve tepkileri de bu doğrultuda olmaktadır. İhtiyaçları olan kontrol değil, cesaretlendirmedir. [18]

Başarı merkezli ve destek yönelimli kültürler, içsel motivasyonu olan bir kimsenin içsel olarak güdülenmesi, iç güçler vasıtasıyla doyum sağlaması uğrunda çaba harcamaya yöneliktir.

4.3 Yönetici Davranışları ve Örgüt Kültürü

İnsanlar tüm yaşamları boyunca bir kültür içinde bulunurlar. Bu nedenle insan davranışlarının oluşması ve yönetiminde kültürün etkin bir yeri vardır. İnsanlar yaşantılarını kendileri tayin etseler de seçip, beğendikleri şeyler kültürlerine uygundur.

[18] Pheysey, **a.g.e.,** s.87- 99

Kültür insanın bir parçasını oluşturduğu için, işgörenleri tanımak, davranışlarını önceden kestirmek ve örgüt amaçlarına uygun şekilde düzenlemek isteyen yönetici, onların kültürel özelliklerini bilmek isteyecektir. Kültürel tutum, davranış ve hareket biçimlerinin bilinmesi yöneticinin işini kolaylaştıracaktır. [19]

Bazı kuruluşlarda kültür, çok güçlüdür. Bu durumda herkes kurumun temel amaçlarını bilir, paylaşır, birbirlerine bağlı ve uyumlu davranıp hedefler doğrultusunda çalışır. Kültürün etkileri kurumun her seviyesinde hissedilir, işe ne tip kişilerin alınacağı, terfilerin nasıl olacağı, haberleşme ve karar mekanizmalarının nasıl işleyeceği, işte nasıl giyileceği ve iş dışında kişilerin örgütün başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri olmaktadır. [20]

Örgüt kültürü işletmenin başarısını olumlu yönde etkileyip artırabildiği gibi istenmeyen değerlerin benimsenmesi halinde olumsuz yönde de etkileyebilir. M.Armstrong, başarıya ulaşmak için kurum kültürünün temel faktör olduğunu fakat "doğru" kültür oluşturmanın kolay olmadığını söyler.[21] Tepe yöneticisi, işletme içerisinde kültür oluşturucusu olarak, personelin uyumlu, kültür öğelerini biçimsel veya biçimsel olmayan yollarla ön plana geçirip, işletme içinde gruplar arasında kesin ilişkiler kurmalıdır. [22]

Örgüt içinde paylaşılan ortak bir anlam olmazsa karmaşıklık ve çatışmalar baş gösterecektir. Bu yüzden yöneticiler, hem çalışanlara yapılanları açıklamada, hem de yapılan etkinliklerin çalışanlarca nasıl algılandığına dikkat etmelidirler. Örneğin, örgüt tarihinin, kahramanlarının, mit ve hikâyelerinin anlatılması veya bunların canlandırılması, kültürün geliştirilmesinde kullanılan başlıca yöntemlerdir.

Bu her yöneticinin karizmatik olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Ancak her yönetici çalışanları için hareketleriyle bir sembol olmalıdır. [23]

---

[19] Sabuncuoğlu, **a.g.e.,** s.43-44

[20] Kozlu, **a.g.e.,** s.73-75

[21] Bilge Erengül, **Kültür Sihirbazları,** İstanbul, Evrim yayınevi, 1997, s.336

[22] Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** s.214

[23] Charles O'Reily, "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organization", **California Management Review,** Summer, Vol 31, No:4, 1989, s.17

4.3.1 Otokratik ve Demokratik Karakterler ile Kültürel Yapı Arasındaki Bağlantı

Yöneticilerin, yönetim düşünce ve felsefeleri içinde yaşadıkları ve yetiştirdikleri toplumun hatta bağlı olduğu örgütün kültürü ile yakından ilgilidir. Yönetimde egemen olan tarz ile örgütün içinde yerleşik durumda olan kültür arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır.

Her yöneticinin kişilik ve niteliği, başında bulunduğu işletmeye yansımakta, onun ilgilendiği her şeyle bütün kurumda ilgilenmektedir. Bu durumda işletmeyi ileride yönetecek kişilerin yetişmesine uygun bir çevre ve (kültür – iklim) yaratmak, herkesten önce işletmenin baş yöneticisine ait bir görevdir. [24] Yönetici, personelini tanımak zorundadır. Personelin kültürel özelliklerinin bilinmesi kültürel kaidelerinin, davranış kalıplarının ve tutumlarının, emir kabul alanının bilinmesini sağlar. Yönetici, personeline ne tür işleri, ne biçimde yaptıracağını bu kültürel birimleri bilmekle kestirebilir. [25]

Bir toplumun genel kültürü devamlı hareket halindedir. Bu hareketlilik diğer kültürlere, genel kültür açısından yansır. Fakat bir kültürün öğeleri aynı hızla değişmez. Bu farklılıkta, kültürel gecikmeyi doğurur. Toplumdaki kültürel değişmenin hızı ve hangi kültür öğelerinin gecikmeyi doğurduğu bilinip, yapılan planlama bu faktörlere bağlı olarak değişken olmalıdır.

İşletme de belli bir kültür içinde yer aldığı halde, çalışanlar da bir alt kültür oluşturmaktadırlar. Yöneticinin başarısı, yönetsel süreçleri de bu alt kültüre paralel düzeyde uygulayabildiği düzeyde olacaktır. Toplum kültürün oluşturduğu kültürel kurallar, personelin davranışının önceden bilinmesine yol açar. [26]

Kültür ile yönetim politikası arasındaki ilişkileri iyi anlayabilmek için yönetim sürecinin içine girmek, kültürel değerlerin yönetimi nasıl etkilediğini yakından görmek gerekir. Bu inceleme sonucunda; söz konusu yönetim

---

[24] Tosun, **İşletme Yönetimi,** s.246–257

[25] Erdoğan, **İşletmelerde Davranış,** s.210

[26] Erdoğan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi İle Bir Araştırma,** s.231

standartlarının ilkeler, politikalar, usuller v.b.g. kültürel etkiler sonucu olarak herhangi bir değişmeye uğrayıp uğramadığına, bu değişmenin derece ve kapsamına; böylece, belli bir kültürün yoğrulması sonucunda o kültüre özgü yeni ilkelerin ortaya çıkıp çıkmadığına bakmak gerekir. Başarılı bir yönetim şekli, yönetim ilke ve bilgilerini uygularken bölgesel ve yöresel koşulları göz önünde tutarak onlarda gereken değişiklikleri yapma zorunluluğunu bilmesi ve böyle davranmasıdır. [27]

Kısaca şu sonuca varabiliriz, işletmeler toplumun bir parçası olduğu için, içinde bulunduğu kültürden ve kendi içinde oluşturduğu kültürden de etkilenecektir. Bu durumda, gerek otokratik, gerek demokratik olsun yöneticilerin davranışları örgütlerinde hâkim olan kültür üzerinde etkili olabileceği gibi kendisi de etkilenecektir. Burada karşılıklı bir etkileşimden söz edebiliriz.

4.3.2 Otokratik Karakterlerin Örgüt Kültürüne Etkisi

Yöneticiler ile örgütleme biçimi arasındaki ilişki daha sıkıdır. Çünkü yöneticilerin kültürel değer sistemleri ve kişilikleri örgütleme biçimini belirleyen başlıca etmenlerden biridir. Örneğin, yönetici, insanlara güvenmeyen ve otokratik bir tip ise, personele yetki dağıtma konusunda hasis davranacak ve böylece merkezi-otokratik bir örgüt biçimi ortaya çıkacaktır. [28] Kuvvet ne çok kullanılırsa o kadar da direnç yaratabilir. Kullanılmasını zorunlu kılan sınırlar içinde kalmadığı, bunun dışına taştığı takdirde insanı insandan ayırır, işbirliğini esarete çevirir ve toplumun ortak bir sadakat duygusu elde etmesine engel olur. Özgürlüklerinin zorla yok edilişi topluma yenilik ve canlılık veren süreçleri yok eder. [29]

Otokratik modelde insan bir araç, bir makine vb. bir üretim öğesinden farksızdır. Bu, basit bir efendi – köle ilişkisi içeriliği ve bir astlık – üstlük ilişkisi yaratır. Önder (yönetici) tektir ve sadece onun ağzından çıkan söze göre hareket

[27] Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme politikası,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1990, s.156-159.

[28] İbid, s.160–161

[29] Sulhi Dönmezer, **Toplumbilim,** İstanbul, Beta Yayınları, 11.Baskı, 1994, s.276

edilir. İnsanlık yönü olmayan bu sistemin, büyük kuruluşları yönetme ve çapraşık sorunlara çare bulma konularında da başarılı olması olanağı yoktur. [30]

Özetle otokratik yöneticiler, baskılı ve kuralcı bir yönetim tarzını benimsedikleri için bu tarz içinde bulundukları örgütün havasına ve kültürüne yansımaktadırlar. Dolayısıyla kültürleri de bu yönde olumsuz etkilenecektir. Baskı ve normlara aşırı uyulmasını isteyen yönetim şekli, aynı ölçüde dirençle karşı karşıya da kalabilir. Bu tarzı benimseyen yöneticilere sahip astlar, mutsuz, iş moralleri ve motivasyonları düşüktür, normal şartlarda bir insan, kendini rahat hissettiği, huzurlu bir iş ortamında çalışmayı tercih eder.

4.3.3 Demokratik Karakterlerin Örgüt Kültürüne Etkisi

Bir liderin sorumluluğu, yerleştirmeyi arzu ettiği kültürü örgüt üyelerine açık bir şekilde nakletmede yatmaktadır. Üst yönetime mensup örgüt üyeleri vizyon ve değerleri astlarına aktarmak ve bunları onlara aşılamak konusunda etkin çalışmak durumundadır. Örgüt içerisindeki sosyalleşme süreci yeni değerlerin, inançların ve davranışsal standartların aktarılmasına yardımcı bir ortam sağlar. Liderin vizyonu nakletmesindeki başarının kaynağı, örgüt üyelerinin kendi iradeleri ile bunu diğerlerine öğretmesidir.

Toplumsal ve siyasi alanda demokratik ve insancıl değerlerin gittikçe önem kazanmasının da rolü vardır. Gerçekten, insanı zor, korku ve tehdit ile çalıştırma yöntemleri terk edildikçe ve onların yerini inandırma ve eğitme yöntemleri aldıkça; insanları etkili ve verimli bir biçimde çalıştırabilmek için içinde bulundukları koşullara ve özellikle, kültürel yapılarına saygı gösterme zorunluluğu şiddetlenmiştir. Bu saygıda kusur etmemek için de, çalıştırılan insanların kültürel değer sistemlerini bilme, öğrenme ve yönetim yöntem ve uygulamalarını da ona göre biçimlendirmenin gerekli olacağı açıktır. [31]

---

[30] Tosun, **Yönetim ve işletme Politikası,** s.536.

[31] İbid, s.150

Otokratik ve demokratik tarza yönelik çalışmaların sonucu gösteriyor ki, demokratik yaklaşıma eğilim, iş tatminini arttırırken, otokratik tarzda olumsuz etkiler ortaya çıkmaktadır. Her iki tarzın sonuçlarında da istisnalar mevcuttur. Bir diğer deyişle, bugüne kadar elde edilen sonuçlardan, elde edilen başarıya göre demokratik tarzın, otokratik tarza tercih edildiği gözlenmektedir. [32]

Örgütün ilk kuruluşunda demokratik yönetimin gerçekleştirilmesi, amaçlarda, yöntemlerde ve faaliyetlerde, gizlilik yerine açıklık kazanması, işgörenleri yönetime katma, onların yetkilerini artırma ve nihayet adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurmakla mümkün olur. [33] Astlarını olumlu etkileyen, demokratik tarz kullanan yönetici, işletme içinde olumlu bir hava oluşmasında ve olumlu bir örgüt kültürü sağlanmasında yararlı olacaktır.

4.4 Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürüne Etkisi Bakımından Uygun Tarzın Belirlenmesi

Sömürücü önderlikte, üst, astlarını korku, tehdit ve cezalandırma ile amaçlara doğru götürmeye çalışır ve onlardan emirlerine kesinlikle itaat etmelerini bekler. İyiliksever otokratik önder, birincisi gibi mutlak itaat beklemekle beraber astların çıkarlarını da düşünür ve onlara karşı bir büyük, bir baba gibi davranır. Bu iki türde, asta güven yoktur, onun fikir ve duygularının önemi yoktur, iletişim (haberleşme) sadece yukarıdan aşağıya doğru cereyan eder. Danışıcı önderlikte, tam olmazsa bile üstün asta sınırlı ölçüde güveni ve saygısı vardır; onun fikir, kanı ve duygularına başvurur, onu ilgilendiren kararlarda ona danışır. İştirakçi tür önderlikte ise, üst ile ast arasında daha sıkı işbirliği vardır. Üst, astın karar sürecinde daha büyük bir rol oynamasını sağlar, astların, iştirakçi olarak katıldıkları gruplar ve komiteler kurulur sorunlar bu organlarda çözüm getiren kararlara bağlanır, ayrıca yoğun ve her yöne doğru (aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yanlara doğru) bir iletişim düzeni gerçekleşmiş olur. Üçüncü ve özellikle dördüncü tip önderlikte bir zihniyet, bir

[32] John B. Miner, **The Management Process,** Theory Research And Practice, The MacMillan Company, New York, 1993, s.349

[33] İbid, s.166

kültür ve dolayısıyla bir kişilik farkı söz konusudur. Üçüncü tip (danışıcı) önder, artık, her şeyi bilmediğine, nitelik ve yeteneklerinin sınırlı olduğuna, iki kafanın bir kafadan üstün olduğuna inanmış ve astlarına sorma gereksinimini duymuştur, ayrıca, başkalarının fikir ve duygularını sormanın onlara değer verme, saygı gösterme anlamına geldiğini bilir ve bunu uygulama yürekliliğini kendinde bulur. Dördüncü tip (iştirakçi) önderlikte bu nitelikler daha güçlü bir duruma ulaşmıştır. [34]

Yöneticinin liderlik tarzı, işletmenin stratejik performansından ziyade çalışanların bireysel performansını etkilemektedir. Çalışanların sinerjik etkisi işletmenin stratejik performansını, diğer etkenlerle birlikte artırmaktadır.[35] Genellikle en iyi en uygun tarzı, durum ve şartlar tayin etmektedir. Her yöneticinin kendine özgü bir tarz veya tutuma sahip bulunduğu bir gerçektir. Önemli olan yöneticinin en uygun yönetim tarzını belirleyerek uygulamasıdır.

Yöneticinin, günlük görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesine yardımcı, uygulanabilmesi mümkün bazı esaslara ihtiyaç vardır. Birbirinden farklı bu yaklaşımlarda, yöneticiye bilinçli bir seçim yapabilme olanağını veren üç unsur mevcuttur. Bunlar, kişisel etki, yöneticilik çerçevesi, ahenk ve denge yoluyla yöneticiliktir. Yöneticinin tutum ve davranışı ile kendisinin tercihi arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. [36]

Tahsil, özgeçmiş, hayat tecrübesi gibi faktörler de tutum ve davranışları etkilemektedir. Bir yönetici içinde bulunduğu durumların veya problemlerin gerektirdiği yönetim tarzını teşhis edebilecek tarzda yetiştirilebilir veya eğitilebilir.

Bu eğitimde sağlayacağı avantajlar şunlardır:

- Yöneticilerde liderlik arzusunun, yöneticiliğin bir unsuru haline gelebilmesine,

- Kişisel etki ve liderlik potansiyeli gibi unsurların önemini daha açıklıkla görebilmelerine,

---

[34] Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası,** s.534

[35] Metin Saltürk. **İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma.** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Davranış Bil. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.178.

[36] Laurie Larwood, **Organizational Behavior And Management,** University of İllinois At Chicgo. Kent Publishing Company, a division of Wodworth İnc., Boston-Massachusetts, 1984, s.5–6.

- Yöneticilerin içinde bulundukları durumları veya karşılaştıkları problemleri tahlil ile en uygun tarz seçebilmelerine,

- Yönetimde ilgili dengeyi sağlayabilmede sonuçlara yönelmiş tutumu amaç edinmelerini sağlar. [37]

Yöneticiler, organizasyonlarındaki etkinlikler hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bu bilgiler ışığında da kendi yönetici stillerini görev yerlerinde, takımlarında veya örgütsel çevrelerinde, uygun değişiklikler yaparak, adaptasyon yoluna girmektedirler. [38] Liderler, organizasyon içindeki çalışanlarla aralarındaki mesafeyi azaltabildikleri sürece top yekûn katılımı ve açık iletişimi gerçekleştirmiş olacaklardır. Organizasyonlardaki kültür değişimine hem içeride hem dışarıda yardımcı olacaklardır. [39]

Lider öyle bir lider olmalı, otoritesini öyle bir biçimde kullanmalı ki, elemanlar, onun gibi olmaya özensinler, ona benzemek isteği duysunlar ve / veya, onun yaptıklarının gerçekten doğru şeyler olduğunu kabul etsinler. Böylece liderin diğerleri için bir model olması söz konusu olabilsin. Bu tür liderliğin, demokratik – katılmacı liderlik tipi ile daha fazla bağıntılı olacağı söylenebilir. [40]

Özet olarak; yöneticiler başarılı olmak için astlarıyla iyi bir denge kurabilmelidir. Başarılı bir yönetici ne otokratik, ne de demokratik yönetim tarzlarının gereklerini tam olarak uygulayabilir. Bir yönetici her iki yönetim tarzını da göz önüne alıp, kendi kişilik özelliklerini de katarak, içinde bulunduğu örgütün, beklentilerine, yerleşik kültürün özelliklerine ve bu kültürün belirlediği iklime göre yönetim tarzını belirleyebilir.

---

[37] İbid, s.205.

[38] Judith Dwyer, **The Business Communication Handbook**, Fourth Edition, by Prentice Hall- Australia, Aty Ltd., 1997 s.159.

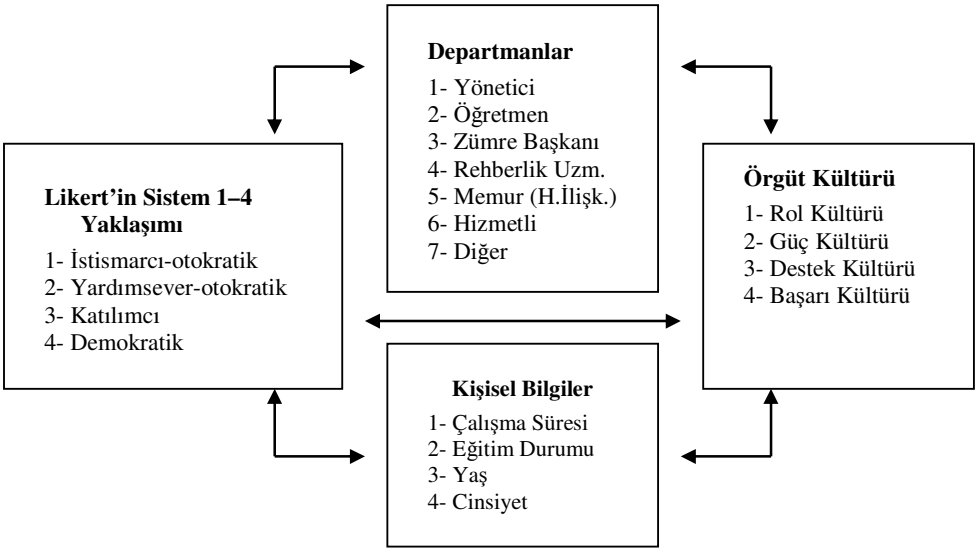
[39] Fatih Karcıoğlu ve M. Kürşat Timuroğlu, **Örgüt Kültürü ve Liderlik,** Erzurum, Atatürk Üniv. İktisadi ve id. Bil. Dergisi, Cilt:18, Sayı:1–2, Nisan 2004, s.327

[40] Varol, **a.g.e.,** s.36.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.[1] Bu araştırmada eğitim sektörü içerisinde yer alan özel dershanelerdeki yöneticilerin Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile ilişkisi departmanlar düzeyinde de karşılaştırılarak incelenmiştir. Araştırma modeli Şekil 4.'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 4. **Araştırmanın Modeli**.

5.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma ile test edilmeye çalışılan temel hipotezler şunlardır;

H1: Örgüt kültürü tipleri ile yönetim biçimleri arasında ilişki vardır.

H1: Departmanlar düzeyinde örgüt kültürü tipleri arasında farklılık vardır.

H1: Departmanlar düzeyinde yönetim biçimleri arasında farklılık vardır.

[1] Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi,** Ankara, Nobel Yay. Dağ., 2002, s.81.

Araştırmaya yönelik alt hipotezler ise aşağıdaki gibidir;

H1: Aynı dershanede çalışma süresi bakımından örgüt kültürü tipleri arasında farklılık vardır.

H1: Aynı dershanede çalışma süresi bakımından yönetim biçimleri arasında farklılık vardır.

H1: Eğitim durumu bakımından örgüt kültürü tipleri arasında farklılık vardır.

H1: Eğitim durumu bakımından yönetim biçimleri arasında farklılık vardır.

H1: Yaşları bakımından örgüt kültürü tipleri arasında farklılık vardır.

H1: Yaşları bakımından yönetim biçimleri arasında farklılık vardır.

H1: Cinsiyetleri bakımından örgüt kültürü tipleri arasında farklılık vardır.

H1: Cinsiyetleri bakımından yönetim biçimleri arasında farklılık vardır.

5.3 Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini, İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yer alan özel dershanelerde (üniversiteye hazırlayan) görev yapan yöneticiler, öğretmenler, zümre başkanları, rehberlik uzmanları, memur (halkla ilişkiler), hizmetliler ve diğer (muhasebe, test görevlisi, güvenlik… vb.) personel oluşturmaktadır. 2005 – 2006 Öğretim yılındaki verilere göre; İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde, sadece üniversiteye hazırlık öğretimi yapan 383 dershane vardır. Bu dershanelerde görev yapan, Yönetici 582 (%5,11), Öğretmen 8.360 (%73,43), Zümre Başkanı 586 (%5,15), Rehberlik Uzmanı 261 (%2,30), Memur (halkla ilişkiler) 847 (%7,44), Hizmetli 620 (%5,45), Diğer (muhasebe, test görevlisi, güvenlik… vb.) 129 (%1,13) kişi olmak üzere toplam 11.385 kişi araştırmanın anakütlesini oluşturmuştur. [2]

Araştırmanın örneklemini ise, % 95 güven aralığı, % 5 hata payı ile, Yönetici 19, Öğretmen 273, Zümre Başkanı 19, Rehberlik Uzmanı 9, Memur (halkla ilişkiler) 28, Hizmetli 20, Diğer (muhasebe, test görevlisi, güvenlik… vb.) 4 olmak üzere 372 kişi basit tesadüfî yöntemle seçilerek oluşturmuştur. Buna ilaveten anketlerin cevaplanmama olasılığı düşünülmüş ve hesaplanan sayılara % 15 ilave edilerek; Yönetici 22, Öğretmen 320, Zümre Başkanı 22, Rehberlik Uzmanı 10, Memur

[2] İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Bölümü, 2005 – 2006 Öğretim Yılı Verileri.

