

Subject Area
Education Management

Year: 2022
Vol: 8 Issue: 103
PP: 3566-3583

Arrival
04 August 2022
Published
26 October 2022
Article ID Number
64848
Article Serial Number
30

Doi Number
<http://dx.doi.org/10.29228/ssj.64848>

How to Cite This Article
Arpaçay, Y. G. (2022).
"Eğitim Kurumlarında
Örgütsel Kültür ve Liderlik
İlişkisinin
Değerlendirilmesi" *International
Social Sciences Studies Journal*,
(e-ISSN:2587-1587)
Vol:8, Issue:103; pp:3566-
3583



Social Sciences Studies Journal is
licensed under a Creative
Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International
License.

1. GİRİŞ

Örgütlerin, günümüz dünyasında sürdürülebilir kalkınma arayışında olması giderek daha stratejik bir rol oynamaktadır. Bu süreçte, örgüt kültürü, ekolojik ve insani konular arasında bir dengeye duyulan ihtiyacı ortaya çıkaran önemli faktörlerden biridir. Örgüt kültürü tüketim veya zenginlik göstergelerinin çok ötesine geçerek ve ortak iyinin gelişmesini ve güçlendirilmesini teşvik eden sürekli bir farkındalık anlamına gelmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgüt ya da örgüt birimi içindeki çalışanlar tarafından sahip olunan paylaşılan değerler, inançlar ya da algılardır. Örgütler, bireysel üyelerinin davranışlarının sonuçlarını etkileyen personelden oluşur. Örgüt kültürü, bir örgütte çalışanların karşılaştıkları durumlara anlam vermek için kullandıkları değerleri, inançları ve davranış normlarını yansıttığından, personelin tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bir yönetimin, örgüt kültürünün temel boyutlarını, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans gibi çalışanla ilgili değişkenler üzerindeki etkisini tanımasını gerektirmektedir (Tsai, 2011:1). Liderlik becerileri örgütlerin başarısına katkıda bulunduğu görülmektedir. Etkili bir lider, istenen hedeflere ulaşmak için takipçilerini istenen şekilde etkilemektedir. Farklı liderlik tarzları, örgütsel etkinliği veya performansı etkileyebilmektedir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014: 57).

Liderlik hem görev hem de sosyo-duygusal yönelimleri birleştirmektedir. Liderlikte görev ve kişi yönelimlerinin her ikisinin de etkili liderliği oluşturmaktadır. Liderlik hem kişiler arası hem de görev yetkinliğini içeren grubun gündemini ileriye taşıyan, görevlerin üstesinden gelmek için bireylerin kişisel gündemlerini bir dereceye kadar bir kenara bırakmaya istekli olmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle, liderlik stilleriyle çalışanların iş arkadaşları ve görevlerinden memnuniyetini artıran örgüt kültürü etkinliği pozitif olarak ilişkilendirilmektedir. Bundan dolayı eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve liderlik, öğrenci başarısını artırmak ve paydaşlara kaliteli hizmet sunma ruhu ve sorumluluğunda etkin, yaratıcı, sinerjik, üretken ve etik çalışma yöntemleri geliştirmeye her insan kaynağını yönlendiren bir disiplin haline gelmek için çok önemlidir. Tatmin edici iş sonuçları, bu öğrencilerin yeteneklerine göre hizmet vermeye devam etmelerini ve organizasyonda devam etmeyi istemelerini etkileyecektir.

Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Liderlik İlişkisinin Değerlendirilmesi

Evaluation of Organizational Culture and Leadership in Educational Institutions

Yusuf Güven Arpaçay ¹

¹Öğretmen., Ahmet Yesevi Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, Kars, Türkiye

ÖZET

Eğitsel kurumlardaki liderlik ve kültürel özün değişimsel ilişkisi.

Anahtar Kelimeler: Okul kültürü, örgüt kültürü, liderlik, yönetici

ABSTRACT

The transformational relationship of leadership and cultural essence in educational institutions.

Keywords: School culture, organizational culture, leadership, administrator

1.1. Problem

Örgüt kültürü, bir organizasyonel yapının odak alanında yer alan değerler ve inançların çalışanlara aktarılması şeklinde görülebilir. Örgüt kültürü, bir örgütsel yapıyı başkaca diğer örgütlerden ayıran, örgüt içerisinde yer alan üyelerce içselleştirilen yapısal alana denk gelmektedir. (Aslan vd, 2009).

Örgüt kültürü bağlamında okul kültürü ise, örgüt kültürü kavramı üzerinden yorumlanarak üretilmiş, eğitimdeki süreçlerin ve kurumsal okulların kendi alanı içerisinde oluşturdukları kültürel yapıyı anlamlandırmak için kullanılabilir. Kurumsal olarak okullar, hedefleri ve uygulamaları bakımından politik; kültürel öğeler taşıması bakımından dainsani boyutları içerisinde barındırmaktadır (Çelik, 2000).

Bu çalışmanın temel problem alanı örgüt kültürünün eğitim kurumlarına yansıtılıp yansıtılmadığını belirlemek bunun yanında örgüt kültürü ile liderlik ilişkisini ortaya çıkarmaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Eğitim kurumlarının konu edildiği bu araştırmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev alan öğretmenlerin örgüt kültürünü ve bu kültür ile liderlik arasındaki ilişkiyi nasıl anlamlandırdıkları ortaya çıkarmaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgüt kültürü ve liderlik ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmayı önemli kılan, alan yazın taramaları kapsamında ve özellikle eğitim alanında nitel araştırma yöntemlerine daha az rastlanmasıdır. Nitel araştırmaların eğitim alanı içerisinde etkili bir şekilde yöntem olarak benimsenmesi adına bu çalışma bir katkı sunacağı iddiasıyla önemsenmektedir.

1.4. Sayıtlar

Bu çalışmanın sayıtları (varsayımları) aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- ✓ Eğitim kurumlarında örgüt kültürünün var olduğunu gösteren uygulamalar vardır.
- ✓ Okullardaki örgüt kültürünün oluşturulmasında yöneticilerin rolü bulunmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın amacı kapsamında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında görev alan öğretmenler araştırmanın kapsamındadır. Çalışmaya öğretmenlerin yanında okulların idaresinde görev alan öğretmenlerin de dahil edilmesi beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı

Kültür kavramı, yüzyılı aşkın bir süredir antropoloji ve folklor araştırmalarının merkezinde yer almaktadır. Bu disiplinlerin uygulayıcıları muazzam bir literatür oluşturmuşlardır ve 1940'lar ve 50'ler boyunca araştırmalarının bir kısmı doğrudan iş örgütlerinin gelenek ve görenekleriyle ilgiliydi. Örgüt kültürü çalışmaları 1970'lerin başlarında ortaya çıkmaya başlasa da 1980'lere kadar kültür kavramını geniş çapta geçmemektedir (Hatch, 1993:657). Örgüt kültürü kavramı, akademik literatüre ilk olarak Pettigrew'in 1979 yılında Administration Science Quarterly'de yayınlanan makalesi ile giriş yapmış ve günümüze kadar aktif olarak çalışılmıştır (Bess ve Dee, 2008).

2.1.1. Örgüt Kültürü

İnsan sosyal bir varlık olarak topluluklar halinde oluşabilmek ve yaşayabilmek için belirli bir yaşam tarzını benimsemek zorunda kalmış ve bu benimseme bir takım öğrenilmiş ve kazanılmış davranışları zorunlu kılmıştır. Topluluğu bir arada tutan bu kavramlar kültürün özelliklerinden bazılarıdır (Köse vd., 2001).

Kültür, başarıya, başarısızlığa veya her ikisine birden yol açan ortak deneyimlere sahip olacak kadar uzun süredir birlikte olan herhangi bir grubun bir özelliğidir. Kültürler, tüm hiyerarşik seviyelerde ve küçük çalışma gruplarından tüm endüstrilere kadar herbüyükteki kuruluşta bulunabilmektedir. Bu tür gruplardaki bireyler etkilemekte ve davranışları grubun değerlerinden, normlarından ve inançlarından beslenmektedir (Marker, 2009: 726).

Örgüt kültürü, örgütün tipik özelliklerinde kendini göstermekte, başka bir deyişle, örgüt kültürü, örgütte işlerin nasıl yapıldığı veya sorunların doğru anlaşıldığı bir yol olarak görülmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütteki personel tarafından paylaşılan köklü değerler ve inançlar olarak tanımlanmaktadır (Sun, 2008: 137).

Smircich, (1983), örgüt kültürünün, bir örgütün sahip olduğu bir özellikten ziyade, örgütün bir parçası olduğu görüşünü savunmaktadır.