(halkla ilişkiler) 32, Hizmetli 24, Diğer (muhasebe, test görevlisi, güvenlik… vb.) 5 kişi olmak üzere toplamda 435 örneklem sayısına ulaşılmıştır.

Anketlerin bir kısmı elden bir kısmı da kargoyla adresten teslim alınmıştır. Geri dönen anketlerin dağılımı ise Yönetici 19, Öğretmen 240, Zümre Başkanı 15, Rehberlik Uzmanı 9, Memur (halkla ilişkiler) 26, Hizmetli 18, Diğer (muhasebe, test görevlisi, güvenlik… vb.) 3 olmak üzere toplam 330 ankettir.

Alınan anketlerden, Yöneticilere uygulanan 19 anket teslim alınmıştır. Bu anketleri dolduranlardan 11 tanesi Erkek yönetici, 8 tanesi de Bayan yöneticidir. Yaş grubu olarak baktığımızda 12 kişi 21–34 yaş Aralığında, 7 kişide 35 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerden 13'ü lisans eğitimi alırken 6'sı lisansüstü eğitim aldığını belirtmiştir. Dershanede çalışma süreleri olarak baktığımızda 3'ü 1 yıldan az, 10'u 1–5 yıl arası, 6'sı da 6–10 yıl arasında çalıştığını belirtmiştir.

Öğretmenlere uygulanan anketlerden 240'ı teslim alınmıştır. Cevaplayan öğretmenlerin 94'ü Erkek, 146 sı da bayan'dır. Yine öğretmenlerin 223 'ü 21–34 yaş Aralığında, 17 sinin de 35 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. 169 öğretmenin lisans, 71 öğretmenin de lisansüstü eğitim aldığı belirtilmiştir. Dershanede çalışma süreleri olarak bakıldığında, 61 nin 1 yıldan az, 157 sinin 1–5 yıl arası, 20 sinin 6–10 yıl arası, 2 sinin de 10 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür.

Zümre Başkanlarından teslim alınan anket sayısı 15'tir. Anketleri dolduranların 10'u erkek, 5'i Bayan'dır. 8 kişi 21–34 yaş arası, 7 kişi de 35 yaş ve üzerindedir. 9 kişi lisans, 6 kişi de lisansüstü eğitim almıştır. 2 kişi 1 yıldan az, 8 kişi 1–5 yıl arası, 2 kişi 6–10 yıl arası, 3 kişi de 10 yıl ve üzerinde bu kurumda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Rehberlik Uzmanlarına verilen anketlerin 9'u teslim alınmıştır. Anketi dolduran rehberlik uzmanlarından 5'i erkek, 4'ü bayan'dır. 7'si 21–34 yaş arası, 2'si ise 35 yaş ve üzerindedir. Rehberlik Uzmanlarının 9'u da lisans mezunudur. Bu kurumda çalışma süreleri olarak ise, 1'i 1 yıldan az, 6'sı 1–5 yıl arası, 2'si de 6–10 yıl arası çalıştığını belirtmiştir.

Memur (Halkla İlişkiler) den teslim alınan anket sayısı 26'dır. Dolduranların 2'si erkek, 24'ü bayan'dır. 2'si 20 yaş ve altında, 22'si 21–34 yaş arası, 2'si de 35 yaş ve üzerindedir. 11'i lise mezunu, 15'i de lisans eğitimi almıştır. 6'sı 1 yıldan az,

17'si 1–5 yıl arası, 2'si 1–6 yıl arası, 1'i de 10 yıl ve üzerinde bu kurumda çalıştığını belirtmiştir.

Hizmetlilerden 18 anket teslim alınmıştır. Anketi dolduranların 13'ü erkek, 5'i bayan'dır. 12'si 21–34 yaş arası, 6'sı da 35 yaş ve üzerindedir. 9'u ilköğretim mezunu, 9'u da lise mezunudur. Bu kurumda, 1'i 1 yıldan az, 9'u 1–5 yıl arası, 6'sı 6–10 yıl arası, 2'si de 10 yıl ve üzerinde çalıştığını belirtmiştir.

Diğerleri (test görevlisi, güvenlik, muhasebeci… vb) uygulanan anketlerin 3'ü teslim alınmıştır. Anketi dolduranların 3'ü de erkek'tir. 1'i 21–34 yaş arası, 2'si de 35 yaş ve üzerindedir. 3'ü de lise mezunudur. Bu kurumda 1'i 1–5 yıl arası, 1'i 6–10 yıl arası, 1'i de 10 yıl ve üzerinde çalıştığını belirtmiştir.

Araştırma, İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yer alan özel dershanelerde (üniversiteye hazırlayan) görev yapan yöneticiler, öğretmenler, zümre başkanları, rehberlik uzmanları, memur (halkla ilişkiler), hizmetliler ve diğer (muhasebe, test görevlisi, güvenlik… vb.) personelin ana kütleyi temsil ettiği varsayılmıştır. Verilen cevaplar sonucu elde edilen bulguların bu alanda çalışanlara yol gösterici ve aydınlatıcı nitelikte olması hedeflenmiştir.

5.4 Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı, Ek-B'de görüldüğü gibi, iki bölümden ve 50 sorudan oluşan bir soru formu biçimindedir.[3] Kişisel bilgilere ilişkin soruları takiben ilk bölümde, örgüt kültürünü dört tipe ayırarak sınıflandıran bir örgüt kültürü ölçeği bulunmaktadır. Bu ölçek ile belirlenen kültür tipleri, güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürüdür. Öte yandan soru formunun ikinci bölümünde yönetim biçiminin dörde ayrılarak incelendiği, Likert'in Sistem – 4 yaklaşımından hareketle, otoriter, yardımsever otoriter, katılımcı ve demokratik yönetim tarzlarını belirleyen bir ölçek bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ve yönetim biçimi ölçekleri noparametrik ölçeklerdendir. Cevaplayıcılardan her soru için dört ifadeden kendi kurumlarına uygun olanını seçerek işaretlemeleri beklenmektedir. Her soruda bulunan dört ifade, dört tip kültür ya da dört yönetim biçimini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

[3] Turhan Erkmen ve Güven Ordun tarafından geliştirilmiştir.

Hem "Örgüt Kültürü" hem de "Yönetim Biçimi" ölçeklerinin geçerlilik-güvenirlik işlemleri için iç tutarlık katsayıları olan Cronbach Alpha Katsayısı (α) ile madde analiz için item-total ve item remainder korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Geçerlilik ise testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir.[4] Tutarlılık, maddelerin kavramsal yapıdan ayrı düşmemesi, ölçeği cevaplayanların ölçek maddelerine birbiriyle tutarlı ve anlamlı cevaplar verme derecesidir. [5] Ek-C' de görüldüğü gibi, itemlerin ayırt etme gücünü belirlemek için üst ve alt çeyrekler arası t-testi uygulanmıştır. Ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayıları; Örgüt Kültürü Ölçeği; (Başarı Kültürü α =0,61, Destek Kültürü α =0,79, Güç Kültürü α =0,85, Rol Kültürü α =0,62); Yönetim Biçimi Ölçeği; (Demokratik α =0,74, Katılımcı α=0,51, Otokratik α =0,83, Yardımsever α =0,45) olarak bulunmuştur.

5.5 İstatistikî Analizler

Bu araştırmada, kültür tipleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde, veriler, eşit aralıklı ölçek yapısında olduğundan buna uygun istatistik teknik olan pearson korelasyon katsayısı kullanılarak ilişki sınamaları yapılmıştır. Eşit aralıklı ölçeklerde toplam puanlara dayanan verilerin analizinde cevaplayıcı sayısı 100'ün üzerindeyse merkezi limit teoremi dikkate alınarak parametrik istatistikî analizler uygulanabilir. [6]

Departmanlar düzeyinde örgüt tipleri ve yönetim biçimleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması, aynı dershanede çalışma süresi, eğitim durumları ve çalışanların yaş ile ilgili bulgularının değerlendirilmesinde Kruskal – Wallis analizi kullanılmıştır. Çalışanların cinsiyetleri ile ilgili farklılıkların belirlenmesinde ise, Mann – Whitney U testinden faydalanılmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 13.0 istatistik analiz paket programından faydalanılmıştır.

---

[4] Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı,** Ankara, Pegem yay., 2003, s.163.

[5] Hüner Şencan. **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik,** Ankara, Seçkin yayıncılık, 2005, s.25.

[6] Hüner Şencan. **Bilimsel Yazım,** İstanbul, İÜ İşletme Fak. Yayını, 2002, s.461.

6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

6.1 Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik ile İlgili Bulguları

6.1.1 Örgüt Kültürü Ölçeği

Elde edilen veriler üzerinde ölçek geliştirme istatistikleri olarak rit (item-total korelasyon) ve rir (item-remainder) katsayıları hesaplanmıştır, bu sonuçların her ikisine göre aşağıdaki itemlerin içtutarlık yönünden güvenirliği karşılamadığı görülmüştür.

Tablo 1. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Madde Analizi Sonuçları

	Madde Bütün Korelasyonu			Madde-Hariç Korelasyonu		
	r	sd	p	r	Sd	p
Başarı						
3-b. Astların koşullar ne olursa olsun görevlerinde başarılı olmaları beklenir.	0.10	328	-	-0.04	328	-
10-c. Bu dershanedeki oryantasyon programı işe yeni alınan personelin başarı kriterlerini benimsemesi ve başarının kurum için önemini anlamsına yöneliktir.	-0.07	328	-	-0.18	328	-
17-c. Bu dershanede liderlik çalışanlara ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmede yardımcı niteliktedir.	0.09	328	-	-0.02	328	-
Destek						
4-d. Bu dershanede çalışanlar grubun ortak görevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler.	0.17	328	-	0.10	328	-
27-c. Çalışanlar yöneticileri ile birlikte değerlendirmeler ya-parak kendilerini geliştirecek alanları tespit ederler.	0.18	328	-	0.09	328	-
Rol						
1-b. Dershanemiz değişimi geç algılayarak yavaş bir biçimde gerçekleştirir	0.04	328	-	-0.04	328	-
3-a. Dershanemizde astlardan standartlar üzeri görev beklenmez.	0.14	328	-	0.08	328	-
11-d. Görevlere ilişkin rol ve sorumluluklar bir organizasyon el kitabı ile açıkça belirlenmiştir.	0.13	328	-	0.05	328	-
17-a. Bu dershanede liderlik, kendi bulunduğu birim içinde çalışanların rol ve sorumluluklarını gerçekleştirmelerini sağlayıcı niteliktedir.	0.14	328	-	0.01	328	-
20-a. Dershanemizde her departman içindeki bireylerin katkıları ayrı ayrı ele alınarak değerlenir.	0.12	328	-	0.01	328	-
22-a. Dershanemizde rol tanımlarına uygun davranıp standartlar doğrultusunda görevini yerine getirenler ödüllendirilirler.	0.19	328	-	0.06	328	-
23-d. Çalışanlar rollerine bağlı görevlerini yerine getirdikleri ölçüde terfi etme şansına sahip olurlar.	0.15	328	-	0.03	328	-

İtemlerin ayırt etme gücünü sınamak için üst ve alt çeyrek çeyreklikler arası t-testi uygulanmış, bu analizlere göre aşağıdaki itemlerin geçerliği karşılamadığı görülmüştür.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Ayırtedicilik Gücü Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	μ	s	n	μ	s	n	sd	t	p
Başarı									
3-b. Astların koşullar ne olursa olsun görevlerinde başarılı olmaları beklenir.	0.60	0.49	83	0.48	0.50	82	163	1.64	-
10-c. Bu dershanedeki oryantasyon programı işe yeni alınan personelin başarı kriterlerini benimsemesi ve başarının kurum için önemini anlamsına yöneliktir.	0.18	0.39	83	0.27	0.45	82	163	-1.35	-
17-c. Bu dershanede liderlik çalışanlara ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmede yardımcı niteliktedir.	0.25	0.44	83	0.17	0.38	82	163	1.29	-
Rol									
1-b. Dershanemiz değişimi geç algılayarak yavaş bir biçimde gerçekleştirir	0.07	0.26	83	0.04	0.19	82	163	1.01	-
11-d. Görevlere ilişkin rol ve sorumluluklar bir organizasyon el kitabı ile açıkça belirlenmiştir.	0.14	0.35	83	0.07	0.26	82	163	1.47	-
23-d. Çalışanlar rollerine bağlı görevlerini yerine getirdikleri ölçüde terfi etme şansına sahip olurlar.	0.24	0.43	83	0.13	0.34	82	163	1.76	-

Cronbach katsayıları itibariyle yüksek iç tutarlılığa sahip bir ölçektir. İçtutarlık katsayılarından item-total (rit=maddedeki puan ile kendi dahil faktör toplam puanı arasında) korelasyon katsayısı, item-remainder (rir=maddedeki puan ile kendi hariç olmak üzere faktör toplam puanı arasında) korelasyon katsayısı teknikleri parça-bütün arasındaki ilişki yoluyla tutarlığı belirler, her madde için ayrı ayrı hesaplanır. Cronbach (α) tekniği ise parçalar arası ortak ilişkiyi dikkate alarak bütünü için tek bir tutarlık katsayısı hesaplar.[1] Tüm bu analizlere göre ölçeğin kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir.

6.1.2 Yönetim Biçimi Ölçeği

Elde edilen veriler üzerinde ölçek geliştirme istatistikleri olarak rit (item-total korelasyon) ve rir (item-remainder) katsayıları hesaplanmıştır, bu sonuçların her ikisine göre aşağıdaki itemlerin içtutarlık yönünden güvenirliği karşılamadığı görülmüştür.

[1] Demirali Y. Ergin, "Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik", **M. Ü. Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 7, 1995, s. 125–148.

Tablo 3. Yönetim Biçimi Ölçeği İçin Madde Analizi Sonuçları

	Madde Bütün Korelasyonu			Madde-Hariç Korelasyonu		
	r	sd	p	r	Sd	p
Demokratik						
11-d. Astlar bireysel olarak faaliyet göstermekle beraber zaman zaman fikir alışverişinde bulunmak üzere grup toplantıları gerçekleştirirler.	0.17	328	-	0.04	328	-
Katılımcı						
8-d. Astlar işle ilgili bilgileri, yöneticilerin sormasına gerek bırakmaksızın detaylı olarak verirler.	0.11	328	-	-0.02	328	-
12-a. Dershanemizde politik kararlar en üst kademede, diğerleri daha aşağı kademelerde verilir.	-0.01	328	-	-0.13	328	-
16-d. Astlarla tartışıldıktan ve hareket planı belirlendikten sonra amaçlar yöneticinin kontrolünde oluşturulur.	0.18	328	-	0.06	328	-
Otokratik						
4-c. Dershanemizde korku ve cezaların hâkim olduğu, ödüllerin çok seyrek kullanıldığı bir ortam mevcuttur.	0.14	328	-	0.06	328	-
Yardımsever						
11-c. Bu dershanede astlar genellikle bir ekip halinde faaliyet göstererek görevlerini yerine getirirler.	0.06	328	-	-0.11	328	-
18-d. Bu dershanede kontrol işlevi, tüm yönetim kademeleri arasında paylaştırılmıştır.	0.06	328	-	-0.10	328	-
19-a. Yöneticiler, informal grupların mevcudiyetini engellemezler ancak formal gruplardan baskın olmalarına izin vermezler.	0.12	328	-	-0.02	328	-

İtemlerin ayırt etme gücünü sınamak için üst ve alt çeyrek çeyreklikler arası t-testi uygulanmış, bu analizlere göre aşağıdaki itemlerin geçerliği karşılamadığı görülmüştür.

Tablo 4. Yönetim Biçimi Ölçeği İçin Ayırtedicilik Gücü Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	μ	s	n	μ	s	n	sd	t	p
Katılımcı									
8-d. Astlar işle ilgili bilgileri, yöneticilerin sormasına gerek bırakmaksızın detaylı olarak verirler.	0.17	0.38	83	0.09	0.28	82	163	1.61	-
12-a. Dershanemizde politik kararlar en üst kademede, diğerleri daha aşağı kademelerde verilir.	0.13	0.34	83	0.16	0.37	82	163	-0.47	-
Yardımsever									
11-c. Bu dershanede astlar genellikle bir ekip halinde faaliyet göstererek görevlerini yerine getirirler.	0.30	0.46	83	0.26	0.44	82	163	0.64	-
18-d. Bu dershanede kontrol işlevi, tüm yönetim kademeleri arasında paylaştırılmıştır.	0.25	0.44	83	0.26	0.44	82	163	-0.04	-

Cronbach katsayıları itibariyle yüksek iç tutarlılığa sahip bir ölçektir. Tüm bu analizlere göre ölçeğin kullanılabilir olduğuna karar verilmiştir.

6.2 Hipotezlerle İlgili Bulgular

6.2.1 Liderlerin Yönetim Tarzları ve Örgüt Kültürü İle İlişkisine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ana hipotezlerinden biri olan, liderlerin yönetim tarzları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyle ilgili bulgular, Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre oluşturularak aşağıya çıkarılmıştır. Pearson Korelasyon katsayısı eşit aralıklı ve oranlı ölçeklerde kullanılır. İki değişken arasındaki ilişkinin gücünü sayısal olarak ölçmek için başvurulan Pearson Korelasyon Katsayısının simgesi "r" dir. Pearson Korelasyon katsayısı r, -1 ile +1 arasında değerler alır, r'nin sıfır olması iki değişken arasında bir ilişkinin olmaması demektir. r'nin 1'e yaklaşması ilişkinin mükemmelliğini gösterirken, sıfıra yaklaşması ilişkinin zayıflığını ya da yokluğunu gösterir. [2]

Tablo 5. Kültür Tipleri ile Yönetim Biçimlerine İlişkin Korelasyonlar

		n=330			
		Rol kültürü	Güç kültürü	Destek kültürü	Başarı kültürü
Otokratik	Korelasyon Katsayısı	,261(**)	,748(**)	-,593(**)	-,513(**)
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,000	,000
Yardımsever	Korelasyon Katsayısı	,363(**)	,320(**)	-,431(**)	-,229(**)
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,000	,000
Katılımcı	Korelasyon Katsayısı	-,100	-,556(**)	,376(**)	,375(**)
	Anlamlılık Düzeyi	,070	,000	,000	,000
Demokratik	Korelasyon Katsayısı	-,468(**)	-,619(**)	,668(**)	,436(**)
	Anlamlılık Düzeyi	,000	,000	,000	,000

** *Pçift < ,01*

Bulguların ilki rol kültürü ile otokratik, yardımsever, katılımcı ve demokratik yönetim tarzları arasındaki ilişkiye yöneliktir. Rol kültürü, yardımsever ve otokratik yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusu iken (r = 0.36, anl.=0.00 ; r = 0.26, anl.= 0.00), demokratik yönetim tarzı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (r = -0.46, anl.=0.00). Rol kültüründe, ayrıntılı

[2] Mustafa Ergül, **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS For Windows,** Ankara, Ocak Yayınları, 1995, s.124-128. Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi,** 4.b., Ankara, 1991, 220-222.

işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma ve ödül-ceza uygulamaları da açık bir biçimde tanımlanmıştır. Öte yandan, demokratik bir yönetim tarzı, çalışanlarına her durumda tam güven duyma, fikir ve önerilerine önem vermekte ve örgüt amaçları doğrultusunda bireysel departman hedefleri belirlemelerine fırsat tanımaktadır. Ayrıca demokratik yönetici bazı teknik kararları astlarına devrederek daha çok stratejik kararlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla demokratik bir yönetim tarzının söz konusu olduğu işletmelerde rol kültürünün baskın olması zaten beklenemez bir durum olduğundan, araştırma bulguları oldukça anlamlıdır.

Rol kültürü ile yardımsever - otokratik yönetim tarzı arasındaki ilişki dikkate alındığında ise, her ikisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir (r = 0.36, anl.=0.00). Yardımsever yönetim tarzında otokratik yönetim kadar katı olmasa da yine de bir takım kural ve kaidelere uyulması ve hissedilebilir bir otoritenin varlığı söz konusudur. Astların fikirleri alınsa da önemli kararlar yine üst kademelerde verilir. Astların işleri ile ilgili konularda pek fazla fikirleri alınmaz, örgütsel amaçlar astlara duyurularak bazen fikir beyan etmelerine izin verilir, ancak son söz yine yöneticinindir. Bu yönetim tarzı rol kültürünün özellikleri ile benzeşmektedir.

Otokratik yönetici tarzı, rol kültürü ve güç kültürü ile pozitif, destek kültürü ve başarı kültürü ile negatif ilişki göstermektedir. Yani, otokratik yönetim tarzı ile güç kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir (r =0.74, anl.=0.00). Öte yandan, katılımcı ve demokratik yönetim tarzı ile güç kültürü arasında negatif bir ilişki söz konusudur (r = - 0.55, anl.=0.00). Yani, yöneticinin katılımcı ya da demokratik bir yönetim tarzı benimsemesi ölçüsünde işletme kültürü güç kültüründen uzaklaşacaktır. Otokratik yönetici, astlarına güven duymayan, baskıcı ve işletmesinde kendi kurallarının işlemesini isteyen yönetici olduğundan, farklı düşünce ve uygulamalara taviz vermez. Bu doğrultuda, güç kültürü ile otokratik yönetim tarzı arasındaki güçlü ve olumlu ilişki, güç kültürü ile katılımcı yönetim tarzı arasındaki negatif ilişki ile uygunluk göstermektedir. Örgütteki rol kültürü ve güç kültürü arttıkça otokratik yönetici tarzında da artış görülmektedir. Örgütte destek kültürü ve başarı kültürü arttıkça otokratik yönetici tarzında azalma görülmektedir.

Destek kültürü ile ilgili bulgularda, otokratik ve yardımsever yönetim tarzı ile negatif bir ilişki (r = - 0.59, anl.=0.00; r = - 0.43, anl.= 0.00); demokratik yönetim

tarzı ile de pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki (r = 0.66, anl.=0.00) söz konusudur. Diğer bir ifadeyle destek kültüründe katılımcı bir yönetim tarzının daha geçerli olacağı düşünülmekle birlikte bu hipotezdeki ilişki beklenenden düşük çıkmıştır. Bunun yerine destek kültürü ile demokratik yönetim tarzı arasında yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Aslında bu ilişki de beklentimize uygundur. Böyle bir ilişkinin nedeni olarak, demokratik yöneticinin takım çalışmasına önem vermesi ve karar mekanizmalarına kararın sonuçlarından etkilenecekleri dahil etmesi, çalışanların işe ilişkin problemleri ile ilgilenmesi ve ödül sistemini adil bir biçimde kullanması, ast-üst arasındaki etkileşimin yaygın, arkadaşça ve güvene dayalı olması gibi uygulamalar gerçekleştirildiğinden, destek kültürünün özelliklerine benzerlik göstermektedir.

Başarı kültürü ile ilgili bulgular gözden geçirildiğinde, başarı kültürünün baskın olduğu kültür ile otokratik ve yardımsever yönetim tarzları arasında negatif bir ilişki (r = - 0.51, anl.= 0.00 ; r = - 0,23, anl.= 0.00) olmakla birlikte demokratik yönetim tarzı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki (r= 0.43, anl.= 0.00) olduğu dikkati çekmektedir. Otokratik yönetimdeki baskıcı ve yardımsever, otokratik yönetimdeki yönetim tarzları ile başarı kültürü karşıt kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Başarı kültürü, işgörenleri güven etrafında organize eden, işgörenlere işleri üzerinde önemli oranda kontrol yetkisi tanıyan, gücün ve etkinin kaynağı olarak uzmanlık, yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilere önem veren, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen, esnek ve duyarlı çevreye uygunluğun esas olduğu bir kültürdür. Ayrıca başarı kültüründe kişiler başarı doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmada gelişmeye açıktırlar ve bu yönde alınacak kararlarda söz sahibi olabilirler. Bunun baskıcı ve kuralcı bir yönetim tarzı yerine yönlendirici ve karar mekanizmasına dâhil edici bir yönetim tarzı ile mümkün olması beklenir.

6.2.2 Departmanlar Açısından Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki ve Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Bir diğer ana hipotez olan kültür tipleri ve yönetim biçimleri açısından departmanlar arası bir farklılık olup olmadığının tespiti ile ilgili değerlendirmeler aşağıya çıkarılmıştır. Kültür tipleri ve yönetim biçimleri açısından departmanlar arasında

farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6. Departmanlar Açısından Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılıklar

	n= 330		
	Departman	N	Ortalamaların Sıralaması
Rol kültürü	Yönetici	19	108,58
	Öğretmen	240	174,74
	Zümre Başkanı	15	176,50
	Rehberlik	9	147,39
	Memur	26	155,50
	Hizmetli	18	124,36
	Diğer	3	120,00
Güç kültürü	Yönetici	19	93,42
	Öğretmen	240	174,83
	Zümre Başkanı	15	120,00
	Rehberlik	9	115,28
	Memur	26	149,52
	Hizmetli	18	203,42
	Diğer	3	164,67
Destek kültürü	Yönetici	19	245,92
	Öğretmen	240	149,98
	Zümre Başkanı	15	185,83
	Rehberlik	9	195,33
	Memur	26	196,65
	Hizmetli	18	198,97
	Diğer	3	235,83
Basarî kültürü	Yönetici	19	200,08
	Öğretmen	240	162,74
	Zümre Başkanı	15	189,87
	Rehberlik	9	213,61
	Memur	26	158,13
	Hizmetli	18	137,81
	Diğer	3	131,50

İstatistikî Değerlendirme (a,b)

	Rol kültürü	Güç kültürü	Destek kültürü	Başarı kültürü
Ki-kare (□2)	13,966	22,762	28,162	8,080
Serbestlik Derecesi	6	6	6	6
Anlamlılık Düzeyi	,030	,001	,000	,232

a Kruskal Wallis Testi
b Değişken: Departman

Departmanların kültüre yönelik algılama ve değerlemeleri karşılaştırıldığında, rol ve destek kültürü açısından departmanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıktan söz etmek mümkündür (anl.= 0.03; anl.= 0.00). Güç kültürü açısından da bakıldığında departmanlar arasında anlamlı bir farkın olduğunu görmekteyiz (anl.= 0.001). Ancak, başarı kültürü ile departmanlar arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı gözlemlenmiştir (anl.= 0.23), (p<,05). Bu sonuçlara dayanarak, rol kültürü, güç kültürü ve destek kültürünün algılanışı dershanedeki statüye göre farklılaştığı söylenebilir.

Kültür tiplerine göre departmanlar arası farklılıklara bakarsak; rol kültürü açısından en yüksek değer Zümre Başkanları departmanları ile öğretmenler departmanında görülmektedir. Zümre Başkanları ve Öğretmenler departmanı yapısı ve işleri itibari ile bir takım kural ve prosedürlere bağlı bir biçimde çalışmak durumundadır. Yöneticiler tarafından belirlenen, yetki tanımları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda ve derslere giriş-çıkışlar… vb. konularda yazılı kurallara uymak durumundalar. Bu nedenlerden ötürü rol kültürünün Zümre Başkanları ile Öğretmenler departmanında baskın çıkması beklenen bir sonuçtur.

Ayrıca, Yönetici departmanı rol kültürü açısından diğer departmanlarla karşılaştırıldığında en düşük değeri aldığı görülmektedir. Bu departmanda yöneticilerin belirli talimatlara uymanın yanında herkesin uzmanlık alanı çerçevesinde de yaratıcı potansiyellerini kullanarak bir ekip çalışmasını destekler nitelikte yer aldığı düşünülmektedir.

Güç kültürü açısından bir karşılaştırma yapıldığında, diğer departmanlara kıyasla en fazla baskıyı Hizmetli departmanının hissettiği anlaşılmaktadır. Hizmetli departmanı dershanelerde diğer departmanlara göre farklı bir takım kural ve prosedürlere bağlı bir biçimde çalışırlar. Dershanenin temizliği ile ilgili kurallara uymak zorundalar. İşleri ile ilgili alacakları kararlarda yönetimden bağımsız oldukları söylenemez. Diğer departmanlara göre mesai saatleri daha uzundur. Ayrıca yorucu bir iş yapmaktalar. Bu nedenlerden ötürü güç kültürünün hizmetli departmanında baskın çıkması beklenen bir sonuçtur.

Güç kültürü açısından en düşük değeri alan departman Yönetici departmanıdır. Yönetim kademesi, diğer bütün departmanlarla koordineli bir biçimde çalışmak

durumundadır. Bu departman işletmede gerçekleşecek pek çok uygulamanın yönünü ve içeriğini belirlemede ve bu uygulamaların işletme içerisinde yaygınlaşıp benimsenmesinde önemli rolü olan bir departmandır. Gerek personel seçimi, gerek terfi-teşvik, eğitim ve oryantasyon çalışmaları ile programların planlandığı, kararların çıktığı bir departmandır. Bu nedenle baskıcı ve kuralcı bir yönetim anlayışı içinde faaliyet göstermeleri beklenmemektedir.

Destek kültürünün en baskın hissedildiği departman Yönetici departmanıdır. Daha önceden de bahsedildiği üzere, yönetici departmanı diğer departmanlarla koordineli bir biçimde çalışmak durumunda ayrıca da bu koordineyi sağlamakla da sorumludur. Bunun ötesinde bu departman, kurum içerisinde ki faaliyetlerin uyumlaştırılması, başarıya ulaşması ve aynı zamanda çalışanlarına kendini geliştirmesine, işletme içerisindeki uygulamaların benimsenmesine, uygun görev tanımları ve talimatları çıkararak çalışanların sorumluluklarını yerine getirmede etkin rol oynayan bir departmandır. Ayrıca Yönetici departmanının başarısı, diğer departmanların başarısı ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenlerle yönetici departmanında destek kültürünün hâkim olması beklenmektedir.

Destek kültüründe en düşük değer Öğretmenler departmanında görülmektedir. Bu sonuç son derece normal karşılanmaktadır. Çünkü öğretmen departmanı eğitim verdiği öğrencilerinin rol tanımlarına uygun görevleri yerine getirmeleri beklenmektedir.

Başarı kültüründe en yüksek değer diğer departmanlarla karşılaştırıldığında Rehberlik departmanına aittir. Bu departmandakilerin dershane ortamında her türlü konuya hâkim olup öğrencilerin alan seçiminde yönlendirilmesinden uygun mesleğin seçimine kadar bütün aşamalarda görev yaparlar. Öğrencilerin hayatlarını değiştirecek kararlar verebilecekleri bir süreçte görev yaptıklarından yapacakları bir hata telafi edilemez. Bu nedenle, başarı kültüründe, gücün ve etkinin kaynağı olarak uzmanlık, yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilere önem veren bir kültüre sahip olmaları beklenir.

Bunun yanı sıra, Diğer (güvenlikçi, test görevlileri… vb) departmanı ile Hizmetli departmanlarında başarı kültürü açısından düşük değerler aldığı gözlemlenmiştir. Bu departmanlarda görev yapanlar için yaratıcılık, kişisel gelişim ve uzmanlığa göre inisiyatif kullanma gibi unsurları içeren başarıya dönük bir

performans değerleme sisteminden söz etmek yerine, standart görevlerini belirlenen kurallar doğrultusunda yapmalarının beklendiği bir ortamdan söz etmek daha uygun olabilir.

Tablo 7. Departmanlar Açısından Yönetim Biçimi Arasındaki Farklılıklar

	n=330		
	Departman	N	Ortalamaların Sıralaması
Otokratik	Yönetici	19	124,26
	Öğretmen	240	169,24
	Zümre Başkanı	15	113,37
	Rehberlik	9	156,83
	Memur	26	182,44
	Hizmetli	18	184,03
	Diğer	3	155,83
Yardımsever	Yönetici	19	114,26
	Öğretmen	240	171,88
	Zümre Başkanı	15	147,93
	Rehberlik	9	164,83
	Memur	26	153,21
	Hizmetli	18	170,97
	Diğer	3	143,00
Katılımcı	Yönetici	19	202,84
	Öğretmen	240	162,73
	Zümre Başkanı	15	217,47
	Rehberlik	9	172,06
	Memur	26	164,77
	Hizmetli	18	119,08
	Diğer	3	156,17
Demokratik	Yönetici	19	215,87
	Öğretmen	240	155,35
	Zümre Başkanı	15	194,40
	Rehberlik	9	180,94
	Memur	26	167,98
	Hizmetli	18	201,67
	Diğer	3	229,00

İstatistikî Değerlendirme (a,b)

	Otokratik	Yardımsever	Katılımcı	Demokratik
Ki-kare (□2)	10,110	7,843	12,032	13,663
Serbestlik Derecesi	6	6	6	6
Anlamlılık Düzeyi	,120	,250	,061	,034

a Kruskal Wallis Testi
b Değişken: Departman

Yönetim biçimine göre departmanlar arası farklılıkları incelersek; Kruskal Wallis analizi sonucunda, departmanlar ile demokratik yönetim biçimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın ortaya çıktığı söylenebilir (anl.= 0.03), (p<,05). Ancak, otokratik, yardımsever ve katılımcı yönetim biçimleri ile departmanlar arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farkın çıkmadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, otokratik, yardımsever ve katılımcı yönetim biçimi açısından departmanların bu yönetim biçimlerini algılamaları birbirine paraleldir.

Otokratik yönetim biçimi açısından en yüksek değere, güç kültüründe de olduğu üzere Hizmetli departmanının sahip olduğu görülmektedir. Daha önce korelasyon analizinde de tespit edildiği gibi, otokratik yönetim biçimi ile güç kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu gözlemlenmiştir. Başka bir ifade ile, otokratik bir yöneticinin bulunduğu bir ortamlarda güç kültürü daha baskın olarak hissedilmektedir.

Otokratik yönetim biçimi için en düşük değer Zümre Başkanları departmanına aittir. Bu departmanda görev alan Zümre Başkanları, kendi gruplarındaki öğretmenleri bilgilendirmek, motive etmek, eğitim-öğretimle ilgili yeni gelişmelerden haberdar etmek için iletişime açık, kararları birlikte alan birbirlerine güvenen, yönlendirici bir ilişkinin olması gerekir. Bu da otokratik yönetimdeki baskıcı ve kuralcı bir yönetim anlayışıyla bağdaşmamaktadır.

Yardımsever otokratik yönetim biçimi boyutunda Öğretmen departmanı en yüksek puanı almıştır. Yardımsever otokrat bir öğretmen temel olarak öğrencilerin rol ve sorumluluklarını gerektiği biçimde yerine getirmelerini temin etmeye çalışmaktadır. Kendi kural ve yaptırımlarından çok örgütün kural ve yaptırımları geçerli olmaktadır. Öğretmenlerin görev yaptıkları kurumun imajını yansıtacak biçimde belirlenen kurallar çerçevesinde davranmaları beklenmektedir.

Yardımsever boyutumda en düşük değer Yönetici departmanında ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin daha önce açıklanan analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere yönetici departmanı için demokratik bir yönetim biçiminin daha uygun olacağı söylenebilir.

Katılımcı yönetim biçimi açısından değerlendirildiğinde, Zümre Başkanları departmanı en yüksek değeri alırken Hizmetliler departmanı en düşük değeri aldığı görülmüştür. Katılımcı yönetim tarzında serbest bırakıcı bir anlayış söz konusu

olmamakla birlikte, karar ve uygulamalarda departman çalışanlarının da fikir ve önerilerine önem veren ve uygun koşullarda bu fikir ve önerileri uygulamaya koyan bir anlayışın hakim olduğu söylenebilir. Zümre Başkanları departmanı, eğitim-geliştirme çalışmaları, oryantasyon, yönlendirici… vb. farklı durumlar için uygun stratejiler geliştirmesi beklenen öneri ve uygulama zenginliği bulunması gereken bir departmandır. Bu nedenle katılımcı bir tarz Zümre Başkanları için uygun bir yönetim biçimi olarak düşünülmektedir.

Demokratik yönetim biçiminin en fazla hissedildiği departman Diğer (güvenlik elemanı, test görevlisi, kütüphaneci… vb.) departmandır. Bu departmanda görev alanlar diğer çalışanlarla sürekli iletişime giren, kurumun güvenliğini sağlayan ve görev tanımlarında bulunan diğer işleri de demokratik yönetim tarzına uygun bir şekilde yapan bir departmandır. Buna karşın Öğretmen departmanı diğer departmanlarla karşılaştırıldığında demokratik yönetim tarzı bakımından düşük puan almıştır. Öğretmenlerin demokratik yönetim tarzına uygun bir biçimde hizmet sunmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir.

6.2.3 Aynı Dershanede Çalışma Süresi İle Örgüt Kültürü Tipleri ve Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt hipotezi olan, aynı dershanede çalışma süresi ile kültür tipleri ve yönetim biçimleri açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis analizi gerçekleştirilmiştir.

Aynı dershanede çalışma süresinin örgüt kültürüne yönelik algılama ve değerlemeleri karşılaştırıldığında, rol kültürü ile aynı dershanede çalışma süreleri açısından anlamlı bir farktan söz etmek mümkündür (anl.=0.03), (p<,05). Aynı dershanede çalışma süresiyle destek kültürü, güç ve başarı kültürleri açısından anlamlılık düzeyi incelendiğinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, aynı dershanede çalışma süresi ile destek kültürü, güç kültürü ve başarı kültürlerini algılamaları birbirine paraleldir.

Aynı dershanede çalışma süresinin yönetim biçimi ile ilgili değerlemeleri karşılaştırıldığında demokratik yönetim biçiminde istatistiksel olarak anlamlılık düzeyinde bir farklılık tespit edilmiştir (anl.=0.01). Otokratik, Yardımsever ve katılımcı yönetim biçimlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma yoktur. Başka bir ifadeyle, aynı dershanede çalışma süresi ile otokratik, yardımsever ve katılımcı yönetim biçimlerini algılamaları birbirine paraleldir.

Tablo 8. Aynı Dershanede Çalışma Süresi ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılıklar

	n=330		
	Ayni Dershanede Çalışma Süresi	N	Ortalamaların Sıralaması
Rol kültürü	1 yıldan az	74	181,07
	1–5 yıl	208	167,38
	6–10 yıl	37	125,78
	10 yıldan fazla	11	158,86
Güç kültürü	1 yıldan az	74	163,53
	1–5 yıl	208	168,14
	6–10 yıl	37	162,65
	10 yıldan fazla	11	138,41
Destek kültürü	1 yıldan az	74	170,02
	1–5 yıl	208	157,29
	6–10 yıl	37	184,57
	10 yıldan fazla	11	226,18
Basarî kültürü	1 yıldan az	74	152,86
	1–5 yıl	208	171,42
	6–10 yıl	37	166,32
	10 yıldan fazla	11	135,82

İstatistikî Değerlendirme (a,b)

	Rol kültürü	Güç kültürü	Destek kültürü	Başarı kültürü
Ki-kare (□2)	8,588	1,118	7,669	3,190
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3
Anlamlılık Düzeyi	,035	,773	,053	,363

a Kruskal Wallis Testi
b Değişken: Ayni Dershanede Çalışma Süresi

Rol kültürü ile aynı dershanede çalışma süresini incelediğimizde en yüksek değer 1 yıldan az çalışanlarda görülmüştür. En düşük değer de 6 – 10 arası çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bu veriler de bize 1 yıldan az çalışanların ya da yeni işe başlayanların, işletme içerisinde yazılı kuralları, iş tanımlarını, yetki tanımlarını algılamalarının yüksek olduğunu göstermektedir. Çünkü rol kültürünün etkililiği, işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve işbölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Aynı dershanede alışma yılı arttıkça yukarıda bahsedilen kuralları algılamada azalma olduğu görülmektedir. Rol kültürünün, aynı dershanede çalışma süreleriyle farklılıklarında baskın çıkması beklenen bir sonuçtur.

Güç kültürü ile aynı dershanede çalışma süresini karşılaştırdığımızda en yüksek değer 1–5 yıl arasında çalışanlarda görülmüştür. Bu kültüre sahip şirketlerde otorite hâkimdir. Çalışanlar güç ve otorite sahibi olanların beklentilerini yerine getirmek üzere hizmet ederler. Otoriteye karşı çıkma pek rastlanmaz ya da sayıca çok azdır. Bu kültürde liderlerin güçlü olması kadar bilgili ve tecrübeli olması da gerekir.

Astlar ise çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkâr olmak durumundalar. Güç kültürü ile aynı dershanede çalışma süresinde en düşük değeri, 10 yıldan fazla çalışanlarda görülmüştür. 10 yıldan fazla çalışanlarda yukarıda saydığımız, güç ve otoriteye sahip olma, itaatkâr olma… vb gibi konuları algılamada düşme olduğu görülmüştür.

Destek kültürü ile aynı dershanede çalışma süresi incelendiğinde, en yüksek değer 10 yıldan fazla çalışanlarda gözlemlenmiştir. Bunun da, çalışma yılı arttıkça çalışanların kuruma bağlılığına, kendini kurumun bir parçası olarak hissetmesini, bu doğrultuda bireysel katkılarının olduğuna inandıkları bireye ve örgüte de bu duygularla katkıda bulundukları sonucu çıkmaktadır. Destek kültürünün, aynı dershanede çalışma süreleriyle farklılıklarında baskın çıkması beklenen bir sonuçtur.

Destek kültürü ile aynı kurumda çalışma süresinde en düşük değeri ise 1–5 yıl arasında çalışanlarda görülmüştür. 1–5 yıl arasında çalışanların daha çok kendilerinin desteğe ihtiyacı olduğu düşüncesini algılamalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Başarı kültürü ile aynı dershanede çalışma süresi karşılaştırıldığında, 1–5 yıl arasında çalışmış kişilerin başarı kültürünü daha yüksek algıladıklarını göstermekte-

dir. Bu da, çalıştıkları kurumların kendilerinden bireysel ilgi ve çaba göstermesini beklediğini, meşgul oldukları işe ve çalıştıkları kuruma fazla zaman harcamalarını ve tüm enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler.

Başarı kültürü, 1 yıldan az çalışanlardan sonra, 6–10 yıl ve 10 yıldan fazla çalışanlarda gittikçe düşmüştür. Bunun nedeni de çalışma süresi arttıkça kurumun bireyi tanıması, bireyin de kurumunu tanımasıyla doğabilecek bazı problemlerin aşıldığını düşündürmektedir.

Tablo 9. Aynı Dershanede Çalışma Süresi ile Yönetim Biçimi Arasındaki Farklılıklar

	n=330		
	Ayni Dershanede Çalışma Süresi	N	Ortalamaların Sıralaması
Otokratik	1 yıldan az	74	150,81
	1–5 yıl	208	172,83
	6–10 yıl	37	171,68
	10 yıldan fazla	11	104,91
Yardımsever	1 yıldan az	74	171,78
	1–5 yıl	208	165,69
	6–10 yıl	37	154,03
	10 yıldan fazla	11	158,23
Katılımcı	1 yıldan az	74	177,19
	1–5 yıl	208	162,58
	6–10 yıl	37	157,66
	10 yıldan fazla	11	168,50
Demokratik	1 yıldan az	74	171,18
	1–5 yıl	208	155,94
	6–10 yıl	37	187,26
	10 yıldan fazla	11	234,86

İstatistikî Değerlendirme (a,b)

	Otokratik	Yardımsever	Katılımcı	Demokratik
Ki-kare (□2)	7,656	,935	1,584	10,169
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3
Anlamlılık Düzeyi	,054	,817	,663	,017

a Kruskal Wallis Testi
b Değişken: Ayni Dershanede Çalışma Süresi

Otokratik yönetim biçimi ile aynı dershanede çalışma sürelerini incelediğimizde en yüksek değeri, 1–5 yıl arasında çalışanların aldığını görmekteyiz. En düşük değeri de, 10 yıldan fazla çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bu sonuçla, 1–5 yıl arasında çalışanlarda astlar kendilerine güven duyulmadığını, işlerle ilgili problemlerin çözümünde çok seyrek olarak kendi düşüncelerine, fikirlerine değer verildiğini duyması sonucuyla daha çok korku, gerginlik vb. durumlardaki algılamaların yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma süresi arttıkça bu tür algılamalarda düşüklüğün yaşandığı da gözlemlenmiştir ki bu durum beklenen bir sonuçtur.