Wagner (2005) örgüt kültürünü, üyeleri birbirine bağlayan ve kendileri ve işleri hakkındane düşündüklerini etkileyen, hayatı ve örgüt üyeliğini algılamının resmi olmayan, paylaşılan bir yolu olarak tanımlamaktadır.

Taylor (2014) örgüt kültürünü, insanların örgütlerde nasıl davranmasının beklendiği hakkında alınan mesajlardan oluşturulan olarak görmektedir. Brown (1985), vizyon ve strateji ile uyumlu bir örgüt kültürünün gelişmesinin çatışmayı azaltma, koordinasyon, kontrol, belirsizliği azaltma, çalışanlar arasında daha yüksek motivasyon etkili ve rekabetçi bir organizasyon ortamı sağladığını belirtmektedir.

Örgüt kültürünün tanımı üzerinde bir fikir birliği olmamasına rağmen, çoğu tanımda örgüt kültürünün kurucular veya liderler tarafından bütünsel, tarihsel olarak belirlenmiş, ritüeller ve semboller gibi antropologların incelediği öğelerle birlikte, örgütü oluşturan bir grup insan tarafından yaratılan, korunan ve sosyal olarak inşa edilmiş yumuşak ve değiştirilmez bir kavram olduğuna dair fikir birliği bulunmaktadır (Abu-Jarad vd., 2010: 34).

Yönetimde örgüt kültürü, hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan örgütlerde var olan örgüt kültürünü ya da kuralları yönetmektedir. Örgüt kültürü, kurucular veya liderler tarafından belirlenmekte ve kuruluştaki kültür, grup tarafından dış ve iç uyum sorunlarını çözmeyi öğrenirken gelişmektedir (Lubis ve Hanum, 2019: 89).

Örgüt kültür oluşumu, alt kültürlerin çokluğu ve karmaşıklığı, çatışan siyasi çıkarlar, kötü zamanlama ve iletişim başarısızlıkları gibi çeşitli faktörler tarafından sınırlandırılmaktadır. Örgüt kültürü karmaşık bir olgu olarak davranış normlarında, gizli varsayımlarda ve insandoğasında kendini göstermektedir. Bir örgüt kültürünün bilinçsizce ve örtülü bir şekilde oluşturmaktan ziyade bilinçli ve açık bir şekilde ortaya çıkma derecesi, örgüt kültürününne kadar kolay yönetilip değiştirilebileceğini etkilemektedir. Örgütsel kültür oluşumu, yüzey seviyesindeki davranış normlarını ve yapay öğeleri değiştirmeyi içerdiğinde, nispeten kolaylıkla gerçekleştirilebilmektedir (De Witte ve Van Muijen, 1999: 497).

2.1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Örgütün oluşumuna etki eden faktörler iç çevre ve dış çevre olarak ayrılmaktadır. Örgütler dış etkenlerden daha çok iç çevrenin oluşturduğu etkiden daha fazla etkilenmektedir.

2.1.2.1. İç Çevre Faktörleri

- ✓ Örgüt kültürünün oluşmasını etkileyen iç etkenler (Aykanat, 2010):
- ✓ Yöneticiler ve yönetim anlayışı,
- ✓ Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inançları ve değerleri,
- ✓ Yöneticilerin astlarına sağladığı iletişim desteği ve yardımının derecesi,
- ✓ Organizasyonun yapısı ve formalite derecesi,
- ✓ Bireylerin organizasyon içindeki sorumluluk ve bağımsızlık derecesi, alt kültürler,
- ✓ Bireylere verilen saldırganlık, yaratıcılık ve risk alma sınırları,
- ✓ Organizasyon içindeki departmanların koordineli bir şekilde çalışmasını teşvik etmek,
- ✓ Kuruluşun yarattığı amaç ve başarı beklentilerinin derecesi,
- ✓ Çalışanların davranışlarını kontrol eden kural ve kural düzeni,
- ✓ Çalışanların başarı ölçütlerine göre ödüllerin adil dağılımı,
- ✓ Örgüt içindeki bireyler, çalıştıkları örgüt ya da grupla bütünleşebilmekte ya da profesyonel kişilerle özdeşleşebilmekte,
- ✓ Bireyin üstleri ve astları ile iletişim düzeni ve sınırlamaları

2.1.2.2. Dış Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşmasını etkileyen dış etkenler (Aykanat, 2010):

- ✓ Tüketiciler ve rakipler.
- ✓ Yasalar ve tüzük
- ✓ Sektörün yapısı,



- ✓ Kurum içinde iletilen her türlü dış unsur.
- ✓ Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- ✓ Örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi yaratır. Dinamik bir organizasyon süreklideğişmektedir.

2.1.3. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, yalnızca bireysel çıkarılardan daha büyük olan ortak hedefleri belirlemekte, diğer üyeler ve üstlerle iletişim kurmakta, anlayışı sağlamakta ve örgütün neşeli ve eğlenceli olması için tutum ve davranışlar sağlamaktadır. Örgüt kültürü, insanların sağlıklı düşünmelerini ve anlamlandırmalarını sağlayan ve çok fazla değişiklik yapan bir araç özelliği taşımaktadır. Örgüt kültürü, üyelerin ve grupların diğer örgütlerle etkileşim biçimini etkileyerek davranış üzerinde derin bir etkiye sahip olmaktadır. Örgüt kültürünün işlevi, üzerinde anlaşılan örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için gruplar halinde görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde örgüt içinde elde edilenleri üretmeye hizmet ederek gelişmektedir (Lubis ve Hanum, 2019: 89).

Örgüt kültürünün çeşitli yararları bulunmaktadır. Bunlar (Kalaichelvi vd., 2017: 92);

Üyelere kendilerini diğer örgütlerden ayıran ayırt edici özellikler gösterecek bir kimlik kazandırmaktadır.

- ✓ Çalışma ortamının rahat ve aile bağlarının çok güçlü olması için işbirliğini artırmakta ve üyelerin kendi davranışlarının farkına varmalarına yardımcı olarak davranışları şekillendirmektedir.
- ✓ Örgüt üyeleri ve diğer üyeler arasında etkileşim kurarak, karşılıklı saygı ve işyerinde birbirlerine yardımcı olan iletişimin sonuçlarıyla örgütün hoş görünmesini sağlamaktadır.
- ✓ Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için bir grup içindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirirken örgütün elde etmek istediklerini üretmektedir.
- ✓ Örgüt kültürü üyeler için alışkanlıklar üretecek değer ve normları fiilen yerine getirilmesine katkı sağlamaktadır.

2.1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün birkaç güçlü özelliği vardır. Bunlar (Lubis ve Hanum, 2019: 89):

- ✓ İstikrarlı bir üyeliğe sahip olgun bir örgüt,
- ✓ İşbirliği yapabilme ve derin değerleri aşılabilme ve
- ✓ Alınması veya uygulanması gereken davranış hakkında netlik sağlayan güçlü bir örgüt kültürü.

Güçlü bir örgüt kültürü, üyeler üzerinde zayıf bir kültürden daha büyük bir etkiye sahip olmaktadır, Kültür güçlü olduğunda, yüksek etik standartları desteklemektedir. Örgüt Kültürünün gücünün önemli bir noktası, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen performansla ilgilidir. Bu nedenle örgüt kültürü, performans sonuçlarına yol açan davranışları belirlemek için tasarlanmıştır. (Lubis ve Hanum, 2019: 89).

Kotter ve Heskett (1992, akt Marker, 2009) örgüt kültürünü şirketler üzerinden araştırarak özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- ✓ Örgüt kültürünün, uzun vadeli ekonomik performans üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır.
- ✓ Örgüt kültürü, gelecekte kuruluşların başarısını veya başarısızlığını belirlemede önemli bir etkidir.
- ✓ Örgüt kültürü finansal performansı değerlerinden dolayı engelleyebilmektedir.
- ✓ Değiştirilmesi zor olsada performansı artırmak için örgütsel kültürlerde değiştirilebilmektedir.

2.1.5. Örgüt Kültürünün Önemi ve Amacı

Başarılı bir örgüt, rolleri yerine getirmek ve hedeflere ulaşmak için insanları cezbedebilecek, tutabilecek ve ödüllendirebilecek güçlü kültürler sahip olmalıdır. Güçlü kültürler genellikle ortak değerlerin hizmetinde özveri ve işbirliği ile karakterize edilmektedir (Sun, 2008: 137). Aynı zamanda Örgüt kültürünü, ekonomik faaliyetin sadece bir belirleyicisi değil, kısmen bir sonucu olarak görülmektedir (Martinez, 2015: 331).