Yardımsever yönetim biçimi ile çalışma süresi karşılaştırıldığında, 1 yıldan az çalışma süresi içerisinde olanların üst yönetimle daha az iletişime girdiği, ekip çalışmasına çok ender katıldığı, astların işleri ile ilgili konularda pek fazla fikirlerinin alınmadığı ile ilgili algılamalarının yüksek çıktığı gözlemlenmiştir. Bu durumun çalışma süresi arttıkça azaldığı sonuçlarla kanıtlanmıştır.

Demokratik yönetim biçimiyle aynı dershanede çalışma süresi karşılaştırıldığında, 10 yıldan fazla çalışanlarda bu durumun daha yüksek algılandığı görülmüştür. Aynı kurumda 10 yıldan fazla çalışanlarda, kendilerine karşı güven duyulduğu, ast-üst arasındaki iletişimin açık, etkileşimin yaygın, arkadaşça ve güvene dayalı olduğu, fikirlerinin alınıp değerlendirildiği vb. konularda artışın olduğu sonucu çıkmıştır. Demokratik yönetimin en düşük hissedildiği çalışma süresi, 1–5 yıl arasında çalışanlardır. Çalışma süresi arttıkça demokratik yönetim biçimini algılayışta da artış olmuştur. Bu da bize demokratik yönetim biçiminin, aynı dershanede çalışma süreleriyle farklılıklarında beklenen ve anlamlı bir sonuç olduğunu göstermektedir.

6.2.4 Eğitim Durumu İle Örgüt Kültürü Tipleri ve Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt hipotezlerinden biri de eğitim ile kültür tipleri ve yönetim biçimleri açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek için Kruskal Wallis analizi gerçekleştirilmiştir.

Eğitim durumu ile örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Başka bir ifadeyle, eğitim durumu ile rol kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürlerini algılamaları birbirine paraleldir.

Tablo 10. Eğitim Durumu ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılıklar

	n=330		
	Eğitim Durumu	N	Ortalamaların Sıralaması
Rol kültürü	İlköğretim	9	135,61
	Lise	23	140,72
	Lisans	215	168,93
	Lisansüstü	83	166,71
Güç kültürü	İlköğretim	9	175,94
	Lise	23	180,52
	Lisans	215	170,69
	Lisansüstü	83	146,77
Destek kültürü	İlköğretim	9	206,78
	Lise	23	197,22
	Lisans	215	157,37
	Lisansüstü	83	173,28
Basari kültürü	İlköğretim	9	164,50
	Lise	23	139,93
	Lisans	215	164,67
	Lisansüstü	83	174,83

İstatistikî Değerlendirme (a,b)

	Rol kültürü	Güç kültürü	Destek kültürü	Başarı kültürü
Ki-kare (□2)	2,750	4,543	6,368	2,482
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3
Anlamlılık Düzeyi	,432	,208	,095	,479

a Kruskal Wallis Testi
b Değişken: Eğitim Durumu

Eğitim durumu ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki incelendiğinde, rol kültüründe en yüksek değeri lisans mezunları, güç kültüründe lise mezunları destek

kültüründe ilköğretim mezunları, başarı kültüründe de lisansüstü mezunlarının yüksek puan aldıkları gözlenmektedir.

Rol kültüründe en düşük değeri ilköğretim mezunları, güç kültüründe lisansüstü mezunları, destek kültüründe lisans mezunları, başarı kültüründe de lise mezunlarının aldığını görüyoruz.

Tablo 11. Eğitim Durumu ile Yönetim Biçimi Arasındaki Farklılıklar

	n=330		
	Eğitim Durumu	N	Ortalamaların Sıralaması
Otokratik	İlköğretim	9	189,61
	Lise	23	189,28
	Lisans	215	165,54
	Lisansüstü	83	156,18
Yardımsever	İlköğretim	9	177,00
	Lise	23	169,00
	Lisans	215	172,05
	Lisansüstü	83	146,31
Katılımcı	İlköğretim	9	91,28
	Lise	23	137,89
	Lisans	215	167,49
	Lisansüstü	83	176,04
Demokratik	İlköğretim	9	214,33
	Lise	23	177,41
	Lisans	215	158,21
	Lisansüstü	83	175,79

İstatistikî Değerlendirme (a,b)

	Otokratik	Yardımsever	Katılımcı	Demokratik
Ki-kare (□2)	2,826	4,607	8,575	4,976
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3
Anlamlılık Düzeyi	,419	,203	,036	,174

a Kruskal Wallis Testi
b Değişken: Eğitim Durumu

Eğitim durumu ile yönetim biçimleri arasındaki ilişkiye baktığımızda eğitim durumu ile katılımcı yönetim biçimi arasında anlamlı bir farkın olduğunu görüyoruz

(anl.= 0.03), (p<,05). Otokratik, yardımsever ve demokratik yönetim biçimleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmemiştir. Başka bir ifadeyle, eğitim durumu ile otokratik, yardımsever ve demokratik yönetim biçimlerini algılamaları birbirine paraleldir.

Otokratik yönetim biçiminde en yüksek değeri ilköğretim ile lise mezunlarının aldığını görmekteyiz. Yardımsever-otokratik yönetim biçiminde yine en yüksek değeri ilköğretim mezunları almıştır. Katılımcı yönetimde en yüksek puanı lisansüstü mezunları alırken en düşük puanı ilköğretim mezunları almıştır. Demokratik yönetim biçiminde de en yüksek puanı ilköğretim mezunlarının aldığını görmekteyiz.

6.2.5 Yaş İle Örgüt Kültürü Tipleri ve Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt hipotezlerinden biri de yaş ile örgüt kültürü tipleri ve yönetim biçimleri açısından farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için Kruskal – Wallis testi ile analiz edilmiştir.

Yaş ile örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılığın araştırılmasında rol kültürü ile destek kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farktan söz etmek mümkündür (anl.=0.00; anl.= 0.00). Güç kültürü ve başarı kültürü açısından bakıldığında istatistiksel olarak anlamlılık seviyelerinde bir farkın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, yaş ile güç kültürü ve başarı kültürlerini algılamaları birbirine paralel olduğu söylenebilir.

Yaşın yönetim biçimi ile ilgili değerlemeleri karşılaştırıldığında ise otokratik, yardımsever, katılımcı ve demokratik yönetim biçimleri ile ilişkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir. Başka bir ifadeyle, yaş ile otokratik, yardımsever, katılımcı ve demokratik yönetim biçimlerini algılamaları birbirine paraleldir diyebiliriz.

Tablo 12. Yaş ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılıklar

	n= 330		
	Yas	N	Ortalamaların Sıralaması
Rol kültürü	20 ve altı	2	62,25
	21–34	285	171,86
	35 ve üzeri	43	128,14
Güç kültürü	20 ve altı	2	81,00
	21–34	285	168,87
	35 ve üzeri	43	147,09
Destek kültürü	20 ve altı	2	301,50
	21–34	285	157,52
	35 ve üzeri	43	212,05
Basarî kültürü	20 ve altı	2	155,00
	21–34	285	165,88
	35 ve üzeri	43	163,49

İstatistikî Değerlendirme (a,b)

	Rol kültürü	Güç kültürü	Destek kültürü	Başarı kültürü
Ki-kare (□2)	10,288	3,547	16,367	,048
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2
Anlamlılık Düzeyi	,006	,170	,000	,976

a Kruskal Wallis Testi
b Değişken: Yaş

Rol kültürü, güç kültürü ve başarı kültürü açısından en yüksek değeri, 21–34 yaş grubu arsındakiler alırken, destek kültüründe en yüksek değeri 20 ve altı yaş gruptakilerin aldığı görülmektedir. Rol kültürünün, güç kültürü ve başarı kültüründe en düşük değeri 20 ve altı yaş grubu almıştır. Destek kültüründe de en düşük değeri 21–34 yaş grubu almıştır. Bu sonuçtan, 20 ve altı yaş grubunda destek kültürünün daha çok hissedildiği görülmektedir.

Tablo 13. Yaş ile Yönetim Biçimi Arasındaki Farklılıklar

	n= 330		
	Yaş	N	Ortalamaların Sıralaması
Otokratik	20 ve altı	2	139,25
	21–34	285	167,88
	35 ve üzeri	43	150,93
Yardımsever	20 ve altı	2	156,25
	21–34	285	169,95
	35 ve üzeri	43	136,42
Katılımcı	20 ve altı	2	200,00
	21–34	285	164,21
	35 ve üzeri	43	172,44
Demokratik	20 ve altı	2	207,25
	21–34	285	160,60
	35 ve üzeri	43	196,05

İstatistikî Değerlendirme (a,b)

	Otokratik	Yardımsever	Katılımcı	Demokratik
Ki-kare (□2)	1,346	4,709	,547	5,587
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2
Anlamlılık Düzeyi	,510	,095	,761	,061

a Kruskal Wallis Testi
b Değişken: Yaş

Yönetim biçimlerine göre yaş grupları arasında farklılıklara bakıldığında, 20 ve altı yaş grubunun katılımcı ve demokratik yönetim biçiminde yüksek değer aldığı, 21–34 yaş grubunun ise katılımcı ve demokratik yönetim biçiminde en düşük değeri aldığı, buna karşılık otokratik ve yardımsever-otokratik yönetim biçiminde yüksek puan aldığını görmekteyiz. 20 ve altı yaş gruplarının daha çok katılımcı, iletişime açık, ast-üst arasındaki etkileşim yaygın ve güvene dayalı iletişimin olduğu… vb. şekilde algıladıkları gözlemlenirken, 21–34 yaş grubunda ki kişilerin ise kendilerine güvenilmediğini, korkunun ve güvensizliğin hakim olduğu… vb. şekilde algıladıkları gözlemlenmiştir.

6.2.6 Cinsiyet İle Örgüt Kültürü Tipleri ve Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bir diğer alt hipotezi olan cinsiyet ile örgüt tipleri ve yönetim biçimleri arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann-Whitney-U analizi gerçekleştirilmiştir.

Cinsiyet ile örgüt kültürü tipleri karşılaştırıldığında başarı kültürü hariç diğer kültür tipleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Başka bir ifadeyle, cinsiyet ile rol kültürü, güç kültürü ve destek kültürünü algılamaları birbirine paraleldir. Cinsiyetle başarı kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu gözlemlenmiştir (anl.=0.03), (p<,05).

Cinsiyet ile yönetim biçimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu da cinsiyetle yönetim biçimi arasındaki algılamaların birbirine paralel olduğu söylenebilir.

Tablo 14. Cinsiyet ile Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Farklılıklar

	n= 330			
	Cinsiyet	N	Ortalamaların Sıralaması	Sıralamaların Toplamı
Rol kültürü	Erkek	138	159,55	22018,50
	Kadın	192	169,77	32596,50
Güç kültürü	Erkek	138	173,08	23885,00
	Kadın	192	160,05	30730,00
Destek kültürü	Erkek	138	166,37	22958,50
	Kadın	192	164,88	31656,50
Basarî kültürü	Erkek	138	152,66	21067,00
	Kadın	192	174,73	33548,00

İstatistikî Değerlendirme (a)

	Rol kültürü	Güç kültürü	Destek kültürü	Başarı kültürü
Mann-Whitney U	12427,500	12202,000	13128,500	11476,000
Wilcoxon W	22018,500	30730,000	31656,500	21067,000
Z	-,964	-1,227	-,140	-2,081
Anlamlılık Düzeyi	,335	,220	,889	,037

a Değişken: Cinsiyet

Cinsiyet ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki incelendiğinde erkeklerin güç kültürü ve destek kültüründe, kadınlarında rol kültürü ile başarı kültüründe yüksek puan aldığını görmekteyiz.

Tablo 15. Cinsiyet ile Yönetim Biçimleri Arasındaki Farklılıklar

	n=330			
	Cinsiyet	N	Ortalamaların Sıralaması	Sıralamaların Toplamı
Otokratik	Erkek	138	173,27	23911,50
	Kadın	192	159,91	30703,50
Yardımsever	Erkek	138	161,01	22220,00
	Kadın	192	168,72	32395,00
Katılımcı	Erkek	138	156,22	21558,00
	Kadın	192	172,17	33057,00
Demokratik	Erkek	138	172,46	23800,00
	Kadın	192	160,49	30815,00

İstatistikî Değerlendirme (a)

	Otokratik	Yardımsever	Katılımcı	Demokratik
Mann-Whitney U	12175,500	12629,000	11967,000	12287,000
Wilcoxon W	30703,500	22220,000	21558,000	30815,000
Z	-1,261	-,730	-1,507	-1,129
Anlamlılık Düzeyi	,207	,465	,132	,259

a Değişken: Cinsiyet

Cinsiyetle yönetim biçimleri arasındaki ilişkiye baktığımızda erkeklerin otokratik ve demokratik yönetim biçimlerinde yüksek puan aldığını, kadınların da yardımsever ile katılımcı yönetim biçiminde yüksek puan aldığını görmekteyiz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik özellikleri ile örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemeye yönelik İstanbul'daki özel dershanelerde görev yapan yönetici, öğretmen, rehberlik uzmanı, zümre başkanları, memur (halkla ilişkiler), hizmetli ve diğer (güvenlik elemanı, test görevlisi, kütüphaneci… vb) arasında gerçekleştirilen bu araştırmada ayrıca, departmanlar ve kişisel faktörler (aynı dershanede çalışma süresi, eğitim durumu, cinsiyet ve yaş) ile örgüt kültürü tipleri ve yönetim biçimleri arasındaki farklılıklar da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Otokratik, yardımsever, katılımcı ve demokratik olmak üzere dört yönetim tarzının, rol, güç, destek ve başarı biçiminde sınıflandırılan dört örgüt kültürü tipi ile ilişkisinin önemine dikkat çekici niteliktedir. Örneğin, rol ve sorumlulukların kesin sınırları ile tanımlandığı ve kişiden rolüne uygun davranışların beklendiği rol kültürü, yardımsever ve otokratik yönetim tarzı ile olumlu, demokratik yönetim tarzı ile olumsuz bir ilişki içerisindedir. Çalışanlarına inisiyatifini kullanma, kendilerini geliştirme, ekip çalışması ve karara katılım gibi pek çok imkânlar sağlayan demokratik yönetim tarzının rol kültürü ile olumsuz yönde bir ilişki içerisinde olması da beklentilerimize uygundur. Öte yandan yardımsever-otokratik ve otokratik yönetim tarzlarının özelliklerinin, kurallar ve otorite ile sınırlanan, esneklikten uzak rol kültürü ile bağdaşması da beklenilen bir sonuçtur.

Rol kültürünün yönetim biçimleri ile ilişkisine yönelik bu birbirini destekleyen nitelikteki bulguların, güç kültürü için de geçerli olduğunu söylememiz mümkündür. Güç kültürü ile otokratik yönetim tarzı arasındaki olumlu ve yüksek korelasyon ilişkisi beklentilerimize uygundur. Kontrolün tepe yöneticide toplandığı, gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin yöneticilerce belirlendiği ve kontrol edildiği, astlara pek söz ve katılım hakkının tanınmadığı güç kültürlerinin, benzer özellikleri içeren otokratik yönetim biçimi ile olumlu ve yüksek ilişkisi, kültür ile yönetim ilişkisini daha açık hale getirmektedir. Bununla birlikte, bir başka korelasyon ilişkisi olan güç kültürü ile demokratik yönetim tarzı arasındaki olumsuz ilişki bir önceki bulguyu da destekler niteliktedir.

Araştırmadaki bir diğer bulgu olarak kültür tipleri açısından departmanlar gözden geçirildiğinde, rol kültürünü zümre başkanları ve öğretmenler departmanında yoğun bir biçimde algılanırken, yöneticiler departmanında çok düşük algılanmıştır. Yönetici departmanı daha ziyade destek kültüründe yüksek değerlere ulaşmıştır. Zümre Başkanları ve Öğretmenler departmanı yapısı ve işleri itibari ile bir takım kural ve prosedürlere bağlı bir biçimde çalışmak durumundadır. Yöneticiler tarafından belirlenen, yetki tanımları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda ve derslere giriş-çıkışlar… vb. konularda yazılı kurallara uymak durumundalar. Bu nedenlerden ötürü rol kültürünün Zümre Başkanları ile Öğretmenler departmanında baskın çıkması beklenen bir sonuçtur.

Ayrıca, yönetici departmanı diğer departmanlarla koordineli bir biçimde çalışmak durumunda ayrıca da bu koordineyi sağlamakla da sorumludur. Bunun ötesinde bu departman, kurum içerisinde ki faaliyetlerin uyumlaştırılması, yapılan işlerde başarıya ulaşılması ve aynı zamanda çalışanlarına kendini geliştirmelerine fırsat tanımasına, işletme içerisindeki uygulamaların benimsenmesine, uygun görev tanımları ve talimatları çıkararak çalışanların sorumluluklarını yerine getirmede etkin rol oynayan bir departmandır. Ayrıca Yönetici departmanının başarısı, diğer departmanların başarısı ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenlerle yönetici departmanında destek kültürünün hâkim olması beklenmektedir.

Başarı kültüründe de en yüksek değeri rehberlik departmanı almıştır. Öğrencilerin hayatlarını değiştirecek kararlar verebilecekleri bir süreçte görev yaptıklarından yapacakları bir hata telafi edilemez. Bu nedenle, başarı kültüründe, gücün ve etkinin kaynağı olarak uzmanlık, yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilere önem veren bir kültüre sahip olmaları beklenir. Bu nedenle de destek kültürünün rehberlik departmanında yoğun bir şekilde hissedilmesine sebep olmuştur.

Yönetim biçimleri açısından da kültür tiplerine benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yardımsever – otokratik yönetim tarzını en fazla hisseden öğretmen departmanıdır ki, rol kültüründe de aynı sonucun çıkması bu iki kültür tipiyle yönetim tarzının yüksek ilişkisine ilişkin önceki bulguları da destekler niteliktedir. Zümre başkanları departmanının katılımcı yönetim biçimi, yöneticiler departmanı ile diğer (güvenlik elemanı, test görevlisi, kütüphaneci… vb.) departmanı da demokratik yönetim

biçiminde en yüksek değerlere ulaşmaktadır ki, bu da bu üç departmanın özelliklerine uygundur.

Aynı dershanede çalışma süresinin örgüt kültürüne yönelik algılama ve değerlemeleri karşılaştırıldığında rol kültürü ile anlamlı bir farklılık varken, destek kültürü, güç kültürü ve başarı kültürü arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Rol kültürü ile aynı dershanede çalışma süresini incelediğimizde en yüksek değer 1 yıldan az çalışanlarda görülmüştür. En düşük değer de 6 – 10 arası çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bu veriler de bize 1 yıldan az çalışanların ya da yeni işe başlayanların, işletme içerisinde yazılı kuralları, iş tanımlarını, yetki tanımlarını algılamalarının yüksek olduğunu göstermektedir. Çünkü rol kültürünün etkililiği, işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve işbölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Aynı dershanede çalışma yılı arttıkça yukarıda bahsedilen kuralları algılamada azalma olduğu görülmektedir. Rol kültürünün, aynı dershanede çalışma süreleriyle farklılıklarında baskın çıkması beklenen bir sonuçtur.

Aynı dershanede çalışma süresinin yönetim biçimlerini algılamalarına bakıldığında demokratik yönetim biçimi hariç, otoriter, yardımsever ve katılımcı yönetim biçimleri arasında her hangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Örneğin, demokratik yönetim biçimiyle aynı dershanede çalışma süresi karşılaştırıldığında, 10 yıldan fazla çalışanlarda bu durumun daha yüksek algılandığı görülmüştür. Aynı kurumda 10 yıldan fazla çalışanlarda, kendilerine karşı güven duyulduğu, ast-üst arasındaki iletişimin açık, etkileşimin yaygın, arkadaşça ve güvene dayalı olduğu, fikirlerinin alınıp değerlendirildiği vb. konularda artışın olduğu sonucu çıkmıştır.

Eğitim durumu ile örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Başka bir ifadeyle, eğitim durumu ile rol kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürlerini algılamaları birbirine paraleldir.

Eğitim durumu ile yönetim biçimleri arasındaki ilişkiye baktığımızda eğitim durumu ile katılımcı yönetim biçimi arasında anlamlı bir farkın olduğunu görüyoruz. Otokratik, yardımsever ve demokratik yönetim biçimleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmemiştir. Başka bir ifadeyle, eğitim durumu ile otokratik, yardımsever ve demokratik yönetim biçimlerini algılamaları birbirine paraleldir.

Yaş ile örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılığın araştırılmasında rol kültürü ile destek kültürü arasında anlamlı bir farktan söz etmek mümkündür. Güç kültürü ve başarı kültürü açısından bakıldığında anlamlılık seviyelerinde bir farkın ortaya çıktığı görülmemektedir. Başka bir ifadeyle, yaş ile güç kültürü ve başarı kültürlerini algılamaları birbirine paralel olduğu söylenebilir.

Yaşın yönetim biçimi ile ilgili değerlemeleri karşılaştırıldığında ise otokratik, yardımsever, katılımcı ve demokratik yönetim biçimleri ile ilişkilerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir. Başka bir ifadeyle, yaş ile otokratik, yardımsever, katılımcı ve demokratik yönetim biçimlerini algılamaları birbirine paraleldir diyebiliriz.

Cinsiyet ile örgüt kültürü tipleri karşılaştırıldığında başarı kültürü hariç diğer kültür tipleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Cinsiyet ile yönetim biçimleri arasında da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuçla, cinsiyetle yönetim biçimi arasındaki algılamaların birbirine paralel olduğu söylenebilir.

Bütün bu sonuçlara dayanarak şunları söyleyebiliriz;

Kurum kültürü, kurumların varlıklarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için temel taştır. Kurum kültürü, kurumda bütünlük ve birlik sağlayarak, uyumlu bir çalışma ortamı ile başarıya kapı açmaktadır. Bu başarıda lidere de önemli görevler düşmektedir. Çünkü lider bir iletişim uzmanıdır ve kurum kültürünün oluşturulması, şekillenmesi, korunması ve çalışanlara iletilip benimsetilmesinde büyük paya sahiptir.