Örgüt kültürü, örgütsel başarıyı etkileyebilecek önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Yöneticiler, işyerinde daha fazla tutarlılık ve üretkenlik geliştirmek için örgütsel kültürü oluşturması gerekmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel etkinliği artırmak için kullanılabilir, çünkü üyelerin karar verme biçimlerini, örgütün çevresini yorumlama ve yönetme biçimlerini kontrol etmektedir. Örgüt kültürü, örgütteki ilişkileri, çalışması süreçlerini, karar verme ve problem çözme süreçlerini şekillendiren ana konulardan biri olarak ele alınabilmektedir. Bu nedenle,

kültürün kuruluşun performansı, etkinliği ve çevresindeki rekabetçi konumu üzerinde dikkate değer bir etkisi bulunmaktadır (Beytekin,2010: 2).

Örneğin çalışanların seçilmesini, görev betimlemelerine uygun pozisyonlarayerleştirilmesini, çalışmalarının belirli kriterlere göre değerlendirilmesini, ödüllendirmeuygulamalarını, sürekli eğitim ve mesleki gelişim faaliyetlerini, terfi süreçlerini, yeni işealınanların kültüre uyum sağlamasını, kültürü destekleyenler ödüllendirilir, kültüre aykırıdavranan ve onlara zarar verenler ise cezalandırılır. Öte yandan çalışanlara sosyalleşmesüreci içerisinde örgüt kültürü; hikâye, gelenekler, semboller ve organizasyon dili gibiuysurlar aracılığıyla aktarılmaktadır (Güçlü, 2003).

2.1.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü, enerjilerini ve emeklerini bir örgütün yaşamına adayan insanlar tarafındanöğrenilen, üretilen ve yeniden yaratılan semboller, inançlar ve davranış kalıplarındanoluşmaktadır. Organizasyonun eylem biçimleri, işin tasarımında, organizasyonun ürettiğieserler ve hizmetlerde, mekanlarının mimarisinde, kullandığı teknolojilerde, karşılaşma vetoplantı törenlerinde, organizasyonun zamansal yapılanmasında, çalışma hayatınınkoşullarında ve kalitesinde, iş ideolojilerinde, şirket felsefesinde, kuruluş üyelerininjargonunda, yaşam tarzlarında ve fiziksel görünümünde örgüt kültürü öğeleri görülmektedir (Strati, 1992: 578).Burada temel varsayımlar, temel değerler, normlar,artifaktlar, dil, hikayeler ve mitler, semboller, töreler, adetler ve kahramanlar üzerindeduracağız.

2.1.6.1. Temel Varsayımlar (Sayılılar)

Temel varsayımlar kültürün en derininde yatmaktadır. Temel varsayımlar çoğunluklagörünmezdir. Paylaşılan deneyimler sonucunda geliştirilen temel normlar, inançlar ve değerlerden oluşmaktadır. Temel varsayımlar, örgüt üyelerinin nasıl hissettiğini,düşündüğünü, algıladığını ve davrandığını belirleyen derinden tutulan ortak inançlardır (Öztürk ve Şahin, 2017).

2.1.6.2. Temel Değerler

Örgüt kültürü paylaşılan değerler ve normlar olarak tanımlanmaktadır.Değerler, ahlaki veetik kodlarla yakından bağlantılı olup ve insanların ne yapılması gerektiğini düşündüklerini belirlemede ve hem yönetici hem de çalışanların beğenilerini ve hoşnutsuzluklarını belirlemektedir (Sun, 2008: 138)Örgüt kültürü, temel değerlerin, düzenlemelerinaçıklığının ve örgüt arasında yayılma genişliğinin yaşatılmasında belirlenen güce sahiptir.

Temel değerleri kabul eden ve yaşayan üye sayısı ne kadar fazlaysa, örgüt üyelerinin örgüt kültürünün gücüne olan bağlılığı da o kadar fazla olmaktadır. (Lubis ve Hanum,2019: 89).

Temel değerler arasında kuruluşun değerleri, etiği, vizyonu, hedefleri ve felsefesibulunmaktadır. (Marker, 2009: 726).

2.1.6.3. Normlar

Kişilerin belirli roller altında uyması gereken ölçüler, kurallar ve emirler bulunmaktadır.Tüm bunlar norm olarak geçmektedir. Kültürler değerler ve normlara dayanmaktadır. Bunormlar kişiyi hedefleri ulaşma yolunda seçilecek yolu kısıtlamakta, doğru yanlış olarakbelirlemede ve davranışlara şekil vermektedir. Örgütlerinde kültürlerine uygun olannormları bulunmaktadır. Örgüt normları insanların davranışlarının önceden bilmesinyardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü içinde yöneticilerin çalışanlarının kültürünü venormlarına hâkimolarak bir örgüt normlarını veya kurallarını koyabilmektedir.Yöneticilerin, çalışanları tanımasında normlar ve değerlerin önemli bir yeri bulunmaktadır. (Köse, 2001)

2.1.6.4. Artifaktlar

Artifaktlar(eserler) oldukça görünürdür. Bunlar, bir organizasyonun tesislerinde dolaşırken, duyularla gözlemlenebilen kültürün tezahürleridir. Artifaktlar tanımlanabilen ve sayılabilen manzaralar, sesler, kokular ve dokulardan oluşmaktadır. Ayrıca belki de gerçek kültürelözellikleri teşhis etmede en az faydalı olanlardır, çünkü var olandan çok istenenin biryansıması olabilmektedir. Başka bir deyişle, neyin sunulduğunu görülmekte, ancak bubilgili özelliklerin neden sergilendiği bilinmemektedir(Marker, 2009: 726).

2.1.6.5. Dil

Bir kişinin dilini öğrenmek için bir etnik gruba ait olması gerekmediği gibi, benzer şekildebazı kişiler, o örgütün üyesi olmadan da bir örgütün kültüründe dil olarak yetkinolabilmektedir. Dil gibi kültür de paylaşılan anlamlarda ve kamusal performansta kendinigöstermekte, ancak bireysel olarak öğrenilmekte ve bilişsel yapılarla ve yeterlilikdüzeylerinde önemli kişilerarası farklılıkları kabul etmektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984:212).

2.1.6.6. Hikâyeler ve Mitler



Mitler ve hikayeler örgüt kültürünün en temel öğelerinden olup, örgüt üyelerinin davranış,algı ve düşüncelerine yön vermektedir. Mitler, gerçeklik, zaman, yer, eylem, insanların doğası ve insanların diğer insanlarla etkileşimleri ve kişinin değerlerine, inançlarına ve davranışlarına rehberlik eden diğer çevresel unsurlara ilişkin varsayımları içermektedir. Mitler, örgüt kültürünün bir unsuru olarak, örgütteki insan unsurunun, örgütsel ve çevresel sorunların, insan ilişkilerinin ve eğilimlerinin temel yorumlarını ve tüm bunlarla olan ilişkinin gerçek mahiyetini, oluşturan kişi ve gruplar tarafından paylaşılanları içermektedir. Bu yorumlar, zaman ve mekân kullanımında, yapılan işlerde ve yapıma biçiminde somutlaşır. Mitlerin en önemli özelliği tartışmaya açık olmaması ve sorgusuz sualsiz kabuledilmesidir (Tükenmez, 2017)).

2.1.6.7. Semboller

Semboller kültürün en açık öğesidir ve diğer bireysel veya gruptan farklı veya daha geniş bir özelliği ifade etmektedir. (Sun, 2008: 139) Paylaşılan anlamlar ve semboller sistemik kültürün yorumlayıcı bir görünümüdür. Örgüt kültürü, zihnin birikimli ürünleri olarak paylaşılan sembolik sistemlerden, kültürel tezahürlerin altında yatan bilinç dışı zihni süreçlerinin bir yansımasından oluşmaktadır. Kültür, dinamik, sembol yüklü bir bağlam, bir dizi işlevsel biliş veya derin, bilinçsiz bir zihin yapısıdır. Bu önemli semboller ve zihnin ürünleri, sosyal etkileşimin gerçekleştiği düzenli anlam sisteminin yorumlanması için ham maddeleri oluşturmaktadır. (Allaire ve Firsirotu, 1984: 212).

2.1.6.8. Törenler ve Adetler (Ritüeller)

Törenler özel etkinliklerdir. Ritüeller, toplumsal olarak gerekli görülen kolektif faaliyetler olarak görülmektedir (Sun, 2008: 139) Törenlerin birçoğu geleneksel olaylar olarak tanımlanan törenleri içermektedir. Adetler, örgütlerin günlük rutinlerinde tekrarlanan davranışlardır. Bu davranışlar yazılı değildir. Ama açıkça “biz burada işleri böyle yapıyoruz” mesajını verilmektedir. Bazı şirketler çalışanlarından birbirlerine “Hanım” ve “Efendim” şeklinde hitap etmelerini şart koşarken, bazı şirketlerde yukarıdan aşağıya herkes birbirine isimleriyle hitap edebilmektedir (Güçlü, 2003).