Kurum kültürünü şekillendiren liderin çalışanlara örnek bir yapıda olması gerekmektedir. Çünkü kurum kültürü de bireye yön vermekte ve onu şekillendirmektedir. Zira liderin yaptıkları, söyledikleri, çalışanlar için inandırıcı olmalı, onlarda hayranlık uyandırmalı ve özenti oluşturabilmelidir. Çalışanları peşinden sürükleyebilen liderler, kurumun çehresini daha çok genişletme gücünü elde etmiş olmakta ve kuruma, dolayısıyla kültüre yön verebilmektedirler.

Şunu da belirtmemiz gerekir ki, her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Bu örgütün kültürünü diğerinden ayıran şey örgütün tarihi, üyelerinde geliştirdiği karakter ve geçmiş yöneticilerin bıraktıkları izlerdir. Kültür bir topluluğun DNA' sıdır ve o toplumun inançları, tercihleri ve beklentilerinden oluşur.

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

Aguayo, Rafael: **Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı,** Çev. Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul, Form Yayınları, 1994.

Akıncı Beril: **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim,** İstanbul, İletişim Yayınları, 1997.

Arıkan, Semra: **Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi,** Ankara, Hacettepe Üniv. İktisadi ve İdari Bil. Fak. Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, 2001

Ateş, Metin: **Önderlik,** www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm (25.12.2005).

Ay, Canan: "Liderlik ve Örgüt Kültürü", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı,** İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi, Cilt:2, 1997.

Aydın, Mustafa: **Eğitim Yönetimi,** Ankara, Hatipoğlu Yayınları, 1994.

Balekoğlu, Feriha: "**Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkiler",** İstanbul; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1992.

Baltaş, Acar: "**İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur",** http//www.baltas-baltas.com/ kaynakdergitum.asp?sayi=18, (09.12.2005).

Baran, Yaprak: **Kurumsallaşma İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2000.

Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi,** 2.b., c.1, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1979.

Başaran, İ. Ethem: **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü.** 2.b. Ankara, Gül Yayınevi, 1991.

Bayrak, Sabahat: "Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, c.1, İstanbul, Deniz Harp Okulu, 1997.

Baysal, A.Can ve Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri,** İstanbul, İ.Ü.İşletme Fak., Yay., 1998.

Baysal, A.Can ve Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri I-II,** İstanbul, İ.Ü.İşletme Fak., Yay., 1987.

Baysal, A.Can: **Çalışma Yaşamında İnsan.** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, 1992.

Baysal, A.Can; Erdal Tekarslan, . **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak.Yay. 1996.

Bedestenci, Çetin: İsmail Bakan vd. **Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım.** İstanbul, Alfa Akademi Basım Yay., 2004.

Birgi, Bayram: **"Eğitimde Yönetsel Gücün Etkili Kullanımı",** (Çevirimiçi) http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/ekim/birgi.htm (10.11.2005).

Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı,** Ankara, Pegem yay., 2003.

Can, Halil: **Organizasyon ve Yönetim,** Ankara, Siyasal Kitabevi,1997.

Clement, Ronald W.: **"Culture, Leadership and Power: The Keys to Organizational Change",** Business Horizons, C:1, S.37, January- February, 1994.

Çelik, Vehbi: **Eğitimsel Liderlik,** Ankara, Pegem A Yayınları, 1999.

Çelik, Vehbi: "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", **Verimlilik Dergisi,**1, s.15–27, 1993.

Daft, L. Richard: **Management,** 2nd. Ed., The Dryden Pres İnternational Ed., 1991.

Dwyer, Judith: **The Business Communication Handbook**, Fourth Edition, by Prentice Hall- Australia, Aty Ltd., 1997.

Dönmezer, Sulhi: **Toplumbilim,** İstanbul, Beta yayınları, 11.b., 1994.

Dwyer, Judith: **The Business Communication Handbook,** Fourthh Edition, by Prentice Hall-Australia, Aty. Ltd., 1997.

Eraslan, Levent: **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri,** Kırıkkale, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniv., Sosyal Bilimler Ens., 2003.

Eraslan, Levent: **Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi,** Milli Eğitim Dergisi, Sayı 162, Bahar–2004. (Çevirimiçi) http://yayim.meb.gov.tr/ dergiler/162/eraslan.htm, (16.02.2006).

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış,** İstanbul, İ.Ü. İ.İ.E. Yayını, 1991.

Erdoğan, İlhan: **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma,** İstanbul, İTÜ Yayını, 1975.

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No: 248, 1991.

Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak.Yay., 1984.

Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon,** İstanbul, Beta Bas.Yay.Dağ., 2000

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.

Eren, Erol: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** 5.b. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Eren, Erol: **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1979.

Erengül, Bilge: **Kültür Sihirbazları,** İstanbul, Evrim Yayınevi, 1997.

Ergin, Demirali Y.: "Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik", **M. Ü. Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 7, 1995.

Ergül, Mustafa: **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS For Windows,** Ankara, Ocak Yay.,1995

Erkmen, Turhan ve Güven Ordun: **Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma,** Silivri-İstanbul, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fak., 2001.

Erkmen, Turhan: **Değişim Mühendisliği uygulamaları İle Örgüt Kültürü Algılarının Karşılaştırılması: Üç Büyük İşletmede Yöneticiler ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak.,Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1998.

Ertekin, Yücel: **Örgüt İklimi,** TODAİE Yayınları, 1978.

Ferik, Funda: **İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi,** Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl 4, Sayı 19, Temmuz-Ağustos 2001.

Francis, G. James; Gene Milbourn Jr.: **Human Behavior in the Work Environment: A Managerial Perspective,** Goodyear Publishing Company, Inc.Santa Monica, California, 1980.

Handy, Charles: **Understenting Organizations,** New York, Oxford University Pres, 1993.

Hatipoğlu, Zeyyat: **Organizasyon, Personel Davranışı ve Yönetimi,** Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları, No:1, 1976.

Hicks, Herbert G. ve C.Ray Gullett: **Organizasyonlar: Teori ve Davranış,** Çev. Besim Baykal, İstanbul, İ.İ. T.İ.A. İşletme Bilimleri Ens., Yay., 1981.

Hoy, W.K.ve C.G. Miskel: **Educational Administiantion.** McGraw Hill İnc., 1991.

İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İstatistik Bölümü, 2005–2006 Öğretim Yılı Verileri.

İşcan, Ömer Faruk: **Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü.** Akdeniz Üniv., İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:6, Sayı:11, Mayıs-2006.

İzmiroğlu, Kağan: **Yönetimde ve Organizasyonda Kültürün Etkisi,** İstanbul, İ.Ü.İşletme Fak., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1989.

Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi,** Ankara, Nobel Yay. Dağ.,2002.

Karatepe, Aynur: **"Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin işgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi",** İstanbul, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.

Karcıoğlu, Fatih: **Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi,** Erzurum, Atatürk Üniv. İ.İ.B. Dergisi, Cilt:15, Sayı:1–2, Mart–2001.

Karcıoğlu, Fatih ve M.K.Timuroğlu: **Örgüt Kültürü ve Liderlik,** Erzurum, Atatürk Üniv., İktisadi ve İdari Bil. Dergisi, Cilt:18, Sayı: 1–2, Nisan–2004.

Kılınç, Tanıl: **Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı,** İstanbul, İ.Ü: İşletme Fakültesi Dergisi, c.24, sayı:1, Nisan–1995.

Kılınç, Tanıl: **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, Sayı:2, Cilt:25, Kasım–1996.

Kılıç, Tanıl: **Liderlikte Kuramsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi),** İstanbul, İ.Ü: İşletme Fakültesi Dergisi, c.24, sayı:2, Kasım–1995.

Kılınç, Tanıl: A.Filiz Susar vd. **İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerin Yönetim Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma.** İstanbul, İ.Ü.İşletme Fak., İ.İ.E. Yönetim Dergisi, Yıl:9, Sayı:28, Ekim–1997.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği,** İstanbul, Beta Yayımcılık, 1993.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği. Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış,** İstanbul, Beta Basım Yay. Dağıtım, 4. Baskı, 1993.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar,** İstanbul, Beta Yayımcılık, 1998.

Kozlu, Cem: **Kuramsal Kültür; Amerika, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma öğretiminde Kuramsal Kültürün Rolü,** İstanbul, Bilkom Yayınları, 1986.

Krech, D., R.S.Crutchfield vd: **Cemiyet İçinde Fert,** Çev. Mümtaz Turhan, 1.b. İstanbul, MEB., 1971.

Larwood, Laurie: **Organizational Behavior And Management,** University Of İllinois At Chicgo. Kent Publishing Company, a Division Of Wodworth İnc., Boston-Massachusetts, 1984.

Luthans, Fred: **Organizational Behavior,** 5th. Ed., McGraw Hill, 1995.

Miner, John B.: **The Management Process,** Theory Research And Practice,The Mac Millan Company, New York, 1993.

Malinowski, Bronislaw: **İnsan Kültürü,** Çev. Fatih Gümüş, Ankara, V yayınları, 1990.

Mullins, J. Laurie: **Management and Organizational Behavior,** 4 ed, Pitman Publising, U.K., 1996.

Özden, Yüksel, **Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler,** 2.b. Ankara, Pegem A yayıncılık, 1999.

Özkalp, Enver, **Örgütlerde Davranış,** Eskişehir, Anadolu Üniv. Yay., 1995.

O'Reily, Charles: **"Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organization",** California Management Review, Summer, Vol.31, No:4, 1989.

Paksoy, Mahmut, **Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M" leri,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 13, 1984.

Paksoy, Mahmut, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 2002.

Palmer, Margaret J.: **Performans Değerlendirmeleri,** Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

Peker, Ömer: **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği,** Ankara, TODAİE. Yayınları, 1995.

Peters, Thomas J.; Roberts H.Waterman: **"Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış"**, Çev. Selami Sorgut, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.

Pheysey, Diana C.: **Organizational Cultures: Types and Transformations,** London, Routledge, 1993.

Prokopenko, Joseph: **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı,** Çev. Olcay Baykal vd., 2.b. İstanbul, MPM Yayınları, 1995.

Redhouse Sözlüğü, İstanbul, Redhouse Yayınevi, 1997.

Robbins, Stephen: **Örgütsel Davranışın Temelleri,** Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, İstanbul, Etam A.Ş., 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz: **Örgütsel Psikoloji,** Bursa, Alfa/Aktüel Kitabevleri, 1998.

Saltürk, Metin: **İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma.** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak. Davranış Bil. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Schein, H. Edgar: **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988.

Seyhan, Muharrem: **Önderlikte Yönetim Biçimleri ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1990; Akt. Eser, Jerry C. Wofford: **Organizational Behavior: Fondation For Organizational Effectiveness,** Boston, Kent Publishing Comp., 1982.

Stuart-Kotze, Robin: **Introduction to Organizational Behavior: A Situational Approach,** Reston Publishing Company ve A Prentice Hall Company, Reston, Virginia, 1980.

Şencan, Hüner: **Bilimsel Yazım,** İstanbul, İÜ İşletme Fak. Yayını, 2002.

Şencan, Hüner: **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik,** Ankara, Seçkin yayıncılık, 2005.

Şimşek, Nevin ve Mehmet Fidan : **Kurum Kültürü ve Liderlik,** Konya, Tablet Kitabevi, 2005.

Şişman, Mehmet: **Öğretim Liderliği,** Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002.

Tekarslan, Erdal, vd.: **Davranışın Sosyal Psikolojisi,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2000.

Terzi, Ali Rıza: **Örgüt Kültürü,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Tezcan, Mahmut: **Kültür ve Kişilik,** Ankara, A.Ü. Yayınları, 1993.

Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi.** 5.b. İstanbul, İ.Ü. İşletme Fak.Yay., 1990.

Tosun, Kemal vd.: **İş İdaresi,** Ankara, A.Ü. AÖF Yayını, Fasikül 4, 1984.

Tosun, Kemal: **Yönetim ve İşletme Politikası,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1990.

Tosun, Kemal: **Kültür İle Yönetim Arasındaki İlişkiler,** İstanbul, Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:39, Kasım–1971.

Varol, Muharrem: "Örgüt Kültürü ve Verimlilik", **Verimlilik Dergisi,** MPM Yayını, 1, 1989.

Weiss, Donald H.: **Başarılı Ekip Oluşturma,** Çev. Erhan Tuşkan, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

Werner, Isabel: **Liderlik ve Yönetim,** Çev. Vedat Üner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

Wexley ,Kenneth N.;, Gray A. Yulk: **Organizational Behavior and Personel Psychology,** Richard D. Irwin, Inc.Homewood, Illinois, 1977.

Wilson, David C., Robert H.Rosenfield: **Managing Organizations,** McGraw Hill, Londra, 1990.

Yahyagil, Mehmet Y.: **Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama.** İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yönetim Dergisi, Yıl:15, Sayı:47, Şubat-2004.

EKLER:

A. ÖRNEKLEME GİREN İŞLETMELERİN LİSTESİ

1. Avcılar Genç Kültür Dershanesi
2. Avcılar Kültür Dershanesi
3. Avcılar Şifre Dershanesi
4. Avcılar Yeni Yön Dershanesi
5. Bağcılar Kültür Dershanesi
6. Bahçelievler Kültür Dershanesi
7. Bahçelievler Modern Eğitim Dershanesi
8. Bahçelievler Puan Dershanesi
9. Bakırköy Fen Bilimleri Merkezi Dershanesi
10. Bakırköy Final Dergisi Dershanesi (1.Şb.)
11. Bakırköy Final Dergisi Dershanesi (2. Şb.)
12. Bakırköy Geçit Çağdaş Bilimler Merkezi Dershanesi
13. Bakırköy Kültür Dershanesi
14. Bayrampaşa Orhanbey Dershanesi
15. Beşiktaş Boğaziçi FEM Dershanesi
16. Beşiktaş Fen Bilimleri Merkezi Dershanesi
17. Beşiktaş Final Dergisi Dershanesi
18. Beşiktaş Kültür Dershanesi
19. Beşiktaş Uğur Dershanesi
20. Beykoz Geleceğim Dershanesi
21. Beyoğlu FEM Dershanesi
22. Büyükçekmece Final Dergisi Dershanesi
23. Büyükçekmece Uğur Dershanesi
24. Çatalca Yüksel Dershanesi
25. Eminönü Kültür Dershanesi

26. Esenler Yeni Sınav Dergisi Dershanesi
27. Eyüp Bilgem Dershanesi
28. Esenler Derecem Dershanesi
29. Fatih Gökşen Dershanesi
30. Fatih Kültür Dershanesi
31. Gaziosmanpaşa Final Dergisi Dershanesi
32. Gaziosmanpaşa Şifre Dershanesi
33. Gaziosmanpaşa Orhanbey Dershanesi
34. Kadıköy Ekol Dershanesi
35. Kadıköy Final Dergisi Dershanesi
36. Kadıköy Gökşen Dershanesi
37. Kadıköy Kültür Dershanesi
38. Kadıköy REM Dershanesi
39. Kadıköy Temel Eğitim Dershanesi
40. Kadıköy Yeni Yücel Dershanesi
41. Kâğıthane FEM Dershanesi
42. Kâğıthane Selim Koç Dershanesi
43. Kartal Bilgi Dershanesi
44. Kartal Kültür Dershanesi
45. Kartal Birlik FEM Dershanesi
46. Küçükçekmece Final Dergisi Dershanesi
47. Maltepe Final Dergisi Dershanesi
48. Pendik Bil Dershanesi
49. Pendik Çözüm Dershanesi
50. Pendik Genç Kültür Dershanesi
51. Pendik Kültür Dershanesi
52. Silivri Genç Kültür Dershanesi
53. Sultanbeyli Afra Dershanesi
54. Sultanbeyli Yeni Analitik Dershanesi
55. Şişli FEM Dershanesi
56. Şişli Final Dergisi Dershanesi
57. Tuzla Öz Sürat Dershanesi

58. Ümraniye İstanbul Sınav Dergisi Dershanesi
59. Ümraniye Kavram Dershanesi
60. Ümraniye Kültür Dershanesi
61. Ümraniye FEM Dershanesi
62. Üsküdar FEM Dershanesi (Çamlıca Şb.)
63. Üsküdar FEM Dershanesi (Altünizade Şb.)
64. Zeytinburnu Rehber Eğitim Merkezi Dershanesi

B) YARARLANILAN ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı,

İşletmelerde mevcut uygulamalar ve kurumun yaşam biçimi şeklinde kısaca tanımlanabilen kurum kültürü, işletmeler açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu konuda yapılan çalışmaların sonuçları araştırmacılara olduğu kadar kurumlara da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu soru formu, aşağıda yer alan kişisel bilgilere ait soruların yanı sıra, kurum kültürü ve yönetim biçimine ilişkin sorular olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.
Araştırmanın sonuçları İ.Ü. İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı'nda "Dershane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Kurum Kültürünün Karşılaştırılması" konulu tez çalışması için kullanılacaktır.
Soru formunu cevaplayarak, araştırmamıza gösterdiğiniz ilgi ve destekten ötürü teşekkür eder, verdiğiniz cevapların tarafımızca değerlendirilerek kurum adı vermeksizin yorumlanacağını temin ederim.

Saygılarımla,

Osman Durmaz.

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet ☐ Erkek ☐ Kadın
Yaş ☐ 20 ve Altı ☐ 21–34 arası ☐ 35 ve üzeri
Görev .....
Departman .....
Eğitim Durumu ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
Aynı dershanede çalışma süresi ☐ 1 yıldan az ☐ 1–5 yıl ☐ 6–10 yıl ☐ 10 yıldan fazla

I. BÖLÜM

Aşağıdaki sorulardan her biri için size uygun olan sadece bir seçeneği işaretleyiniz (X). Araştırma sonuçlarının güvenilirliliği açısından lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1.	☐ Bu dershanede değişim, yöneticinin gösterdiği yönde ve uygun gördüğü ölçüde gerçekleşir.	☐ Dershanemiz değişimi geç algılayarak yavaş bir biçimde gerçekleştirir	☐ Dershanemizde, mutlak başarı sağlayacağına inanılan her türlü değişim gerçekleştirilebilir.	☐ Bu dershanede değişim, hem yönetici hem de çalışanlarca hissedilen ortak bir gereksinim biçiminde ortaya çıkarak, bir ekip sorumluluğu içerisinde gerçekleştirilir.
2.	☐ Personel seçim sürecinde rolüne uygun davranış gösterme potansiyeli taşıyan kişilerin dershaneye alınmasına özen gösterilir.	☐ Bu dershanede personel seçim süreci, yöneticinin otoritesine uyum sağlayacak kişilerin alınmasına yöneliktir.	☐ Dershanemize yeni personel alımı sırasında, ekip halinde çalışma arzu ve yeteneğinde olan adaylar tercih edilir.	☐ Bu dershane yeni eleman seçerken başarı güdüsü yüksek olan kişilerin alınmasına özen gösterir.
3.	☐ Dershanemizde astlardan standartlar üzeri görev beklenmez.	☐ Astların koşullar ne olursa olsun görevlerinde başarılı olmaları beklenir.	☐ Astlardan sadece yöneticilerin talimatlarına uymaları beklenir.	☐ Astların gereksinim duyduklarında, yöneticilerinin danışmanlıklarında görevlerini yerine getirmeleri beklenir.
4.	☐ Bu dershanede, çalışanlar yöneticinin verdiği işlerle ilgilenir.	☐ Dershanemizde çalışanlar sadece rollerinin gerektirdiği işlerle ilgilenirler.	☐ Bu dershanede çalışanlar görevleri ile ilgili olarak işin her yönü ile ilgilenirler.	☐ Bu dershanede çalışanlar grubun ortak görevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler.
5.	☐ Dershanemizde amaç ve hedefler, yöneticiler ve astlar tarafından ortaklaşa belirlenir.	☐ Amaç ve hedefler yönetici tarafından belirlenmekle beraber bu hedefler yönetici istediğinde değiştirilebilir.	☐ Çalışanlar başarılı olma yolunda belirlenen hedeflere ulaştıklarında kendileri için daha yüksek hedefler oluştururlar.	☐ Amaç ve hedefler önceden belirlenmiştir ve çalışanlardan bu hedeflere ulaşmaları beklenir.
6.	☐ Bu dershanede çalışanlardan beklenen, yerine getirdikleri görevle ilgili sahip oldukları bilgi ve tecrübe doğrultusunda yetkilerini kullanarak başarıya yönelik hareket edebilmeleridir.	☐ Bu dershanede çalışanların başlıca görevi yöneticinin isteklerine itaat etmektir.	☐ Bu dershanede çalışanlardan beklenen, herkesin, tanımları yapılmış olan iş ve görevlerini yerine getirmesidir.	☐ Çalışanlar rol ve yükümlülüklerini yerine getirirken, ihtiyaç duydukları konularda yöneticilerden gördükleri destek ve yardım ile hareket ederler.
7.	☐ Dershanemizde yöneticiler başka birim yöneticilerinin astlarına talimatta bulunmazlar.	☐ Tepe yönetim çalışan herkesin görevine müdahale eder.	☐ Yetki ve sorumluluk ekibin tamamına aittir.	☐ Yetki ve sorumluluk uzmanlık gücüne bağlı olarak değişir.
8.	☐ Bu dershanede çalışanlara sorumluluklarının gerektirdiği ölçüde yetki verilmez, tüm yetki yöneticide toplanır.	☐ Bu dershanede, başarı doğrultusunda sorumluluk almaktan kaçınmayan çalışanlara gereken yetki verilmiştir.	☐ Çalışanların yetki alanları oldukça sınırlı bir biçimde yöneticilerce tanımlanmıştır.	☐ Çalışanlar görevlerini yerine getirmeleri sırasında çeşitli engellerle karşılaştıklarında, gereksinim duydukları yetki ile donatılırlar.
9.	☐ Dershanemizde çalışanlar görevlerini yerine getirirken tanımlanmış rollerinin dışına çıkmazlar	☐ Çalışanlar için bir görevi yerine getirmekten çok başarıya ulaşmak önem taşımaktadır	☐ Yöneticiler astlarının görevlerini yerine getirmesi konusunda sürekli yardımcı olurlar.	☐ Çalışanlar üstlerinin belirlediği görevleri sorgulamadan yerine getirmekle yükümlüdürler.
10	☐ Dershanemize yeni alınan personel, yöneticinin kurallarını benimsemeye yönelik bir oryantasyon programına tabi tutulur.	☐ Dershanemize yeni alınan personel, rol ve sorumluluklarının gerektirdiği davranışların benimsenmesine yönelik bir oryantasyon programına tabi tutulur.	☐ Bu dershanedeki oryantasyon programı işe yeni alınan personelin başarı kriterlerini benimsemesi ve başarının kurum için önemini anlamasına yöneliktir.	☐ Dershanemiz çalışanları, yeni işe alınan personelin etkin bir ekip çalışması gerçekleştirme yönünde işine ve işyerine uyum sağlamasına katkıda bulunurlar.