2.1.6.9. Kahramanlar

Kültürün yaratılmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde güçlü liderlerin ve kişilerin yerini bulunmaktadır. Kahramanlar, çok değerli özelliklere sahip olan ve genellikle “kazanıcılar” veya bir organizasyonda başarılı olan kişilerdir. Kahraman büyük bir motive edicidir ve işler zorlaştığında herkesin güveneceği kişidir (Sun, 2008: 139). Oluşturulan örgüt kültürü, kurucuların sosyal ve teknik özelliklerine, vurgularına bağlı olarak da farklı olabilir. Örgüt kültürünün oluşmasında her kurucunun aynı etkiye sahip olmaması doğaldır (Ruçlar, 2013).

2.2. Lider ve Liderliğin Tanımı ve Önemi

Liderliğin bir dizi tanımı bulunmakta, ancak en basit haliyle, hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Başkalarını etkilemek için gerek süreçte mevcut bilgilerin değerlendirilmesine dayalı olarak net ve kararlı karar verme dahil olmak üzere liderlerden beklenen birçok kişisel özellik bulunmaktadır. Liderlerin kapasite geliştirme ve başkalarını güçlendirme taahhüdü olmakla birlikte saygılı ve istişare eder ancak gerektiğinde zorlu kararlar almaya istekli yapıda olması beklenmektedir (Hughes, 2009: 1029).

Yüzyıllar boyunca liderlik sadece kişisel bir nitelik olarak görülmüştür. Yaklaşık 2500 yıl önce yaşamış büyük Çinli düşünür Konfüçyüs, herhangi bir liderlik tanımı yapmamış, ancak liderlerin erdemli olmaları ve çevrelerindeki insanlara bakmaları gerektiğinde ısrar etmiştir. Ona göre bir liderin birincil amacı halka hizmet etmektir. Felsefenin kurucusu olarak kabul edilen Platon için lider bilge olmalıdır. Machiavelli, liderin iyi erdemlere sahip olması, halkın desteğini alması ve zeki olması gerektiğini belirtmiştir (Silva, 2016: 2).

Silva (2016) liderliği, belirli bir bağlamda, bazı insanlar ortak hedeflere ulaşmak için birini lider olarak kabul ettiğinde ortaya çıkan etkileşimli etki süreci olarak tanımlamaktadır. Omolayo (2007), liderin organizasyon hedeflerine ulaşmak için astlarının gönüllük katılımını aradığı bir sosyal etki süreci, bir kişinin grubun diğer üyeleri üzerinde sosyal etki uyguladığı bir süreç, bir bireyin ve grubun faaliyetlerini etkileme süreci, belirli durumlarda hedefe ulaşma çabası içinde olan bireyleri ve hem etkileyen faili hem de etkilenen kişiyi içeren ilişkisel bir kavram olarak belirtmiştir.

İyi bir lidere sahip olmak önemlidir. Silahlı kuvvetler, iş dünyası, siyaset, din, spor vb. dahil olmak üzere insan faaliyetinin birçok alanında en yaygın olarak kullanılan terimlerden biridir. Her yıl liderlik hakkında düzinelere kitap ve binlerce makale yayınlanmaktadır. Gelecekteki liderlerini geliştirmeye çalışan kuruluşlar tarafından milyonlarca dolar yatırım yapılmaktadır (Silva, 2016: 1).

Liderliğin özünde, genellikle uygulamaya yönelik etik ve şeffaf yaklaşımlarla kazanılabilirlik özelliği bulunmaktadır. Liderler gerektiğinde hesaplanmış riskler ve sorumluluk almakta ve inisiyatif göstermektedir. Pratikte bu tür davranışlar, iyi stratejik düşünme, kişilerarası iletişim becerileri ve duygusal zekâ gerektirmektedir. Liderlik doğuştan gelen bir özellik değildir. Eğitim yoluyla gelişebilmekte, iş ve sorunlara maruz kalma, rol model olma ve mevcut lidere danışmanlık yapmayı gerektiren karmaşık yeterlilikler, kişisel nitelikler ve vizyon liderliği geliştirmektedir. (Hughes, 2009: 1029).

Liderlik, büyük ölçüde kültürel yönelimlidir ve geleneksel inançları, normları, değerleri ve bir meşguliyeti benimsemektedir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014: 58). Kouzes ve Posner (2007), liderlik etkinliği beş temel özelliğe ulaşmıştır. Bunlar;

- ✓ Gidilecek yolu modellemek,
- ✓ Takımına ortak bir vizyona ilham vermek,
- ✓ Sürece meydan okumak,
- ✓ Başkalarının harekete geçmesini sağlamak ve
- ✓ Kalbi teşvik etmek, isteyerek yapılmasını sağlamak.

Liderliğin etkisiz, eksik veya zehirli olduğu durumlarda insanların, organizasyonların, toplulukların ve hatta tüm toplumların bazen en yıkıcı şekillerde etkilenmektedir (Gandolfive Stone, 2018: 262).

2.2.1. Liderlik Teorileri

Çoğu kültürün başarılarını tanımlamak ve başarısızlıklarını haklı çıkarmak için kahramanlara ihtiyacı olduğundan, liderliğin ortak özelliklerini keşfetmeye yönelik çabalar yüzyıllar boyunca sürmüştür. İlk teorisyenler, liderliğin doğuştan geldiğini ve doğuştan liderleri, lider olmayanlardan ayıran belirli fiziksel ve kişilik özelliklerinin olduğunu savunmaktadır (Khan vd., 2016: 2).

2.2.1.1. Özellikler Liderlik Teorisi

Özellik teorileri, liderlik özelliklerinin genetik mi yoksa kazanılmış mı olduğuna konusundaki varsayımları görmezden geldi. Liderlik için iki özellik belirlenmiştir. Bunların ilki; boy, zekâ, çekicilik ve özgüven ve deneyime veya öğrenmeye dayalı etkililik özellikleri ile liderliğin temel bileşeni olarak karizma da dahil olmak üzere büyük ölçüde kalıtıma bağlı olarak ortaya çıkan özelliklerdir (Khan vd., 2016: 2).

2.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal liderlik teorisi kullanılan liderlik tarzı kalite, takipçilerin durumu veya bir dizibaşka faktörlere bağlı olduğundan, hiçbir liderlik tarzının tek başına kesin olmadığını önermektedir. Bu teoriye göre, liderlik etmenin tek bir doğru yolu yoktur, çünkü ortamın iç ve dış boyutları liderin o belirli duruma uyum sağlamasını gerektirmektedir. Çoğu durumda liderler sadece dinamikleri ve ortamı değiştirmemekte, organizasyon içindeki çalışanlar da değiştirmektedir. Genel anlamda, davranış teorisi, liderlik etmenin/organize etmenin en iyi yolunun bulunmadığına ve bazı durumlarda etkin olan liderlik tarzının diğerlerinde etkili olmayabileceğine meydan okuyan bir teoridir (Khan, 2016: 2)

2.2.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorisyenleri, astların ilişkiyi tanımlamada çok önemli bir rol oynadığını savunmaktadır. Durumsal liderlik, çoğunlukla lidere vurgu yapmaya devam etse de grup dinamiğine odaklanmanın önemini savunmaktadır. Durumsal liderlik teorisi, liderlik tarzının astların olgunluğuna uygun olması gerektiğini öne sürmektedir. İlk olarak 1969'da tanımlanan durumsal liderlik teorisi, liderlik etmenin eşsiz bir yolu olmadığını ve bu liderlerin etkili olabilmeleri için duruma uyum sağlayabilmeleri ve liderlik tarzlarını görev odaklı ve ilişki odaklı arasında dönüştürmeleri gerektiğini savunmuşlardır (Khan, 2016: 2). Durumun rasyonel bir şekilde anlaşılmasını ve uygun bir tepki verilmesini gerektirmektedir. Genel olarak durumsal liderlik teorisi, görev odaklı ve insan odaklı liderlik sürekliliğinden evrimleşmiştir. Süreklilik, liderin gerekli görevlere veya takipçileriyle olan ilişkilerine odaklanma derecesini temsil etmektedir. Görev odaklı liderler, takipçilerin rollerini tanımlamakta, kesin talimatlar vermekte, organizasyonel modeller oluşturarak ve resmi iletişim kanalları kurmaktadır (McCleskey, 2014: 118)

2.2.1.4. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzı "bir lideri karakterize eden nispeten tutarlı davranış modelidir." Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumlu yönde etkileyebileceğinden düşünülmektedir. (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014:

58).Lewin, Lippit ve White(1939), liderlik modellerini otokratik, demokratik ve laissez-faire olmak üzere üç liderlik modeli belirlemiştir (akt. Ommoya, 2007: 30).

1970'lerin sonunda ve 1980'lerin başında liderlik teorileri, liderin, liderlik bağlamının vetakipçinin belirli perspektiflerinden ayrılmak ve takipçiler ve liderler arasındaki ilişkilere daha fazla odaklanan uygulamalara doğru ayrılmıştır. (Khan, 2016: 3).

2.2.1.4.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü liderlik stili, takipçilerin yanı sıra onların ihtiyaçlarına da odaklanmaktadır.Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticiler, yeteneklerinin il basamağında, çalışanlarındeger sisteminin büyümesi ve gelişmesi, ilham seviyeleri ve ahlakları üzerindeyoğunlaşmaktadır. Dönüşümcü liderliğin amacı insanları ve organizasyonları gerçek anlamda “dönüştürmek”, onları zihin ve kalpte değiştirmeyi, vizyon, iç görü ve anlayışigenişletmeyi, nedenleri açıklığa kavuşturmayı, davranışları değerlerle, kavramlarla uyumlu hale getirmeyi ve kalıcı, değişiklikleri meydana getirmeyi, kendi kendini besleyen vementum inşa etmeyi amaçlamaktadır. (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014: 58).Dönüşümcü liderlik, takipçilerin organizasyona yönelik kişisel faktörle ilgili süreçlere veyafaaliyetlere katılımını ve belirli üstün başarı sağlayacak bir kursa katılmasını gerektirdiğinden, daha büyük bir iyiye hizalanması temelinde kendisini önceki ve çağdaş teorilerinden ayırmaktadır. Dönüşümcü liderler hem takipçinin hem de liderin motivasyonunu ve ahlakını yükseltmektedir. Dönüşümcü liderlerin ortak değerlere, inançlara ve hedeflere dayalı olarak takipçilerle etkileşime girdiği düşünülmektedir. Bu, hedefe ulaşılmasına yol açan performansı etkilemektedir. Dönüşümcü lider, kendi çıkarlarını aşarak takipçilerini ihtiyaçlarını yeniden düzenlemeye teşvik etmeye çalışmaktadır ve daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlar için çaba göstermektedir. (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 356).

Dönüşümcü liderliğin dört birleşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgiyi içermektedir. (McCleskey, 2014: 120)

2.2.1.4.1.1. İdealleştirilmiş Etki-Karizma

İdealleştirilmiş etki, takipçilerine liderlerini rol model almaları için ilham veren bir liderin özelliğidir. Karizma, idealleştirilmiş etkinin yerini alan alternatif bir terimdir. İdealleştirilmiş etki, insanlar arasında ilham veren, anlam oluşturan ve bir amaç duygusu yaratan değerler yaratmaktadır. İdealleştirilmiş etki, doğada ilham vericidir. Hayatta neyin önemli olduğuna dair tutumlar geliştirmektedir. İdealleştirilmiş etki, karizmatik liderlik ile ilişkilidir. (Khan, 2016: 5).

İdealleştirilmiş etki, takipçi ilişkisinin iki ayrı yönünü içerir. İlk olarak, takipçiler lideri, takipçilerin taklit etmek istediği belirli niteliklerle ilişkilendirir. İkincisi ise liderlerin takipçilerini davranışlarıyla etkilemektedir (McCleskey, 2014: 120)

2.2.1.4.1.2. İlham Verici Motivasyon

İlham veren motivasyon, takipçilerin bilincini geliştirmek, onları örgütsel misyon ve vizyona göre hizalamak ve diğerlerini vizyonu anlama ve taahhüt etme konusunda motive etmektedir. İlham verici motivasyonun dönüşümcü liderlik tarzının kilit bir boyutudur. Butarza sahip bir lider, çalışanları boğmak yerine, onlardan en iyisini alarak örgütsel arayışta çalışanları teşvik etmektedir. Deneyin önlenmesi ve yaratıcılığın engellenmesi, yalnızca organizasyona olumlu ve üretken bir şekilde katkıda bulunmak isteyen çalışanları hayal kırıklığına uğratmaktadır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 356). Bu tarzla donatılmış liderler, çalışanları denetimsiz kararlar almaları için daha fazla özerklik kazanmalarını ve bu kararları almaları için gerekli araçları sağlamalarını sağlamaktadır. Bu davranışı kullanan liderler, vizyonlarını açık bir şekilde iletmenin yanı sıra takipçileri için yüksek standartlar belirler ve onları kendi ve örgütsel büyümeleri için normal durumların ötesinde gelişmeye teşvik etmektedir. (Khan, 2016: 5) Coşku ve iyimserlik, ilham verici motivasyonun temel özellikleridir (McCleskey, 2014: 120).

2.2.1.4.1.3. Entelektüel Teşvik

Entelektüel teşvik özelliklerine sahip liderler, takipçilerini entelektüel olarak teşvik eden, yaratıcılığı ortaya çıkaran ve işlerinin bir parçası olarak zorlukları kabul eden kişilerdir. (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 356). Duygusal dengelerini korurlar ve karmaşık problemlerle rasyonel olarak ilgilenmektedir. Benzer becerileri çalışanlarında dağıtmaktadır. Liderler ve çalışanlar arasında karşılıklı bir fikir birliğini yansıtan karmaşık kararlar almak için takipçilerde problem çözme teknikleri geliştirmektedir. Diğer

Liderlik özelliklerinden farklı olarak çalışanların örgütsel becerilerinin gelişmesini sağlamaktadır. (Khan, 2016: 5). Entelektüel teşvik, liderlerin varsayımları sorgulayarak, bilinen sorunları yeniden çerçevelendirerek ve eski ve

yerleşik durumlara ve zorluklara yeni çerçeveler ve bakışaçıları uygulayarak takipçilerinin yenilik çabalarını artırmalarına olanak tanımaktadır. Entelektüel uyarım, liderin açık olmasını gerektirir. Eleştiri korkusu olmadan açıklık ve problem çözme durumunda artan güven seviyeleri, takipçilerin öz yeterliliğini artırmak için birleşmektedir. Artan öz-yeterlik, artan etkililiğe yol açmaktadır (McCleskey, 2014:118)

2.2.1.4.1.4. Bireysel İlgi

Bireyselleştirilmiş değerlendirme, bireyleri işyerine temel katkıda bulunanlar olarak görmenin temel dönüşümcü liderlik davranışlarıyla ilgilidir. Bu tür liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarına ilgi göstererek istenen işyeri davranışının gelişimini hızlandırmak ve koçluk yapmak için donanımlı olmaktadır. Roller, katılımcıdan otokratik tarza göre değişime uğramaktadır (Khan, 2016: 5). Bu, her bir ekip üyesinin kendini gerçekleştirme ve kendine değer verme ihtiyacını karşılamakta ve geliştirmektedir. Bunu yaparken takipçilere dahafazla başarı ve büyüme için ilham verir (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 356). Liderler takipçilerine öğrenme fırsatları ile destekleyici bir iklim sağlamaktadır (McCleskey, 2014:120)

2.2.1.4.2. Etkileşimci Liderlik Boyutları

Etkileşimci liderlikte, personelin temel ve dış talebine odaklanılmakta, liderler ve takipçiler arasındaki ilişki sözleşmeye dayanmaktadır. Barışçıl iş rolleri ve misyon tasarımı ile örgütsel hedefe ulaşma eğiliminde olarak temel amaçları istikrarlı bir organizasyonu sürdürmektir. Etkileşimci liderlik, daha çok, lider ile takipçisi arasındaki, takipçilerin belirli hedeflere veya performans kriterlerine uymaları karşılığında tazmin edildiği "ticaretlere" dayanmaktadır. Etkileşimci lider, önce performans ve ödül arasındaki ilişkiyi doğrulayacak ve ardından bunu, astlarını performansı iyileştirmeye teşvik eden uygun bir yanıtla değiştirecektir. Organizasyonlarda etkileşimci liderlik, yöneticiler ve astlar arasında bir değişim rolü oynamaktadır. Etkileşimci liderlik tarzı, çalışanlar ve yönetim arasında ödül ve hedeflerin değişimi olarak anlaşılmaktadır. Etkileşimli liderleri astlarını koşullu ödüller, düzeltici eylemler ve kuralların uygulanması yoluyla motive etmektedir. (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014: 58). Buna karşılık, etkileşimci liderlik, takipçilerin kendi kişisel çıkarlarını yerine getirmelerine, işyeri kaygısını en aza indirmelerine ve artan kalite, müşteri hizmetleri, azalan maliyetler ve artan üretim gibi net kurumsal hedeflere odaklanmalarına izin vermektedir. (McCleskey, 2014: 122).