11. ☐ Dershanemizde görev ve sorumluluklar açık bir biçimde belirli olmamakla birlikte genelde yöneticinin emir ve talimatları yerine getirilir.	☐ Bu dershanede organizasyon yapısı durum ve şartların gerektirdiği biçimde değiştirilir.	☐ Bu dershanede ekip temelli bir organizasyon yapısı söz konusudur.	☐ Görevlere ilişkin rol ve sorumluluklar bir organizasyon el kitabı ile açıkça belirlenmiştir.
12. ☐ Dershanemizde çalışanlar kurum hiyerarşisine uygun bir biçimde iletişim kurmak durumundadırlar.	☐ Bu dershanede kimin nasıl iletişim kuracağı yönetici tarafından belirlenmiştir.	☐ Dershanenin başarısı doğrultusunda tüm iletişim kanalları açıktır.	☐ Bu dershanede astlar yöneticileri ile katılımcı bir ortamda rahat bir biçimde iletişim kurarlar.
13. ☐ Bu dershanede çalışanlar pozisyon gücünün izin verdiği ölçüde kaynaklardan yararlanabilirler.	☐ Bu dershanede çalışanlar başarılı olma doğrultusunda kaynaklardan yararlanabilirler.	☐ Çalışanlar yöneticinin izin verdiği ölçüde kaynaklardan yararlanabilirler.	☐ Yönetici çalışanlara ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmede yardımcı olur.
14. ☐ Bu dershanede çalışanlar yöneticiden çekindiğinden, konulan kurallara hiç kimse karşı çıkamaz.	☐ Bu dershanede belirgin bir güç ve otoriteden ziyade, ortak yükümlülük ve sorumluluk, yardımlaşma ve ekip çalışmasını özendiren bir ortam mevcuttur.	☐ Dershanemizde çok otoriter bir yapı bulunmamakla beraber esnek bir ortamın varlığından da söz etmek mümkün değildir.	☐ Bu dershanede başarıya götüren hedefler doğrultusunda tüm çalışanlar söz sahibidir.
15. ☐ Dershanemizde çalışanlar pozisyonlarından kaynaklanan bir güce sahiptirler.	☐ Çalışanların uzmanlıklarından kaynaklanan güçleri bulunmaktadır.	☐ Bu dershanede güç, bir bireyden ya da yöneticiden çok ekibin tamamına aittir.	☐ Dershanemizde tek güç kaynağı yöneticinin kendisidir.
16. ☐ Bu dershanede çalışanlar görevlerini başarı ile gerçekleştirmek için gereken ölçüde inisiyatif kullanma yetkisine sahiptirler.	☐ Bu dershanede çalışanların görevlerini yerine getirirken müdahale edebilecekleri konular açıkça sınırlandırılmıştır.	☐ Çalışanlar, inisiyatif kullanmaları gereken durumlarda yöneticilerinden destek görürler.	☐ Çalışanların kendi işlerini yaparken daha önceden belirlenmiş kural ve prosedürlerin dışına çıkmalarına izin verilmez.
17. ☐ Bu dershanede liderlik, kendi bulunduğu birim içinde çalışanların rol ve sorumluluklarını gerçekleştirmelerini sağlayıcı niteliktedir.	☐ Dershanemizde liderlik, ekibi başarıya yöneltme odaklıdır.	☐ Bu dershanede liderlik çalışanlara ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmede yardımcı niteliktedir.	☐ Kurumumuzda liderlik yetenekten çok pozisyon gücü ile belirlenir.
18. ☐ Dershanemizde çalışanlar kesin ve açık görev tanımları nedeniyle liderlik özelliklerini gösterme fırsatı bulamazlar.	☐ Bu dershanede herkes liderlik özelliklerini açık bir biçimde gösterebilir ve liderlik özelliklerini ortaya çıkardığı oranda başarılı sayılır.	☐ Çalışanlar, tek liderin yöneticinin kendisi olarak görüldüğü için liderlik özelliklerini gösterme fırsatı bulamazlar.	☐ Bu dershanede çalışanlar yönetimce lider özelliği taşıyanların teşvik edilmesi ile liderlik becerilerini ortaya çıkarabilirler.
19. ☐ Bu dershanede çalışanlar tepe yönetimin karar sürecine hiçbir şekilde katılamazlar.	☐ Dershanemizde tüm çalışanlar kararlara katılmaları için yöneticilerce teşvik edilirler.	☐ Çalışanlar ancak pozisyon ve görevleri uygunsa karar mekanizmasına katılabilirler.	☐ Çalışanlar, bilgi ve deneyimleri doğrultusunda, kuruma başarı sağlayacağına inanılan durumlarda karar verme sürecine katılabilirler
20. ☐ Dershanemizde her departman içindeki bireylerin katkıları ayrı ayrı ele alınarak değerlenir.	☐ Dershanemizde bireysel performans değil, ekip performansı değerlemeye alınır.	☐ Dershanemizde çalışanların sürekli yeni ve yüksek hedeflere yönelik performansları dikkate alınır.	☐ Bu dershanede bireysel performans yöneticinin performans değerleme kriterlerine göre değerlenir.
21. ☐ Bu dershanede beklenen herkesin işinde mükemmele ulaşmasıdır.	☐ Bu dershanede beklenen yöneticinin talimatlarına harfiyen uymaktır.	☐ Bu dershanede beklenen herkesin ekip hedefleri doğrultusunda çalışmasıdır.	☐ Dershanemizde çalışanlardan beklenen, önceden tanımlanmış rolünü uygun bir biçimde yerine getirmesidir
22. ☐ Dershanemizde rol tanımlarına uygun davranıp standartlar doğrultusunda görevini yerine getirenler ödüllendirilirler.	☐ Dershanemizde, belirlenen standartların üzerinde başarı gösterenler ödüllendirilirler.	☐ Bu dershanede yöneticilerin beklentilerini yerine getirenler ödüllendirilir.	☐ Dershanemizde ortak çaba sonucu oluşan grup performansı ödüllendirilir.
23. ☐ Dershanemizde çalışanlar yöneticinin uygun gördüğü biçimde terfi edilirler.	☐ Bu dershanedeki terfi sistemi yaş ve kıdemden ziyade başarıyı dikkate alıcı niteliktedir.	☐ Dershanemizde çalışanların terfi ettirilmesinde ekip üyelerinin ortak çabaya katkıları dikkate alınır.	☐ Çalışanlar rollerine bağlı görevlerini yerine getirdikleri ölçüde terfi etme şansına sahip olurlar.
24. ☐ Kural ve talimatlara uyulmaması halinde karşılaşılabilecek yaptırımlar açık bir biçimde belirlenmiştir.	☐ Kural ve talimatlara uyulmaması halinde yönetici yaptırımları istediği gibi belirler.	☐ Ancak dershanenin genel başarısından sapma olursa bu sapmadan sorumlu olan kişilere yaptırım uygulanır.	☐ Grup performansını olumsuz etkileyenlere ekipçe belirlenen yaptırımlar uygulanır.

25 ☐ Çalışanların bireysel gereksinimleri örgütsel hiyerarşinin izin verdiği ölçüde karşılanır.	☐ Görevlerini başarı ile yerine getirenlerin bireysel gereksinimleri karşılanır.	☐ Çalışanların bireysel gereksinimleri ancak yönetici uygun bulduğu takdirde karşılanır.	☐ Ortak bir çaba doğrultusunda çalışanların gereksinimleri grup halinde karşılanır.
26 ☐ Bu dershaneyi başarıya götüreceğine inanılan konularda çalışanların gelişmelerine imkan tanınır.	☐ Bu dershanede çalışanlar çeşitli konularda kendilerini geliştirmede yönetimden destek alarak birbirlerine yardımcı olurlar.	☐ Bu dershanede bireyden asıl beklenen rolünü tatminkar bir biçimde yerine getirmesidir.	☐ Çalışanların yöneticilerinin tayin ettiği görevleri dışındaki alanlarda gelişmelerine fırsat verilmez.
27 ☐ Çalışanlar ancak tepe yönetimin belirlediği konularda kendilerini geliştirebilirler.	☐ Çalışanlar görevlerini daha iyi yapabilmelerini sağlayan her konuda kendilerini geliştirme imkânına sahiptirler.	☐ Çalışanlar yöneticileri ile birlikte değerlendirmeler yaparak kendilerini geliştirecek alanları tespit ederler.	☐ Çalışanlar ancak organizasyonun ya da görevlerinin izin verdiği ölçüde kendilerini geliştirebilirler.
28 ☐ Bu dershanede çalışanlar yönetimden gördükleri destekle yaratıcı güçlerini birbirleri ile paylaşarak işlerine yansıtmaya çalışırlar	☐ Bu dershanede çalışanların yaratıcı yeteneklerini kullanmalarına imkân tanınmaz.	☐ Çalışanların, görevlerini yerine getirirken başarıyı teşvik edecek her türlü yaratıcı yeteneklerini en üst düzeyde kullanmaları beklenir	☐ Bu dershanede çalışanlar rol ve sorumluluk sınırlarının kesin bir biçimde belirlenmiş olmasından dolayı kendilerini kısıtlanmış hissederek, yaratıcı yönlerini rahatlıkla kullanamazlar.

II. BÖLÜM

Aşağıdaki sorulardan her biri için size uygun olan sadece bir seçeneği işaretleyiniz (X). Araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1. ☐ Dershanemizde yöneticiler astların işleri ile ilgili konularda kendi kararlarını alabilmelerine imkan sağlayacak ölçüde güvenirler ancak kararın yöneticilerce de onaylanması gerekir.	☐ Yöneticiler, astlar işlerini yaparken üstlerinin talimatlarından dışarı çıkmadıkları sürece güven duyarlar.	☐ Yöneticiler, astların işleri ile ilgili konularda kendi kararlarını verip uygulayabileceklerine tam olarak güven duyarlar.	☐ Dershanemizde yöneticiler astlarına güven duymazlar.
2. ☐ Astlar, üstlerine karşı işleri ile ilgili konularda ancak soru sorabilecek ölçüde özgür hissederler.	☐ Astlar üstleriyle işlerini tartışmada kendilerini özgür hissederler ve gereken durumlarda inisiyatiflerini kullanabilirler.	☐ Astlar, üstleriyle işleri konusunda tartışmada kendilerini özgür hissetmezler.	☐ Astlar üstleriyle işlerini tartışmada fikirlerini ifade edebilecek ölçüde kendilerini özgür hissederler.
3. ☐ İşle ilgili problemleri çözmede astların görüş düşüncelerini seyrek olarak almakla beraber yöneticiler kendi kararlarını uygularlar.	☐ Yöneticiler genellikle astların görüş ve düşüncelerini alırlar ancak uygun buldukları ölçüde uygularlar.	☐ Yöneticiler, her durumda astların görüş ve düşüncelerini alarak ortaklaşa bir uygu-lama planı çıkarırlar.	☐ Bu dershanede işle ilgili problemleri çözmede yöneticiler astların görüş ve düşüncelerini dikkate almazlar.
4. ☐ Amaçlar doğrultusunda birlikte hareket eden astların bireysel olduğu kadar grup performansları da ödüllendirilir.	☐ Dershanemizde ödüller zaman zaman kullanılmakla beraber cezalara ilişkin yönetici baskısı hissedilir.	☐ Dershanemizde korku ve cezaların hâkim olduğu, ödüllerin çok seyrek kullanıldığı bir ortam mevcuttur.	☐ Astlar standartlar üzeri performans gösterdikleri sürece ödüllendirilir, çok önemli bir hataya sebep olmadıkları sürece cezalandırılmazlar.
5. ☐ Örgütsel amaçların başarılmasında sorumluluk yönetimin yüksek kademelerinde toplanmıştır.	☐ Astlar görevleri ile ilgili sorumluluğa tam olarak sahiptirler ancak örgütsel amaçların başarılması ile ilgili olarak yöneticilerin gözetiminde sorumluluk üstlenebilirler.	☐ Gerek görevle ilgili gerekse örgütsel amaçların başarılmasına ilişkin sorumluluklar örgütün her kademesinde paylaşılmıştır.	☐ Astlar, görevleri ile ilgili sorumluluğa sahiptirler ancak örgütsel amaçların başarılması ile ilgili sorumluluk yönetim kademelerine aittir.
6. ☐ Dershanemizde işe ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında astlarla üstler sürekli bir biçimde karşılıklı olarak iletişim ve etkileşim halindedirler.	☐ Astlar işe ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaştıklarında yöneticilerine danışırlar.	☐ Bu dershanede faaliyetlere ilişkin emirler yöneticilerden astlara iletilir, astlar da faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin bilgileri yöneticilere iletirler.	☐ Bu dershanede sadece faaliyetlerin uygulanmasına ilişkin yöneticilerden gelen emirler astlara iletilir.
7. ☐ Dershanemizde astlar, yönetici kararları ile ilgili sorun yaşadıklarında bu kararların değişmesi ile ilgili yöneticilerine başvurabilirler.	☐ Astlar, yöneticilerin her türlü kararının kendi aleyhlerine olacağına inansalar bile bu kararlara uymak durumunda kalırlar.	☐ Dershanemizde astlar, işle ilgili kararları yöneticilerle birlikte aldıklarından herhangi bir sorun yaşadıklarında sorunu giderme yönünde yöneticilerle sürekli etkileşim halindedirler.	☐ Astlar, yöneticilerin kararlarını şüphe ile karşıladıklarında, yöneticilerine bu kararla ilgili itirazda bulunsalar bile söz konusu karar uygulanır.
8. ☐ Dershanemizde astlar sadece yöneticilerin duymak istedikleri bilgileri üstlerine iletirler.	☐ Astlar işle ilgili bilgileri yöneticilerine tam olarak iletmekle birlikte görüş ve önerileriyle katkıda bulunurlar.	☐ Astlar yöneticilerin kendilerinden istedikleri bilgileri onlara iletirler, fazladan bilgi vermezler.	☐ Astlar işle ilgili bilgileri, yöneticilerin sormasına gerek bırakmaksızın detaylı olarak verirler.

9. ☐ Dershanemizde yöneticiler astların problemleri ile yakından ilgilenmezler.	☐ Yöneticiler astların problemleri hakkında bilgi edinmekle yetinirler.	☐ Yöneticiler astların problemlerinden haberdardırlar ve gereken anlayışı gösterirler.	☐ Dershanemizde yöneticiler astların problemlerini bilirler ve bu problemlerin giderilmesi için elbirliği ile hareket edilir.
10 ☐ Dershanemizde astlar her durumda yöneticileri ile tam ve rahat bir biçimde etkileşim içindedirler.	☐ Astlar mümkün olduğu ölçüde yöneticileri ile etkileşimde bulunmaktan kaçınırlar.	☐ Astlar, bir problem ortaya çıkmasa da rahatlıkla yöneticileri ile etkileşimde bulunabilirler.	☐ Astlar, gerekli olmadığı sürece yöneticileri ile etkileşimde bulunmazlar.
11 ☐ Dershanemizde astlar bir görevi tamamlamak ya da bir projeyi sonuçlandırmak amacıyla geçici ekipler oluştururlar.	☐ Bu dershanede astlar bireysel olarak faaliyet gösterirler, ekip çalışması mevcut değildir.	☐ Bu dershanede astlar genellikle bir ekip halinde faaliyet göstererek görevlerini yerine getirirler.	☐ Astlar bireysel olarak faaliyet göstermekle beraber zaman zaman fikir alışverişinde bulunmak üzere grup toplantıları gerçekleştirirler.
12 ☐ Dershanemizde politik kararlar en üst kademede, diğerleri daha aşağı kademelerde verilir.	☐ Destekleyici gruplar tarafından örgüt içi koordinasyon sağlanarak, karar verme tüm örgüt içerisinde yaygın olarak gerçekleşir	☐ Dershanemizde kararların çoğu örgütün en üst kademesinde verilir.	☐ Kapsamlı politik kararlar ve genel kararlar üst kademelerde, daha spesifik kararlar daha alt kademelerde verilir.
13 ☐ Bu dershanede yöneticiler sadece iş ile ilgili problemlerle ilgilenirler, bireysel problemlerle ilgilenmezler.	☐ Bu dershanede her türlü soruna yönetici ve astlar birlikte çözüm bulmaya çalışırlar.	☐ Yöneticiler hem işle ilgili hem de bireysel problemleri dinlerler ve çözüm önerilerin den uygun olanı seçerler.	☐ Dershanemizde yöneticiler işle ilgili problemlerle daha çok ilgilenmekle beraber bireysel problemleri de dinlerler.
14 ☐ Yöneticiler ve astlar değişim veya yenilikle ilgili kararları birlikte alarak uygulamaya koyarlar.	☐ Dershanemizde herhangi bir değişim veya yenilik, astlara detaylı bir açıklama yapmadan gerçekleştirilir.	☐ Bu dershanede yöneticiler herhangi bir değişim veya yenilikle ilgili astların fikirlerini alırlar ve uygun bulduklarını uygularlar.	☐ Herhangi bir değişim veya yenilikle ilgili olarak yöneticiler astlara gerekli açıklamaları yapmakla birlikte, onların fikirlerine başvurmazlar.
15 ☐ Bu dershanede yöneticiler astların motivasyonu açısından ücret ve sosyal güvence kadar sosyal ihtiyaçları da dikkate alarak bu konuda çaba gösterirler.	☐ Bu dershanede yöneticiler ücret ve sosyal güvence gibi ihtiyaçlara zaten bulunması gereken temel ihtiyaçlar olarak kabul edip, astların motivasyonu için sosyal ihtiyaçların karşılanmasına önem vererek bu konuda faaliyet gösterirler.	☐ Bu dershanede yöneticiler, çalışanların ücret ve sosyal güvence gibi ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterirler ancak sosyal ihtiyaçları dikkate almazlar.	☐ Yöneticiler, çalışanların sadece ücret ve sosyal güvence gibi ihtiyaçlarını karşılamanın motivasyon için yeterli olduğunu düşünürler.
16 ☐ Dershanemizde amaçlar yöneticiler tarafından belirlenerek uygulanır.	☐ Amaçlar yönetici ve astların katılımı ile birlikte belirlenir.	☐ Amaçlar yöneticiler tarafın dan belirlenmekle birlikte, yöneticinin izni dâhilinde astlar görüş bildirebilirler.	☐ Astlarla tartışıldıktan ve hareket planı belirlendikten sonra amaçlar yöneticinin kontrolünde oluşturulur.
17 ☐ Genelde amaçlar yönetici ve astlar tarafından ortaklaşa belirlendiği için amaçlar kolayca benimsenir ve herhangi bir sorun yaşandığında ortak çözüm bulma yoluna gidilir.	☐ Bu dershanede astlar, onaylamadıkları amaçlara ilişkin fikir belirtme imkânına sahip olsalar da, astların görüşleri genelde yöneticiler tarafından dikkate alınmaz.	☐ Dershanemizde yöneticiler, astların onaylamadıkları amaçlar hakkındaki görüşlerini dikkate alarak uygun bulduklarını değerlendirirler.	☐ Bu dershanede amaçlar astlar tarafından onaylanmasa da, itiraz etmeksizin kendilerini yöneticinin belirlediği amaçlara uymada zorunlu hissederler.
18 ☐ Astlar bilgi ve uzmanlık alanları dahilinde yönetimin kontrol mekanizmasına katılabilirler.	☐ Dershanemizde tek kontrol merkezi tepe yönetimin kendisidir.	☐ Bu dershanede kontrol tek bir merkezde toplanmaktan ziyade her çalışanın kendi işi üzerinde kontrol yetkisine sahip olduğu bir ortam mevcuttur.	☐ Bu dershanede kontrol işlevi, tüm yönetim kademeleri arasında paylaştırılmıştır.
19. ☐ Yöneticiler, informal grupların mevcudiyetini engellemezler ancak formal gruplardan baskın olmalarına izin vermezler.	☐ Dershanemizde yöneticiler ancak örgüt başarısını destekleyeceklerine inandıkları informal grupların ortaya çıkmasına tolerans gösterirler.	☐ Bu dershanede yöneticiler, formal gruplar dışında beliren informal gruplara her ortam ve koşulda karşı çıkarak engellemeye çalışırlar.	☐ Dershanemizde formal ve informal gruplar iç içe bir bütün olarak örgüt başarısı doğrultusunda faaliyet gösterirler.
20 ☐ Bu dershanede bireysel performanstan ziyade ekiplerin örgüt amaçlarına ulaşmada gösterdikleri başarılar değerlendirilmede göz önüne alınır.	☐ Dershanemizde bireysel performans, departman hedeflerine ulaşma doğrultusunda, astların her kademede bağlı bulunduğu yöneticiler tarafından belirlenen kriterlere göre değerlendirilir.	☐ Bireysel performansın yanı sıra, gerekli görülen haller de oluşturulan grupların performansları da değerlemede dikkate alınır.	☐ Bu dershanede sadece bireysel performans, tepe yönetici tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirilir.
21 ☐ Dershanemizde yöneticilerin önem verdiği konularda kendilerini geliştiren astlara destek sağlanır.	☐ Bu dershanede astların kendilerini geliştirmelerine imkân tanınmaz.	☐ Astların sadece görevle ilgili değil, görev dışı konularda da kendilerini geliştirmelerine imkân ve destek sağlanır.	☐ Bu dershanede astların kendilerini geliştirmelerine herhangi bir katkıda bulunulmaz.
22 ☐ Bu dershanede çalışanlar, belirlenmiş ortak hedefler doğrultusunda, ekip performansına katkıları ölçüsünde terfi ettirilirler.	☐ Dershanemizde sadece yöneticinin uygun gördüğü kişiler terfi ettirilir.	☐ Bu dershanede astlar, performansları hakkında yöneticilerinin verdiği geribildirime bağlı olarak performanslarını geliştirmelerine göre terfi ettirilirler.	☐ Dershanemizde yöneticiler tarafından belirlenen standartlara uygun performans gösteren astlar terfi ettirilir.

C) Ölçeklerin Geçerlilik – Güvenirlik İstatistikleri

Tablo 16. Başarı Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Madde bütün Korelasyonu			Madde-Hariç Korelasyonu		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1-c. Dershanemizde, mutlak baş	0.27	328	p<.01	0.15	328	-
2-d. Bu dershane yeni eleman s	0.34	328	p<.01	0.24	328	p<.05
3-b. Astların koşullar ne olur	0.10	328	-	-0.04	328	-
4-c. Bu dershanede çalışanlar	0.41	328	p<.01	0.29	328	p<.01
5-c. Çalışanlar başarılı olma	0.31	328	p<.01	0.21	328	p<.05
6-a. Bu dershanede çalışanlard	0.34	328	p<.01	0.23	328	p<.05
7-d. Yetki ve sorumluluk uzman	0.32	328	p<.01	0.20	328	p<.05
8-b. Bu dershanede, başarı doğ	0.45	328	p<.01	0.33	328	p<.01
9-b. Çalışanlar için bir görev	0.22	328	p<.05	0.10	328	-
10-c. Bu dershanedeki oryantas	-0.07	328	-	-0.18	328	-
11-b. Bu dershanede organizasy	0.27	328	p<.01	0.14	328	-
12-c. Dershanenin başarısı doğ	0.33	328	p<.01	0.21	328	p<.05
13-b. Bu dershanede çalışanlar	0.31	328	p<.01	0.20	328	p<.05
14-d. Bu dershanede başarıya g	0.30	328	p<.01	0.20	328	p<.05
15-b. Çalışanların uzmanlıklar	0.29	328	p<.01	0.19	328	-
16-a. Bu dershanede çalışanlar	0.25	328	p<.05	0.15	328	-
17-c. Bu dershanede liderlik ç	0.09	328	-	-0.02	328	-
18-b. Bu dershanede herkes lid	0.32	328	p<.01	0.20	328	p<.05
19-d. Çalışanlar, bilgi ve den	0.43	328	p<.01	0.32	328	p<.01
20-c. Dershanemizde çalışanlar	0.30	328	p<.01	0.20	328	p<.05
21-a. Bu dershanede beklenen h	0.41	328	p<.01	0.30	328	p<.01
22-b. Dershanemizde, belirlene	0.33	328	p<.01	0.21	328	p<.05
23-b. Bu dershanedeki terfi si	0.29	328	p<.01	0.17	328	-
24-c. Ancak dershanenin genel	0.28	328	p<.01	0.17	328	-
25-b. Görevlerini başarı ile ye	0.22	328	p<.05	0.11	328	-
26-a. Bu dershaneyi başarıya g	0.26	328	p<.01	0.14	328	-
27-b. Çalışanlar görevlerini da	0.49	328	p<.01	0.38	328	p<.01
28-c. Çalışanların, görevlerini	0.36	328	p<.01	0.23	328	p<.05

Cronbach Alpha Katsayısı	α	n	k
	0.61	330	28

Tablo 17. Destek Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Madde bütün Korelasyonu			Madde-Hariç Korelasyonu		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1-d. Bu dershanede değişim, he	0.56	328	p<.01	0.49	328	p<.01
2-c. Dershanemize yeni persone	0.36	328	p<.01	0.27	328	p<.01
3-d. Astların gereksinim duydu	0.42	328	p<.01	0.34	328	p<.01
4-d. Bu dershanede çalışanlar	0.17	328	-	0.10	328	-
5-a. Dershanemizde amaç ve hed	0.30	328	p<.01	0.22	328	p<.05
6-d. Çalışanlar rol ve yükümlü	0.47	328	p<.01	0.39	328	p<.01
7-c. Yetki ve sorumluluk ekibi	0.47	328	p<.01	0.39	328	p<.01
8-d. Çalışanlar görevlerini ye	0.28	328	p<.01	0.20	328	p<.05
9-c. Yöneticiler astlarının gö	0.49	328	p<.01	0.41	328	p<.01
10-d. Dershanemiz çalışanları,	0.43	328	p<.01	0.34	328	p<.01
11-c. Bu dershanede ekip temel	0.42	328	p<.01	0.34	328	p<.01
12-d. Bu dershanede astlar yön	0.31	328	p<.01	0.22	328	p<.05
13-d. Yönetici çalışanlara iht	0.41	328	p<.01	0.32	328	p<.01
14-b. Bu dershanede belirgin b	0.51	328	p<.01	0.43	328	p<.01
15-c. Bu dershanede güç, bir b	0.48	328	p<.01	0.40	328	p<.01
16-c. Çalışanlar, inisiyatif k	0.46	328	p<.01	0.37	328	p<.01
17-b. Dershanemizde liderlik,	0.31	328	p<.01	0.22	328	p<.05
18-d. Bu dershanede çalışanlar	0.36	328	p<.01	0.26	328	p<.01
19-b. Dershanemizde tüm çalışa	0.24	328	p<.05	0.16	328	-
20-b. Dershanemizde bireysel p	0.38	328	p<.01	0.30	328	p<.01
21-c. Bu dershanede beklenen h	0.46	328	p<.01	0.37	328	p<.01
22-d. Dershanemizde ortak çaba	0.40	328	p<.01	0.31	328	p<.01
23-c. Dershanemizde çalışanlar	0.23	328	p<.05	0.18	328	-
24-d. Grup performansını olums	0.22	328	p<.05	0.16	328	-
25-d. Ortak bir çaba doğrultusu	0.41	328	p<.01	0.34	328	p<.01
26-b. Bu dershanede çalışanlar	0.48	328	p<.01	0.40	328	p<.01
27-c. Çalışanlar yöneticileri i	0.18	328	-	0.09	328	-
28-a. Bu dershanede çalışanlar	0.34	328	p<.01	0.24	328	p<.05

Cronbach Alpha Katsayısı	α	n	k
	0.79	330	28

Tablo 18. Güç Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Madde bütün Korelasyonu			Madde-Hariç Korelasyonu		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1-a. Bu dershanede değişim, yö	0.48	328	p<.01	0.41	328	p<.01
2-b. Bu dershanede personel se	0.58	328	p<.01	0.52	328	p<.01
3-c. Astlardan sadece yönetici	0.35	328	p<.01	0.29	328	p<.01
4-a. Bu dershanede, çalışanlar	0.41	328	p<.01	0.36	328	p<.01
5-b. Amaç ve hedefler yönetici	0.44	328	p<.01	0.37	328	p<.01
6-b. Bu dershanede çalışanları	0.48	328	p<.01	0.42	328	p<.01
7-b. Tepe yönetim çalışan herk	0.59	328	p<.01	0.52	328	p<.01
8-a. Bu dershanede çalışanlara	0.44	328	p<.01	0.38	328	p<.01
9-d. Çalışanlar üstlerinin bel	0.39	328	p<.01	0.31	328	p<.01
10-a. Dershanemize yeni alınan	0.36	328	p<.01	0.31	328	p<.01
11-a. Dershanemizde görev ve s	0.57	328	p<.01	0.50	328	p<.01
12-b. Bu dershanede kimin nası	0.40	328	p<.01	0.34	328	p<.01
13-c. Çalışanlar yöneticinin i	0.37	328	p<.01	0.30	328	p<.01
14-a. Bu dershanede çalışanlar	0.60	328	p<.01	0.55	328	p<.01
15-d. Dershanemizde tek güç ka	0.50	328	p<.01	0.45	328	p<.01
16-b. Bu dershanede çalışanlar	0.31	328	p<.01	0.24	328	p<.05
17-d. Kurumumuzda liderlik yet	0.50	328	p<.01	0.43	328	p<.01
18-c. Çalışanlar, tek liderin	0.48	328	p<.01	0.42	328	p<.01
19-a. Bu dershanede çalışanlar	0.55	328	p<.01	0.50	328	p<.01
20-d. Bu dershanede bireysel p	0.53	328	p<.01	0.45	328	p<.01
21-b. Bu dershanede beklenen y	0.49	328	p<.01	0.43	328	p<.01
22-c. Bu dershanede yöneticile	0.45	328	p<.01	0.38	328	p<.01
23-a. Dershanemizde çalışanlar	0.44	328	p<.01	0.36	328	p<.01
24-b. Kural ve talimatlara uyu	0.47	328	p<.01	0.39	328	p<.01
25-c. Çalışanların bireysel ger	0.32	328	p<.01	0.23	328	p<.05
26-d. Çalışanların yöneticileri	0.45	328	p<.01	0.40	328	p<.01
27-a. Çalışanlar ancak tepe yö	0.37	328	p<.01	0.32	328	p<.01
28-b. Bu dershanede çalışanları	0.25	328	p<.01	0.20	328	p<.05

Cronbach Alpha Katsayısı	α	n	k
	0.85	330	28

Tablo 19. Rol Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Madde bütün Korelasyonu			Madde-Hariç Korelasyonu		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1-b. Dershanemiz değişimi geç	0.04	328	-	-0.04	328	-
2-a. Personel seçim sürecinde	0.43	328	p<.01	0.31	328	p<.01
3-a. Dershanemizde astlardan s	0.14	328	-	0.08	328	-
4-b. Dershanemizde çalışanlar	0.27	328	p<.01	0.16	328	-
5-d. Amaç ve hedefler önceden	0.22	328	p<.05	0.08	328	-
6-c. Bu dershanede çalışanlard	0.36	328	p<.01	0.23	328	p<.05
7-a. Dershanemizde yöneticiler	0.23	328	p<.05	0.14	328	-
8-c. Çalışanların yetki alanla	0.33	328	p<.01	0.22	328	p<.05
9-a. Dershanemizde çalışanlar	0.27	328	p<.01	0.17	328	-
10-b. Dershanemize yeni alınan	0.27	328	p<.01	0.15	328	-
11-d. Görevlere ilişkin rol ve	0.13	328	-	0.05	328	-
12-a. Dershanemizde çalışanlar	0.37	328	p<.01	0.26	328	p<.01
13-a. Bu dershanede çalışanlar	0.34	328	p<.01	0.23	328	p<.05
14-c. Dershanemizde çok otorit	0.45	328	p<.01	0.33	328	p<.01
15-a. Dershanemizde çalışanlar	0.44	328	p<.01	0.32	328	p<.01
16-d. Çalışanların kendi işler	0.24	328	p<.05	0.12	328	-
17-a. Bu dershanede liderlik,	0.14	328	-	0.01	328	-
18-a. Dershanemizde çalışanlar	0.41	328	p<.01	0.30	328	p<.01
19-c. Çalışanlar ancak pozisyo	0.41	328	p<.01	0.29	328	p<.01
20-a. Dershanemizde her depart	0.12	328	-	0.01	328	-
21-d. Dershanemizde çalışanlar	0.35	328	p<.01	0.23	328	p<.05
22-a. Dershanemizde rol tanıml	0.19	328	-	0.06	328	-
23-d. Çalışanlar rollerine bağ	0.15	328	-	0.03	328	-
24-a. Kural ve talimatlara uyu	0.21	328	p<.05	0.08	328	-
25-a. Çalışanların bireysel ge	0.32	328	p<.01	0.21	328	p<.05
26-c. Bu dershanede bireyden as	0.38	328	p<.01	0.25	328	p<.01
27-d. Çalışanlar ancak organiza	0.47	328	p<.01	0.36	328	p<.01
28-d. Bu dershanede çalışanlar	0.46	328	p<.01	0.37	328	p<.01

Cronbach Alpha Katsayısı	α	n	k
	0.62	330	28

Tablo 20. Başarı Değişkenine Göre Başarı İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	μ	s	n	μ	s	n	Sd	t	p
1-c. Dershanemizde, mutlak baş	0.43	0.50	83	0.12	0.33	82	163	4.73	p<.01
2-d. Bu dershane yeni eleman s	0.40	0.49	83	0.04	0.19	82	163	6.20	p<.01
3-b. Astların koşullar ne olur	0.60	0.49	83	0.48	0.50	82	163	1.64	-
4-c. Bu dershanede çalışanlar	0.92	0.28	83	0.34	0.48	82	163	9.44	p<.01
5-c. Çalışanlar başarılı olma	0.37	0.49	83	0.02	0.16	82	163	6.19	p<.01
6-a. Bu dershanede çalışanlard	0.46	0.50	83	0.09	0.28	82	163	5.88	p<.01
7-d. Yetki ve sorumluluk uzman	0.53	0.50	83	0.20	0.40	82	163	4.74	p<.01
8-b. Bu dershanede, başarı doğ	0.73	0.44	83	0.12	0.33	82	163	10.06	p<.01
9-b. Çalışanlar için bir görev	0.42	0.50	83	0.17	0.38	82	163	3.65	p<.01
10-c. Bu dershanedeki oryantas	0.18	0.39	83	0.27	0.45	82	163	-1.35	-
11-b. Bu dershanede organizasy	0.57	0.50	83	0.22	0.42	82	163	4.84	p<.01
12-c. Dershanenin başarısı doğ	0.45	0.50	83	0.12	0.33	82	163	4.91	p<.01
13-b. Bu dershanede çalışanlar	0.39	0.49	83	0.09	0.28	82	163	4.82	p<.01
14-d. Bu dershanede başarıya g	0.37	0.49	83	0.05	0.22	82	163	5.52	p<.01
15-b. Çalışanların uzmanlıklar	0.36	0.48	83	0.05	0.22	82	163	5.35	p<.01
16-a. Bu dershanede çalışanlar	0.34	0.48	83	0.11	0.31	82	163	3.62	p<.01
17-c. Bu dershanede liderlik ç	0.25	0.44	83	0.17	0.38	82	163	1.29	-
18-b. Bu dershanede herkes lid	0.47	0.50	83	0.12	0.33	82	163	5.26	p<.01
19-d. Çalışanlar, bilgi ve den	0.58	0.50	83	0.07	0.26	82	163	8.15	p<.01
20-c. Dershanemizde çalışanlar	0.36	0.48	83	0.05	0.22	82	163	5.35	p<.01
21-a. Bu dershanede beklenen h	0.63	0.49	83	0.11	0.31	82	163	8.09	p<.01
22-b. Dershanemizde, belirlene	0.51	0.50	83	0.15	0.36	82	163	5.30	p<.01
23-b. Bu dershanedeki terfi si	0.42	0.50	83	0.07	0.26	82	163	5.63	p<.01
24-c. Ancak dershanenin genel	0.40	0.49	83	0.07	0.26	82	163	5.27	p<.01
25-b. Görevlerini başarı ile ye	0.29	0.46	83	0.07	0.26	82	163	3.72	p<.01
26-a. Bu dershaneyi başarıya g	0.46	0.50	83	0.13	0.34	82	163	4.84	p<.01
27-b. Çalışanlar görevlerini da	0.72	0.45	83	0.07	0.26	82	163	11.31	p<.01
28-c. Çalışanların, görevlerini	0.60	0.49	83	0.12	0.33	82	163	7.36	p<.01

Tablo 21. Destek Değişkenine Göre Destek İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	μ	s	n	μ	s	n	Sd	t	p
1-d. Bu dershanede değişim, he	0.73	0.44	83	0.04	0.19	82	163	13.12	p<.01
2-c. Dershanemize yeni persone	0.48	0.50	83	0.11	0.31	82	163	5.69	p<.01
3-d. Astların gereksinim duydu	0.53	0.50	83	0.04	0.19	82	163	8.34	p<.01
4-d. Bu dershanede çalışanlar	0.19	0.40	83	0.05	0.22	82	163	2.89	p<.01
5-a. Dershanemizde amaç ve hed	0.30	0.46	83	0.04	0.19	82	163	4.81	p<.01
6-d. Çalışanlar rol ve yükümlü	0.58	0.50	83	0.06	0.24	82	163	8.50	p<.01
7-c. Yetki ve sorumluluk ekibi	0.51	0.50	83	0.01	0.11	82	163	8.69	p<.01
8-d. Çalışanlar görevlerini ye	0.31	0.47	83	0.04	0.19	82	163	4.98	p<.01
9-c. Yöneticiler astlarının gö	0.60	0.49	83	0.02	0.16	82	163	10.14	p<.01
10-d. Dershanemiz çalışanları,	0.73	0.44	83	0.23	0.42	82	163	7.44	p<.01
11-c. Bu dershanede ekip temel	0.46	0.50	83	0.07	0.26	82	163	6.17	p<.01
12-d. Bu dershanede astlar yön	0.47	0.50	83	0.12	0.33	82	163	5.26	p<.01
13-d. Yönetici çalışanlara iht	0.66	0.48	83	0.11	0.31	82	163	8.80	p<.01
14-b. Bu dershanede belirgin b	0.68	0.47	83	0.02	0.16	82	163	11.87	p<.01
15-c. Bu dershanede güç, bir b	0.65	0.48	83	0.07	0.26	82	163	9.58	p<.01
16-c. Çalışanlar, inisiyatif k	0.73	0.44	83	0.06	0.24	82	163	12.10	p<.01
17-b. Dershanemizde liderlik,	0.43	0.50	83	0.07	0.26	82	163	5.80	p<.01
18-d. Bu dershanede çalışanlar	0.48	0.50	83	0.09	0.28	82	163	6.24	p<.01
19-b. Dershanemizde tüm çalışa	0.29	0.46	83	0.05	0.22	82	163	4.31	p<.01
20-b. Dershanemizde bireysel p	0.45	0.50	83	0.05	0.22	82	163	6.60	p<.01
21-c. Bu dershanede beklenen h	0.54	0.50	83	0.02	0.16	82	163	8.94	p<.01
22-d. Dershanemizde ortak çaba	0.47	0.50	83	0.04	0.19	82	163	7.32	p<.01
23-c. Dershanemizde çalışanlar	0.13	0.34	83	0.01	0.11	82	163	3.04	p<.01
24-d. Grup performansını olums	0.17	0.38	83	0.01	0.11	82	163	3.61	p<.01
25-d. Ortak bir çaba doğrultusu	0.37	0.49	83	0.04	0.19	82	163	5.85	p<.01
26-b. Bu dershanede çalışanlar	0.55	0.50	83	0.04	0.19	82	163	8.78	p<.01
27-c. Çalışanlar yöneticileri i	0.29	0.46	83	0.06	0.24	82	163	4.01	p<.01
28-a. Bu dershanede çalışanlar	0.59	0.50	83	0.12	0.33	82	163	7.15	p<.01

Tablo 22. Güç Değişkenine Göre Güç İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	μ	s	n	μ	s	n	Sd	t	p
1-a. Bu dershanede değişim, yö	0.58	0.50	83	0.06	0.24	82	163	8.50	p<.01
2-b. Bu dershanede personel se	0.58	0.50	83	0.00	0.00	82	163	10.54	p<.01
3-c. Astlardan sadece yönetici	0.30	0.46	83	0.06	0.24	82	163	4.18	p<.01
4-a. Bu dershanede, çalışanlar	0.31	0.47	83	0.00	0.00	82	163	6.08	p<.01
5-b. Amaç ve hedefler yönetici	0.54	0.50	83	0.05	0.22	82	163	8.19	p<.01
6-b. Bu dershanede çalışanları	0.35	0.48	83	0.00	0.00	82	163	6.60	p<.01
7-b. Tepe yönetim çalışan herk	0.72	0.45	83	0.01	0.11	82	163	13.89	p<.01
8-a. Bu dershanede çalışanlara	0.37	0.49	83	0.00	0.00	82	163	6.95	p<.01
9-d. Çalışanlar üstlerinin bel	0.49	0.50	83	0.06	0.24	82	163	7.04	p<.01
10-a. Dershanemize yeni alınan	0.24	0.43	83	0.00	0.00	82	163	5.07	p<.01
11-a. Dershanemizde görev ve s	0.61	0.49	83	0.02	0.16	82	163	10.41	p<.01
12-b. Bu dershanede kimin nası	0.35	0.48	83	0.00	0.00	82	163	6.60	p<.01
13-c. Çalışanlar yöneticinin i	0.45	0.50	83	0.07	0.26	82	163	5.98	p<.01
14-a. Bu dershanede çalışanlar	0.49	0.50	83	0.00	0.00	82	163	8.89	p<.01
15-d. Dershanemizde tek güç ka	0.43	0.50	83	0.04	0.19	82	163	6.75	p<.01
16-b. Bu dershanede çalışanlar	0.37	0.49	83	0.00	0.00	82	163	6.95	p<.01
17-d. Kurumumuzda liderlik yet	0.57	0.50	83	0.05	0.22	82	163	8.63	p<.01
18-c. Çalışanlar, tek liderin	0.47	0.50	83	0.00	0.00	82	163	8.47	p<.01
19-a. Bu dershanede çalışanlar	0.51	0.50	83	0.00	0.00	82	163	9.11	p<.01
20-d. Bu dershanede bireysel p	0.76	0.43	83	0.05	0.22	82	163	13.37	p<.01
21-b. Bu dershanede beklenen y	0.46	0.50	83	0.00	0.00	82	163	8.27	p<.01
22-c. Bu dershanede yöneticile	0.49	0.50	83	0.04	0.19	82	163	7.71	p<.01
23-a. Dershanemizde çalışanlar	0.72	0.45	83	0.12	0.33	82	163	9.78	p<.01
24-b. Kural ve talimatlara uyu	0.71	0.46	83	0.07	0.26	82	163	10.99	p<.01
25-c. Çalışanların bireysel ger	0.65	0.48	83	0.20	0.40	82	163	6.63	p<.01
26-d. Çalışanların yöneticileri	0.24	0.43	83	0.00	0.00	82	163	5.07	p<.01
27-a. Çalışanlar ancak tepe yö	0.25	0.44	83	0.00	0.00	82	163	5.24	p<.01
28-b. Bu dershanede çalışanları	0.17	0.38	83	0.00	0.00	82	163	4.05	p<.01