2.2.1.4.2.1. Koşullu Ödüllendirme

Koşullu ödül liderliği, sonuçlara ulaşmaya odaklanmaktadır. İnsanlar, çabalarının karşılığında somut, maddi ödülleri takdir ettikçe, bu davranış su yüzüne çıkmaktadır. Koşullu ödül kullanan yönetici liderlerin, işin yapılması için çalışanlara yön göstermesi beklenmektedir. Özetle, koşullu ödülün temel göstergeleri, performansa dayalı maddi ödülleri, yön belirleme, karşılıklılık ve takımında güven oluşturmayı kapsamaktadır (Khan, 2016: 4).

2.2.1.4.2.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)

İstisnai yönetim (aktif), bırakınız yapsınlar liderliği ile karakterize edilen liderliğin bırakılması değildir. İstisnai olarak yönetimi takip eden (aktif) liderler, işi tatmin edici bir standartta bitirmek ve tekneyi sallamaktan kaçınmak için çalışanlarına doğal bir güvendi ymaktadır. Örgütün istisnai liderleri tarafından yönetilmesi durumunda biraz maceraveya risk alma, yeni bakış açıları olması gerekmektedir. İhtiyaç odaklı değişim kültürünün karşılık gelir. Özetlemek gerekirse, istisnalarla yönetim (aktif) çalışanlara güven, zayıf iletişim, statü konunun sürdürülmesi ve güven eksikliğini içermektedir (Khan, 2016: 4).

2.2.1.4.2.3. İstisnalarla Yönetim (Pasif)

İstisnaya göre yönetim (pasif), liderlerin anlaşmayı belirtmekten kaçındığı ve personel tarafından ulaşılacak hedef ve standartları sağlayamadığı etkileşimci liderlik tarzıdır. Bazen bir lider harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini beklemektedir (Khan, 2016:4)

2.2.1.4.3. Serbesiyetçi Liderlik

Serbesiyetçi (Laissez-faire) liderlik modeli, müdahale etmeme politikasını içermektedir. Tüm çalışanlara tam özgürlük tanınmakta ve hedeflere ulaşmak için belirli bir yol belirtilmemektedir (Lewin, vd., 1939, akt. akt. Ommoya, 2007: 30). Laissez-faire lider, hayati organizasyonel konulara sınırlı katılım gösterir ve kritik konulara yanıtlarını ertelemeye eğilimlidir. Laissez-faire lideri görevlerin tamamlanması ve üretkenlik konusunda çok az dikkatli olduğu vurgulamaktadır. Katılımdan kaçınma, bırakınız yapsınlar liderlik tarzının temel bir özelliğidir. Bu kaçınma davranışı, takipçiler arasında aşırı hayal kırıklığına ve takipçilerin düşük benlik saygısına yol açmaktadır.

Laissez-faire liderleri, takipçilerinin eylemlerine çok az ilgi göstermekte ve bunun sonucunda takipçilerin motivasyonunu düşürmekte ve örgütsel sonuç üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Bir stil olarak Laissez-

faire'in olumsuz özellikleri göz önüne alındığında, onu liderlik dışı bir tarzda derecelendirmek ve bir liderlik tarzı olarak kabuletmek mümkündür. (Khan, 2016: 5).

2.3. Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Kültür oluşum sürecinde, bir liderin veya bir kurucunun eylem planları önermesiyle başlamakta ve bunlar grubun iç ve dış sorunlarını çözmeye başarılı olmaya devam ettikçe ve bunların altında yatan varsayımlar sorgulanmadan ve tartışılmadan olduğu gibi kabuledilmektedir. Her örgüt kültürünün, üyelerin örgütün nasıl ve neden bu şekilde çalıştığını açıklamak için kullandıkları kendi gerçek sistemi bulunmaktadır (Beytekin vd., 2010: 2).

Genel olarak liderlerin, kültür tanımlarını inceleyerek, çalışanların davranış ve düşüncelerinin genel eğilimini tahmin etmeli veya kavramalıdır, çünkü kültür tanımları öncelikle onların davranış biçimleri veya düşünme biçimleriyle ilgilidir. Örgüt kültürü öğeleri olan semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler işletmeyi veya operasyonu farklı derecelerde ve farklı şekillerde etkileyebileceğinden, örgüt liderleri için kritik önem sahiptir. Çünkü varsayımlar, inançlar ve değerler en çok örgütün liderleri tarafından belirlenmektedir. Örgüt kültürünün kuruluşunda neyin uygun veya uygunsuz olarak değerlendirildiği konusunda çalışanlara rehberlik eden davranışları belirlemektedir (Sun, 2008: 138).

Strati (1992), lider tarafından örgütsel yaşamın değer ve anlamlarının yaratılması, liderin arabuluculuk davranışı, örgütün yapılandırıldığı çeşitli üretken birimlerin liderlerinin entelektüel ve duygusal yönelimleri arasındaki farklılıklar örgüt kültürünün temel yönlerini gösterdiğini belirtmektedir. Liderin örgüt kültüründe başarılı olabilmesi için üç iç faaliyetin dikkatle ele alınması gerekmektedir. Birincisi, örgüt için yön oluşumu, geniş anlamda hem vizyon hem de strateji açısından hayati bir rol oynamaktadır. İkinci olarak, başarılı uygulama ve sonuçları sağlamak için temel süreçler, sistemler ve yapılar değiştirilip yeniden değerlendirilerek kuruluşun tasarımına sürekli olarak dahil edilmelidir. Üçüncüsü, liderler, mükemmellik ve etik davranış için bir istek yaratmak için kültürü kademeli olarak kuruma aşılmalıdır. Gelişen organizasyon yapıları içinde liderler, varsayımlarını dışsallaştırırlar ve bu varsayımları kademeli olarak grubun misyonları, hedefleri, organizasyon yapıları ve çalışma prosedürleri ile uyumlu hale getirirler. Hızla değişen dünyada bir liderin vizyon sahibi olarak vizyonu etkilenme ve geliştirme yeteneğine de sahip olması beklenmektedir. Kültürün yaratıcısı olarak lider, gelişmelere açık, esnek, değişime hazır olmalıdır. (Keçicioğlu, 1998 akt. Avcu, 2018).

2.4. Literatür Taraması

Bakan (2008) çalışmada, yöneticilerin "liderlik" ve "örgüt kültürü" algılarına ile demografik yapıların etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak demografik yapıların örgüt kültürüne liderlik algıları arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Xenikou (2022), çeşitli liderlik stilleri ve bunların teorik ve ampirik olarak örgüt kültürü ile nasıl ilişkilendirildiği üzerine literatürün incelenmesi yapmıştır. Sonuç olarak örgüt kültürünün liderliği tamamlayıcı rolünün yanında, liderlik ve diğer önemli örgütsel yapılar arasındaki ilişkide moderatör rolü olduğunu tespit etmiştir. Öztürk ve Şahin (2017), öğretmenlerin algılarına göre örgüt kültürü ile lider ve lider etkileşim düzeylerinin öğretmen liderliği üzerine etkisi ve lider üye etkileşiminin bu ilişkiye aracılık rolü incelenmiştir. Bulgular sonucunda, yüksek seviyede örgüt kültürü, öğretmen liderliği ve lider-üye ilişkisi ile lider-üye ve öğretmen liderliği arasında ortaseviyede pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün hem lider-üye, hem de öğretmen liderlik etkileşimi yordadığı belirtilmiştir.

Bakan, (2009), örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular, çeşitli liderlik türleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Gül ve Aykanat (2012), tarafından yapılan çalışmada karizmatik liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Karizmatik liderliğin çevreye duyarlılık özelliği ile örgüt kültürü arasında diğer özelliklere göre daha güçlü bir ilişkinin olduğu savunulmaktadır.

Kargas ve Varoutas (2015), liderlik ve örgüt kültürü, arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Sonuçların, örgüt kültürü ve liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu, faktörler koordinasyonu (özdeş kültürel tip ve liderlik tarzı) bu ilişkiyi zorladığını ifade etmiştir. İlyas ve Abdullah (2016), liderlik, örgüt kültürün öğretmen performansına etkisinin de araştırıldığı çalışmada, liderliğin öğretmen performansını direkt etkilediği ve örgüt kültürünün iş tatminini doğrudan etkilediği saptanmıştır. Joharis (2017), liderlik, örgüt kültürü, iş motivasyonu ve iş tatmininin öğretmen örgütsel bağlılığına etkisi üzerine yapılan çalışmanın sonucuna göre Sonuçlar, liderlik, örgüt kültürü, iş motivasyonu ve iş tatmininin Medan'daki liselerde öğretmen örgütsel bağlılığını doğrudan veya dolaylı olarak önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Lubis ve Hanum (2019), okuldaki örgüt kültürünün varlığını (1) Kurumun vizyon, misyon ve hedeflerini kurumsallaştırmada iletişim, (2) Örgütsel düzenlemelerin uygulanması, (3)

Ek program faaliyetlerinin uygulanması açısından incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, okul gelişimi adına örgüt kültürü yürütmek ve düzenli ve disiplinli olmaya çalışmanın ailevi bir özellik olduğu belirtilmiştir. Khan vd. (2020),

araştırmada yükseköğretim kurumlarında Bölüm Başkanları arasında örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık ve düzenleyici rolleri altındaliderlik tarzlarının yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmasonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışının böyle bir ilişki üzerindekiaracı ve düzenleyici etkilerini vurgulayarak, çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeliderlik tarzlarının önemli bir olumlu etkisini olduğu tespit edilmiştir.Syakur vd. (2020), çalışma, iletişim ve örgüt kültürünün liderlik tarzına, işbirliğine ve güvene etkisini yükseköğretimdeki öğretim elemanının örgütsel bağlılığı üzerindenincelemiştir. İletişim ve örgüt kültürünün liderlik tarzına ve işbirliğine, ayrıca yükseköğretimde öğretim elemanlarının güvenine ve örgütsel bağlılığına doğrudan vepozitif olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirtilmiştir.Liv d., (2017), çalışmada özellikle dünyanın en yenilikçi üniversitelerini dikkate alarak,liderlik yapıları ve örgüt kültürü ile organizasyon elinovasyonun nasıl hızlandırılabilceği incelenmiştir. Sonuç olarak dünyanın önde gelen yenilikçi üniversiteleri, önceki çalışmalarla tutarlı olarak, çoğunlukla doğrudan örgütsel yeniliği tetikleyen dönüşümcü bir liderlik tarzına sahipken, işlemsel liderlik, örgüt kültürü ve yenilik ile pozitif bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır.Negis-Isik ve Gursel (2013), başarılı bir okulun kültürünü derinlemesine incelemiştir. Sonuç olarak okulun genel olarak olumlu bir okul kültürüne sahip olduğuvurgulanarak, (1) farklı görüşlere sahip öğretmenlerin olumlu ilişkilere sahip olması, (2) öğretmenlerin problem çözüme ortak tutum sergilemesi ve (3) okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olması gibi olumlu örgüt kültürü özelliklerinin de okul başarısına katkı sağladığını belirtmiştir.

Acar (2012), çalışmada örgüt kültürü ve liderlik tarzlarının çalışanların bağlılığı üzerindeki etkileri incelemiştir.Bulgular ışığında liderlik ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu saptanmıştır.

Azanza vd., (2013) çalışmada, esneklik odaklı organizasyon kültürlerinin otantik liderlik üzerindeki etkisi aracılığıyla çalışan düzeyinde olumlu sonuçları nasıl kolaylaştırdığını incelemiştir. Sonuçlar, otantik liderliğin esneklik odaklı örgüt kültürleri ile çalışanların iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiye kısmen aracılık ettiği bulunmuştur.

Tsai (2011), örgütsel kültür ile liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgüt kültürleri, liderlik davranışı ve iş tatmini ile önemli ölçüde olumlu ilişkili olduğu ve liderlik davranışının ise iş tatmini ile önemli ölçüde olumlu ilişkili olduğu saptanmıştır.Kanada, Hong Kong, Yeni Zelanda, Güney Afrika, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri'nden elde edilen arşiv verileri kullanılarak, örgüt kültürünün hangi yönlerinin liderlik ve kişisel etkililik ile ilgili olduğu algılarını incelemiştir. Örgüt kültürü hem liderlik etkinliği hem de kişisel etkinlik ile güçlü bir şekilde ilişkili olarak algılandığı, örgüt kültürünün çalışan tatminini ve memnuniyetini teşvik eden yönleri, liderlik ve kişisel etkililik ile olumlu bir şekilde ilişkili olarak görüldüğü tespit edilmiştir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Bu çalışmada olgular, dikkatli ve özenli şekilde değerlendirilir. Olgular üzerinden anlam haritaları çıkarmak amacıyla nitel araştırmalardan faydalanılmaktadır. Analiz edilen olguların ortaya çıktığı kamusal alanların derinlemesine incelenmesine olanak sağlamaktadır. Bunun yanında nitel araştırmalar, sosyal olaylar, kurumsal uygulamaları da incelemektedir (Fidan, 2018).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmaktadır. Evren alanını oluşturan birimlere ulaşmanın zor olduğu durumlarda bu yöntem kullanılmaktadır (Patton, 2005). Bu yöntemlerin veri elde edilebilecek bireylere odaklanılmaktadır (Creswell, 2013). Çalışmanın amaç kapsamında örneklem belirlenecektir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalarda genellikle gözlem, görüşme, odak grup görüşmesi ve doküman incelemeleri gibi yöntemler ön plana çıkmaktadır. Nitel araştırmalarda verilerin geçerliliği ve elde edilen sonuçlardaki doğruluk payının önemi arttıkça araştırmacılar için de nitel araştırmalarda pek çok araştırma tekniğinden faydalanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

3.4. Verilerin Toplanması

Nitel araştırma yönteminin uygulanacağı bu çalışmada verilerin toplanması için görüşme tekniğinden faydalanılacaktır. Görüşme tekniğinde veriler, katılımcılarla yüz yüze yapılacak bir uygulama ile elde edilebileceği gibi yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden de gerçekleştirilebilir. Buna göre aşağıdaki görüşme formu ile araştırmacıların elde edilmesi planlanmaktadır.

1. Cinsiyetiniz?



2. Yaşınız?
3. Meslekteki kıdem yılınız?
4. Göreviniz?
5. Örgütsel kültürü nasıl anlamlandırırırsınız?
6. Okulun ortak değerleri nelerdir bunları örgüt kültürü çerçevesinde açıklar mısınız?
7. Lider olarak yöneticiler benimsenmeli midir? Açıklayınız
8. Örgüt kültüründe liderin yerini açıklar mısınız?
9. Örgüt kültüründe yöneticinin yerini açıklar mısınız?

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler bu yaklaşımda amaç görüşme veya gözlem sonucu katılımcıların ifadelerini düzenlemek ve yorumlamaktır. Bu şekilde okuyucuya daha düzenli metinler iletebilmektedir. Veriler, soru kalıpları ya da temalar eşliğinde neden- sonuç ilişkisi içerisinde verilebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

4. BULGULAR VE YORUM

MillîEğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev alan öğretmenlerin örgüt kültürünü ve bu kültür ile liderlik arasındaki ilişkiyi nasıl anlamlandırdıklarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu araştırmaya çeşitli branşlardan 20 öğretmen katılımcı olmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren Tablo 1 aşağıda verilmektedir.

Tablo1, Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	K/E	Yaş	Eğitim	E/B	Branş	Kıdem	Görev yılı
K1	K	29	YL	B	Beden Eğitimi	3	3
K2	K	36	YL	E	Fizik	14	5
K3	K	41	Doktora	E	Bilişim	18	5
K4	K	33	Lisans	B	Türk Dili	9	2
K5	E	28	Lisans	B	Coğrafya	3	3
K6	K	38	YL	E	Matematik	12	7
K7	K	27	Lisans	B	İngilizce	4	4
K8	K	27	Lisans	E	Çocuk Gelişimi	3	3
K9	K	26	Lisans	B	Çocuk Gelişimi	4	1
K10	E	29	Lisans	B	Tarih	3	1
K11	K	27	Lisans	E	Din Kültürü	4	4
K12	K	34	Lisans	E	Coğrafya	4	4
K13	E	29	YL	B	Matematik	4	4

Katılımcıların görüşleri kapsamında örnek ifadeler üzerinden yarı yapılandırılmışgörüşmeler değerlendirilmiş ve örgütsel kültürü anlamlandırmak, okullardaki ortakdeğerler, örgüt kültürü içerisinde lider, örgüt kültürü içerisinde yönetici temaları ön plana çıkmıştır.

Tema 1. Örgütsel Kültürünü Anlamlandırmak

Çeşitli branşlarda ve kıdem yılında bulunan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel kültür farklı şekillerde anlamlandırılmaktadır. “Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olarak o topluluğa uyum sağlamaktır.” (K1,

K4, K9, K16, K19) “Bir örgütü oluşturan normların tamamına denir. Okul kültürü de bir örgütsel kültürdür.