Tablo 23. Rol Değişkenine Göre Rol İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	μ	s	n	μ	s	n	Sd	t	p
1-b. Dershanemiz değişimi geç	0.07	0.26	83	0.04	0.19	82	163	1.01	-
2-a. Personel seçim sürecinde	0.57	0.50	83	0.07	0.26	82	163	7.94	p<.01
3-a. Dershanemizde astlardan s	0.12	0.33	83	0.04	0.19	82	163	2.01	p<.05
4-b. Dershanemizde çalışanlar	0.31	0.47	83	0.05	0.22	82	163	4.66	p<.01
5-d. Amaç ve hedefler önceden	0.46	0.50	83	0.21	0.41	82	163	3.52	p<.01
6-c. Bu dershanede çalışanlard	0.51	0.50	83	0.12	0.33	82	163	5.80	p<.01
7-a. Dershanemizde yöneticiler	0.19	0.40	83	0.01	0.11	82	163	3.97	p<.01
8-c. Çalışanların yetki alanla	0.40	0.49	83	0.04	0.19	82	163	6.20	p<.01
9-a. Dershanemizde çalışanlar	0.28	0.45	83	0.04	0.19	82	163	4.46	p<.01
10-b. Dershanemize yeni alınan	0.39	0.49	83	0.10	0.30	82	163	4.55	p<.01
11-d. Görevlere ilişkin rol ve	0.14	0.35	83	0.07	0.26	82	163	1.47	-
12-a. Dershanemizde çalışanlar	0.43	0.50	83	0.04	0.19	82	163	6.75	p<.01
13-a. Bu dershanede çalışanlar	0.40	0.49	83	0.02	0.16	82	163	6.55	p<.01
14-c. Dershanemizde çok otorit	0.63	0.49	83	0.09	0.28	82	163	8.73	p<.01
15-a. Dershanemizde çalışanlar	0.53	0.50	83	0.09	0.28	82	163	7.01	p<.01
16-d. Çalışanların kendi işler	0.31	0.47	83	0.05	0.22	82	163	4.66	p<.01
17-a. Bu dershanede liderlik,	0.31	0.47	83	0.16	0.37	82	163	2.36	p<.05
18-a. Dershanemizde çalışanlar	0.41	0.50	83	0.04	0.19	82	163	6.38	p<.01
19-c. Çalışanlar ancak pozisyo	0.59	0.50	83	0.11	0.31	82	163	7.44	p<.01
20-a. Dershanemizde her depart	0.23	0.42	83	0.09	0.28	82	163	2.57	p<.05
21-d. Dershanemizde çalışanlar	0.51	0.50	83	0.13	0.34	82	163	5.54	p<.01
22-a. Dershanemizde rol tanıml	0.36	0.48	83	0.13	0.34	82	163	3.48	p<.01
23-d. Çalışanlar rollerine bağ	0.24	0.43	83	0.13	0.34	82	163	1.76	-
24-a. Kural ve talimatlara uyu	0.43	0.50	83	0.22	0.42	82	163	2.99	p<.01
25-a. Çalışanların bireysel ge	0.45	0.50	83	0.05	0.22	82	163	6.60	p<.01
26-c. Bu dershanede bireyden as	0.54	0.50	83	0.12	0.33	82	163	6.36	p<.01
27-d. Çalışanlar ancak organiza	0.57	0.50	83	0.02	0.16	82	163	9.40	p<.01
28-d. Bu dershanede çalışanlar	0.46	0.50	83	0.00	0.00	82	163	8.27	p<.01

Tablo 24. Demokratik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Madde bütün Korelasyonu			Madde-Hariç Korelasyonu		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1-c. Yöneticiler, astların işl	0.34	328	p<.01	0.26	328	p<.01
2-b. Astlar üstleriyle işlerin	0.30	328	p<.01	0.20	328	p<.05
3-c. Yöneticiler, her durumda	0.43	328	p<.01	0.33	328	p<.01
4-a. Amaçlar doğrultusunda bir	0.44	328	p<.01	0.34	328	p<.01
5-d. Astlar, görevleri ile ilg	0.37	328	p<.01	0.27	328	p<.01
6-a. Dershanemizde işe ilişkin	0.44	328	p<.01	0.33	328	p<.01
7-a. Dershanemizde astlar, yön	0.29	328	p<.01	0.17	328	-
8-b. Astlar işle ilgili bilgil	0.48	328	p<.01	0.37	328	p<.01
9 -d.Dershanemizde yöneticile	0.51	328	p<.01	0.44	328	p<.01
10-a. Dershanemizde astlar her	0.33	328	p<.01	0.23	328	p<.05
11-d.Astlar bireysel olarak fa	0.17	328	-	0.04	328	-
12-b.Destekleyici gruplar tara	0.46	328	p<.01	0.37	328	p<.01
13-b.Bu dershanede her türlü s	0.36	328	p<.01	0.26	328	p<.01
14-a. Yöneticiler ve astlar de	0.39	328	p<.01	0.30	328	p<.01
15-a. Bu dershanede yöneticile	0.42	328	p<.01	0.33	328	p<.01
16-b.Amaçlar yönetici ve astla	0.38	328	p<.01	0.29	328	p<.01
17-a. Genelde amaçlar yönetici	0.60	328	p<.01	0.52	328	p<.01
18-c.Bu dershanede kontrol tek	0.26	328	p<.01	0.15	328	-
19-d.Dershanemizde formal ve i	0.49	328	p<.01	0.38	328	p<.01
20-c.Bireysel performansın yan	0.39	328	p<.01	0.28	328	p<.01
21-c.Astların sadece görevle i	0.54	328	p<.01	0.44	328	p<.01
22-c. Bu dershanede astlar, pe	0.33	328	p<.01	0.22	328	p<.05

Cronbach Alpha Katsayısı	α	n	k
	0.74	330	22

Tablo 25. Katılımcı Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Madde bütün Korelasyonu			Madde-Hariç Korelasyonu		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1-a. Dershanemizde yöneticiler	0.37	328	p<.01	0.20	328	p<.05
2-d. Astlar üstleriyle işlerin	0.46	328	p<.01	0.30	328	p<.01
3-b. Yöneticiler genellikle as	0.40	328	p<.01	0.24	328	p<.05
4-d. Astlar standartlar üzeri	0.29	328	p<.01	0.13	328	-
5-b. Astlar görevleri ile ilgi	0.26	328	p<.01	0.11	328	-
6-b. Astlar işe ilişkin faaliy	0.26	328	p<.01	0.10	328	-
7-c. Dershanemizde astlar, işl	0.25	328	p<.05	0.09	328	-
8-d. Astlar işle ilgili bilgil	0.11	328	-	-0.02	328	-
9 -c.Yöneticiler astların pro	0.47	328	p<.01	0.32	328	p<.01
10-c.Astlar, bir problem ortay	0.33	328	p<.01	0.18	328	-
11-a. Dershanemizde astlar bir	0.21	328	p<.05	0.08	328	-
12-a. Dershanemizde politik ka	-0.01	328	-	-0.13	328	-
13-c.Yöneticiler hem işle ilgi	0.26	328	p<.01	0.11	328	-
14-c.Bu dershanede yöneticiler	0.46	328	p<.01	0.30	328	p<.01
15-b.Bu dershanede yöneticiler	0.31	328	p<.01	0.16	328	-
16-d.Astlarla tartışıldıktan v	0.18	328	-	0.06	328	-
17-c.Dershanemizde yöneticiler	0.37	328	p<.01	0.21	328	p<.05
18-a. Astlar bilgi ve uzmanlık	0.34	328	p<.01	0.21	328	p<.05
19-b.Dershanemizde yöneticiler	0.27	328	p<.01	0.11	328	-
20-a. Bu dershanede bireysel p	0.21	328	p<.05	0.10	328	-
21-a. Dershanemizde yöneticile	0.32	328	p<.01	0.16	328	-
22-a. Bu dershanede çalışanlar	0.20	328	p<.05	0.07	328	-

Cronbach Alpha Katsayısı	α	n	k
	0.51	330	22

Tablo 26. Otokratik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Madde bütün Korelasyonu			Madde-Hariç Korelasyonu		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1-d. Dershanemizde yöneticiler	0.57	328	p<.01	0.52	328	p<.01
2-c. Astlar, üstleriyle işleri	0.48	328	p<.01	0.40	328	p<.01
3-d. Bu dershanede işle ilgili	0.43	328	p<.01	0.38	328	p<.01
4-c. Dershanemizde korku ve ce	0.14	328	-	0.06	328	-
5-a. Örgütsel amaçların başarı	0.49	328	p<.01	0.41	328	p<.01
6-d. Bu dershanede sadece faal	0.56	328	p<.01	0.49	328	p<.01
7-d. Astlar, yöneticilerin kar	0.37	328	p<.01	0.30	328	p<.01
8-a. Dershanemizde astlar sade	0.47	328	p<.01	0.41	328	p<.01
9 -a. Dershanemizde yöneticil	0.50	328	p<.01	0.43	328	p<.01
10-d.Astlar, gerekli olmadığı	0.41	328	p<.01	0.31	328	p<.01
11-b.Bu dershanede astlar bire	0.46	328	p<.01	0.38	328	p<.01
12-c.Dershanemizde kararların	0.40	328	p<.01	0.29	328	p<.01
13-a. Bu dershanede yöneticile	0.61	328	p<.01	0.55	328	p<.01
14-b.Dershanemizde herhangi bi	0.57	328	p<.01	0.49	328	p<.01
15-c.Bu dershanede yöneticiler	0.30	328	p<.01	0.19	328	-
16-a. Dershanemizde amaçlar yö	0.56	328	p<.01	0.47	328	p<.01
17-d.Bu dershanede amaçlar ast	0.28	328	p<.01	0.19	328	-
18-b.Dershanemizde tek kontrol	0.65	328	p<.01	0.57	328	p<.01
19-c.Bu dershanede yöneticiler	0.47	328	p<.01	0.39	328	p<.01
20-d.Bu dershanede sadece bire	0.62	328	p<.01	0.54	328	p<.01
21-b.Bu dershanede astların ke	0.40	328	p<.01	0.33	328	p<.01
22-b. Dershanemizde sadece yön	0.62	328	p<.01	0.54	328	p<.01

Cronbach Alpha Katsayısı	α	n	k
	0.83	330	22

Tablo 27. Yardımsever Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Madde bütün Korelasyonu			Madde-Hariç Korelasyonu		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1-b. Yöneticiler, astlar işler	0.37	328	p<.01	0.21	328	p<.05
2-a. Astlar, üstlerine karşı i	0.25	328	p<.05	0.12	328	-
3-a. İşle ilgili problemleri ç	0.37	328	p<.01	0.23	328	p<.05
4-b. Dershanemizde ödüller zam	0.31	328	p<.01	0.16	328	-
5-c. Gerek görevle ilgili gere	0.33	328	p<.01	0.16	328	-
6-c. Bu dershanede faaliyetler	0.34	328	p<.01	0.18	328	-
7-b. Astlar, yöneticilerin her	0.46	328	p<.01	0.32	328	p<.01
8-c. Astlar yöneticilerin kend	0.34	328	p<.01	0.21	328	p<.05
9 -b. Yöneticiler astların pr	0.46	328	p<.01	0.32	328	p<.01
10-b.Astlar mümkün olduğu ölçü	0.25	328	p<.05	0.10	328	-
11-c.Bu dershanede astlar gene	0.06	328	-	-0.11	328	-
12-d.Kapsamlı politik kararlar	0.28	328	p<.01	0.11	328	-
13-d.Dershanemizde yöneticiler	0.28	328	p<.01	0.10	328	-
14-d.Herhangi bir değişim veya	0.41	328	p<.01	0.28	328	p<.01
15-d.Yöneticiler, çalışanların	0.25	328	p<.05	0.09	328	-
16-c.Amaçlar yöneticiler taraf	0.23	328	p<.05	0.05	328	-
17-b.Bu dershanede astlar, ona	0.21	328	p<.05	0.06	328	-
18-d.Bu dershanede kontrol işl	0.06	328	-	-0.10	328	-
19-a. Yöneticiler, informal gr	0.12	328	-	-0.02	328	-
20-b.Dershanemizde bireysel pe	0.28	328	p<.01	0.10	328	-
21-d.Bu dershanede astların ke	0.30	328	p<.01	0.18	328	-
22-d.Dershanemizde yöneticiler	0.28	328	p<.01	0.11	328	-

Cronbach Alpha Katsayısı	α	n	k
	0.45	330	22

Tablo 28. Demokratik Değişkenine Göre Demokratik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	μ	s	n	μ	s	n	Sd	t	p
1-c. Yöneticiler, astların işl	0.27	0.44	83	0.02	0.16	82	163	4.64	p<.01
2-b. Astlar üstleriyle işlerin	0.32	0.47	83	0.04	0.19	82	163	5.15	p<.01
3-c. Yöneticiler, her durumda	0.42	0.50	83	0.04	0.19	82	163	6.57	p<.01
4-a. Amaçlar doğrultusunda bir	0.58	0.50	83	0.06	0.24	82	163	8.50	p<.01
5-d. Astlar, görevleri ile ilg	0.42	0.50	83	0.06	0.24	82	163	5.92	p<.01
6-a. Dershanemizde işe ilişkin	0.60	0.49	83	0.06	0.24	82	163	8.96	p<.01
7-a. Dershanemizde astlar, yön	0.54	0.50	83	0.15	0.36	82	163	5.84	p<.01
8-b. Astlar işle ilgili bilgil	0.84	0.37	83	0.22	0.42	82	163	10.23	p<.01
9 -d.Dershanemizde yöneticile	0.46	0.50	83	0.02	0.16	82	163	7.48	p<.01
10-a. Dershanemizde astlar her	0.40	0.49	83	0.01	0.11	82	163	6.92	p<.01
11-d.Astlar bireysel olarak fa	0.46	0.50	83	0.27	0.45	82	163	2.57	p<.05
12-b.Destekleyici gruplar tara	0.45	0.50	83	0.00	0.00	82	163	8.07	p<.01
13-b.Bu dershanede her türlü s	0.39	0.49	83	0.05	0.22	82	163	5.70	p<.01
14-a. Yöneticiler ve astlar de	0.35	0.48	83	0.01	0.11	82	163	6.20	p<.01
15-a. Bu dershanede yöneticile	0.41	0.50	83	0.04	0.19	82	163	6.38	p<.01
16-b.Amaçlar yönetici ve astla	0.37	0.49	83	0.00	0.00	82	163	6.95	p<.01
17-a. Genelde amaçlar yönetici	0.61	0.49	83	0.00	0.00	82	163	11.36	p<.01
18-c.Bu dershanede kontrol tek	0.37	0.49	83	0.07	0.26	82	163	4.93	p<.01
19-d.Dershanemizde formal ve i	0.64	0.48	83	0.04	0.19	82	163	10.51	p<.01
20-c.Bireysel performansın yan	0.58	0.50	83	0.07	0.26	82	163	8.15	p<.01
21-c.Astların sadece görevle i	0.70	0.46	83	0.02	0.16	82	163	12.55	p<.01
22-c. Bu dershanede astlar, pe	0.39	0.49	83	0.02	0.16	82	163	6.37	p<.01

Tablo 29. Katılımcı Değişkenine Göre Katılımcı İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	μ	s	n	μ	s	n	Sd	t	p
1-a. Dershanemizde yöneticiler	0.73	0.44	83	0.27	0.45	82	163	6.74	p<.01
2-d. Astlar üstleriyle işlerin	0.72	0.45	83	0.11	0.31	82	163	10.13	p<.01
3-b. Yöneticiler genellikle as	0.80	0.41	83	0.30	0.46	82	163	7.23	p<.01
4-d. Astlar standartlar üzeri	0.51	0.50	83	0.18	0.39	82	163	4.61	p<.01
5-b. Astlar görevleri ile ilgi	0.47	0.50	83	0.12	0.33	82	163	5.26	p<.01
6-b. Astlar işe ilişkin faaliy	0.37	0.49	83	0.10	0.30	82	163	4.38	p<.01
7-c. Dershanemizde astlar, işl	0.41	0.50	83	0.10	0.30	82	163	4.90	p<.01
8-d. Astlar işle ilgili bilgil	0.17	0.38	83	0.09	0.28	82	163	1.61	-
9 -c.Yöneticiler astların pro	0.73	0.44	83	0.10	0.30	82	163	10.81	p<.01
10-c.Astlar, bir problem ortay	0.57	0.50	83	0.16	0.37	82	163	5.97	p<.01
11-a. Dershanemizde astlar bir	0.32	0.47	83	0.07	0.26	82	163	4.24	p<.01
12-a. Dershanemizde politik ka	0.13	0.34	83	0.16	0.37	82	163	-0.47	-
13-c.Yöneticiler hem işle ilgi	0.37	0.49	83	0.09	0.28	82	163	4.65	p<.01
14-c.Bu dershanede yöneticiler	0.72	0.45	83	0.16	0.37	82	163	8.81	p<.01
15-b.Bu dershanede yöneticiler	0.49	0.50	83	0.13	0.34	82	163	5.36	p<.01
16-d.Astlarla tartışıldıktan v	0.22	0.41	83	0.06	0.24	82	163	2.95	p<.01
17-c.Dershanemizde yöneticiler	0.57	0.50	83	0.17	0.38	82	163	5.73	p<.01
18-a. Astlar bilgi ve uzmanlık	0.37	0.49	83	0.06	0.24	82	163	5.22	p<.01
19-b.Dershanemizde yöneticiler	0.49	0.50	83	0.16	0.37	82	163	4.89	p<.01
20-a. Bu dershanede bireysel p	0.19	0.40	83	0.02	0.16	82	163	3.58	p<.01
21-a. Dershanemizde yöneticile	0.55	0.50	83	0.20	0.40	82	163	5.10	p<.01
22-a. Bu dershanede çalışanlar	0.24	0.43	83	0.04	0.19	82	163	3.94	p<.01

Tablo 30. Otokratik Değişkenine Göre Otokratik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	μ	s	n	μ	s	n	Sd	t	p
1-d. Dershanemizde yöneticiler	0.24	0.43	83	0.00	0.00	82	163	5.07	p<.01
2-c. Astlar, üstleriyle işleri	0.49	0.50	83	0.01	0.11	82	163	8.47	p<.01
3-d. Bu dershanede işle ilgili	0.19	0.40	83	0.00	0.00	82	163	4.40	p<.01
4-c. Dershanemizde korku ve ce	0.18	0.39	83	0.04	0.19	82	163	3.03	p<.01
5-a. Örgütsel amaçların başarı	0.46	0.50	83	0.02	0.16	82	163	7.48	p<.01
6-d. Bu dershanede sadece faal	0.39	0.49	83	0.00	0.00	82	163	7.13	p<.01
7-d. Astlar, yöneticilerin kar	0.32	0.47	83	0.01	0.11	82	163	5.86	p<.01
8-a. Dershanemizde astlar sade	0.30	0.46	83	0.01	0.11	82	163	5.52	p<.01
9 -a. Dershanemizde yöneticil	0.37	0.49	83	0.01	0.11	82	163	6.56	p<.01
10-d.Astlar, gerekli olmadığı	0.48	0.50	83	0.07	0.26	82	163	6.54	p<.01
11-b.Bu dershanede astlar bire	0.42	0.50	83	0.01	0.11	82	163	7.29	p<.01
12-c.Dershanemizde kararların	0.66	0.48	83	0.10	0.30	82	163	9.13	p<.01
13-a. Bu dershanede yöneticile	0.55	0.50	83	0.01	0.11	82	163	9.59	p<.01
14-b.Dershanemizde herhangi bi	0.63	0.49	83	0.00	0.00	82	163	11.66	p<.01
15-c.Bu dershanede yöneticiler	0.47	0.50	83	0.02	0.16	82	163	7.68	p<.01
16-a. Dershanemizde amaçlar yö	0.68	0.47	83	0.01	0.11	82	163	12.40	p<.01
17-d.Bu dershanede amaçlar ast	0.39	0.49	83	0.04	0.19	82	163	6.02	p<.01
18-b.Dershanemizde tek kontrol	0.81	0.40	83	0.00	0.00	82	163	18.42	p<.01
19-c.Bu dershanede yöneticiler	0.42	0.50	83	0.02	0.16	82	163	6.92	p<.01
20-d.Bu dershanede sadece bire	0.69	0.47	83	0.04	0.19	82	163	11.70	p<.01
21-b.Bu dershanede astların ke	0.28	0.45	83	0.01	0.11	82	163	5.18	p<.01
22-b. Dershanemizde sadece yön	0.77	0.42	83	0.00	0.00	82	163	16.52	p<.01

Tablo 31. Yardımsever Değişkenine Göre Yardımsever İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Üst çeyrek			Alt çeyrek			Karşılaştırma		
	μ	s	n	μ	s	n	Sd	t	p
1-b. Yöneticiler, astlar işler	0.48	0.50	83	0.07	0.26	82	163	6.54	p<.01
2-a. Astlar, üstlerine karşı i	0.28	0.45	83	0.06	0.24	82	163	3.84	p<.01
3-a. İşle ilgili problemleri ç	0.39	0.49	83	0.04	0.19	82	163	6.02	p<.01
4-b. Dershanemizde ödüller zam	0.39	0.49	83	0.04	0.19	82	163	6.02	p<.01
5-c. Gerek görevle ilgili gere	0.55	0.50	83	0.16	0.37	82	163	5.79	p<.01
6-c. Bu dershanede faaliyetler	0.47	0.50	83	0.12	0.33	82	163	5.26	p<.01
7-b. Astlar, yöneticilerin her	0.49	0.50	83	0.00	0.00	82	163	8.89	p<.01
8-c. Astlar yöneticilerin kend	0.34	0.48	83	0.01	0.11	82	163	6.03	p<.01
9 -b. Yöneticiler astların pr	0.53	0.50	83	0.04	0.19	82	163	8.34	p<.01
10-b.Astlar mümkün olduğu ölçü	0.29	0.46	83	0.00	0.00	82	163	5.74	p<.01
11-c.Bu dershanede astlar gene	0.30	0.46	83	0.26	0.44	82	163	0.64	-
12-d.Kapsamlı politik kararlar	0.37	0.49	83	0.13	0.34	82	163	3.65	p<.01
13-d.Dershanemizde yöneticiler	0.51	0.50	83	0.18	0.39	82	163	4.61	p<.01
14-d.Herhangi bir değişim veya	0.46	0.50	83	0.04	0.19	82	163	7.13	p<.01
15-d.Yöneticiler, çalışanların	0.42	0.50	83	0.11	0.31	82	163	4.81	p<.01
16-c.Amaçlar yöneticiler taraf	0.53	0.50	83	0.24	0.43	82	163	3.92	p<.01
17-b.Bu dershanede astlar, ona	0.28	0.45	83	0.02	0.16	82	163	4.81	p<.01
18-d.Bu dershanede kontrol işl	0.25	0.44	83	0.26	0.44	82	163	-0.04	-
19-a. Yöneticiler, informal gr	0.22	0.41	83	0.09	0.28	82	163	2.38	p<.05
20-b.Dershanemizde bireysel pe	0.47	0.50	83	0.21	0.41	82	163	3.68	p<.01
21-d.Bu dershanede astların ke	0.27	0.44	83	0.01	0.11	82	163	5.01	p<.01
22-d.Dershanemizde yöneticiler	0.45	0.50	83	0.12	0.33	82	163	4.91	p<.01