Okulun formal ve informal kuralların tamamını oluşturur. Okuldaki öğretmen, öğrenci, veli ve çalışanlar arasındaki ilişkileri kapsar.” (K2) “Örgüt içindeki değerler, normlar, davranışlar ve kurallar örgüt kültürüdür.” (K3, K17)

“Aynı düşünce ve inanca sahip kişilerin oluşturduğu toplumsal kümelerdir. Önemli olan kan bağı değildir, ortak değerler ve hedeflerdir.” (K5)

“Okuldaki yöneticilerden, öğretmenlerden okulda çalışan kişilere kadar tüm örgüt kapsayan değerlerin, ilişkilerin ve anlayışın bütünüdür.” (K11)

“Kişinin inancı, düşünüş ve davranış biçimini belirleyen normlar ve değerler bütünüdür.” (K12)

“Bulduğumuz kurumun kolektif hafızasının toplamı örgütsel şematığı ve kültürüdür.” (K13)

Katılımcı öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde örgüt kültürünün belirli norm, kural,değerler ve hedefler kapsamında değerlendirildiği belirlenmiştir. Yine ifadeler incelendiğinde bütüncül yapıya referans verildiği belirlenmiştir. Özellikle ortak değerlere vurgu örgüt kültürünün anahtar kavramlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Tema 2. Okullarda Ortak Değerler

Katılımcıların ifadeleri kapsamında eğitim ve öğretimin kurumsallaştığı alanlar olarak okulların örgüt kültürü bağlamında ortak değerlerine ilişkin yapılan değerlendirmelerde aşağıdaki örnek ifadeler belirlenmiştir.

“Okullarda örgüt kültürü, kurallar, inançlar ve okuldaki yöneticiler öğretmenler ve öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden değerlerdir.” (K1)

“Okulun vizyonu başarı hedefleri, eğitim hedefleri okulun ortak hedefleridir ve örgüt kültürü de bu ortak değerlerin oluşması sonucunda ortaya çıkar.” (K2)

“Disiplin, başarı, temizlik, kalite, yaratıcılık, yenilikçilik, işbirliği, çalışkanlık ortak değerler arasında sıralanabilir. Ortak değerler örgütü diğer örgütten ayırır, örgüt içinde ortak değerleri barındırır.” (K3)

“Yönetici, öğretmen, öğrencilerin beklentileri, velilerin beklentileri, okulun geleneği, okulun tarihi, normları okulun ortak değerleridir. Bu değerler öğretmen ve öğrenci davranışlarına yol gösterir.” (K4)

“Karşılıklı sevgi ve saygı, uyumluluk, ortak hedefler doğrultusunda birlikte hareket ederek güzel bir okul ortamı yaratmaktır.” (K5)

“Ortak değerler okuldaki başarının artırılması, yönetimde birlik beraberlik ve okuldaki ilişkilerin ortak bir amaca hitap etmesidir.” (K11)

“Sosyal kültürel faaliyetler, sergiler, kermesler, ortak tarih” (K12)

“Okuldaki öğrencilerin bireysel gelişmelerini arttıracak ve topluma faydalı bireyler haline getirecek olan her şey okulun ortak değeri olarak kabul edilmektedir.” (K13)

Katılımcıların örnek ifadeleri göz önüne alındığında öğretmenler ve öğrencileri bağlayan ortak değerlerin varlığına referans verdikleri belirlenmiştir. Bu değerlerin özellikle kültür, saygı, hedefler ve kurallar okulların örgüt kültürünü ifade eden unsurlar olarak katılımcılar tarafından ifade edildiği belirlenmiştir.

Tema 3. Yöneticilerin Lider Olarak Benimsenmesi

Katılımcıların ifadeleri göz önüne alındığında yöneticilerin lider olarak benimsenmesi gerekliliğine referans verdikleri belirlenmiştir. Buradan hareketle aşağıda bazı örnek ifadeler yer almaktadır.

“Lider ve yönetici birbiriyle bağlantılıdır. Benimsenmelidir. Yöneticiler aynı zamanda liderin fikirlerini benimseyen, uygulayan kişidir.” (K1)

“Eğer yöneticilerle liderler aynı hedefi benimsemişler ise evet benimsenmelidir. Ama liderler sadece yöneticilere bağlı kalırlarsa yönlendirici olamayabilirler.” (K2)

“Örgüte liderlik edemeyecek bir yönetici örgütün var olan standardını korumasına neden olur.” (K3)

“Ortak anlayışla ve yöneticilerin liderliğini benimseyerek okul hedeflerine ulaşmak daha kolay olur.” (K5)

“Bir lider kesinlikle olmalı ve bu amaç doğrultusunda tüm birimlere liderlik ederek tüm birimleri ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirmeli ve önderlik etmelidir. Bu sebeplerden ötürü yöneticiler lider olarak benimsenmelidir.” (K10)

“Örgüt kültürü için lider kültürü ve hâkimiyet, onun fazileti ve kararlılığı hiyerarşiyasını oluşturur.” (K11)

“Liderlik ve yöneticilik farklı kavramlar liderliğin gerektirdiği ile yöneticiliğin gerektirdiği şeyler birbirinden farklı olabilir.” (K12)

“Lider bulunduğu bölgeye yarar sağlarken yönetici ise başında olduğu birim sorumluluğunu alan kişidir.” (K13)

Katılımcıların ifadeleri kapsamında yöneticilerin lider olarak benimsenmesinin kimi zaman mümkün olduğunu ancak çoğunlukla aradaki farkın belirgin olduğuna yönelik görüşler ortaya konulmuştur. Kavramların birbirine yerine kullanıldığı saptanmıştır. Lider ile yönetici arasında karşılıklı ilişkinin örgüt kültürünün oluşturulmasında etkili olduğubelirlenmiştir.

Tema 4. Lider- Yönetici Karşılaştırması

Katılımcıların ifadeleri kapsamında örgüt kültüründe liderin veya yöneticilerin yerini nasıl gördükleri tema olarak oluşmasına neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında aşağıdaki örnek ifadeler belirlenmiştir.

“Örgüt kültüründe lider kurum kültürünü ileri veya geriye götürebilir. Huzurlu bir ortam oluşturma liderin birinci görevidir. Çalışanlar arasında uyum sağlamalıdır. Yöneticinin önem vermediği değer, norm örgüte kolay giremez.” (K1)

“Lider yol gösterici, yaratıcı ve yeni fikirler ortaya atan kişidir. Örgüt kültürünün oluşturulması yönlendirilmesi için liderin rolü önemlidir. Örgüt yön veren kişi liderdir.

Yöneticiler yapılan çalışmalarını denetleyen, yapılan işlerin sonuçlarını değerlendiren kişidir.

Bu nedenle örgütün yaptığı işlerin denetimi ve yönetimini yapan, sonuçları değerlendiren yöneticilerdir.” (K2)

“Örgüt kültürünün oluşmasında liderin temel görevi vardır. Çünkü örgüt için lider modeldir. Ayrıca lider örgütü etkiler ve motive eder, yol gösterir.” (K3)

“Okul kültürüyle liderler arasında önemli bir bağ vardır. Çünkü başarılı ve etkili bir lider kültürün şekillenmesini sağlar. Liderler örgütün sembollerinin, değerlerinin, inançlarının, tören ve efsanelerin oluşmasında etkili olurlar. Yöneticinin görevlerinden birisi de etkili bir okul kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaktır. Oluşturulan ortak duygular yönetici, öğretmen, öğrenci ve velinin kaynaşmasını sağlar.” (K4)

“Örgüt kültüründe lider örgütün organizasyonunu sağlar, hedefler için örgütü harekete geçirir. Örgüt kültüründe yönetici kendi üzerine düşen görevleri yapar ancak, inisiyatif almakta liderler kadar cesur davranamazlar.” (K5)

“Örgütte güçlü liderle karşılaşan bireyler onun kişiliğini alırlar. Yöneticiler ise rol model kurumun kimliğini oluşturur.” (K10)

“Lider çevresindeki kişileri etkileyen, bilgi gücü yüksek olup, hitabeti iyi olan, sorumluluk alabilen kişidir. Örgüt kültüründe bu müdür, müdür yardımcısı, öğretmen bile olabilir. Yöneticilik kanun işidir. Kanunlar, kurallar neyi gerektiriyorsa yönetici onu yapar. Sorumluluğu kanun çerçevesinde alır. Etrafında insanları etkilemek onlara lider olmak gibibir zorunluluğu yoktur.” (K11)

“Lider, örgüt topluluğuna yön veren kişidir. Yönetici, lider ile aynı kişidir. Topluluğun kararlarına yön veren kişidir.” (K12)

“Mevcut örgüt içerisinde çalışanların arasındaki uyumdan liderler sorumludur. Kurum çalışanlarının motivasyonlarını yükseltmek gibi sorumlulukları vardır. Örgüt kültüründe yöneticiler mevcut kurumların yönetiminden sorumludur.” (K13)

“Ortak hedeflerin ne olduğu hakkında belirleyici rolü vardır. Hedefler doğrultusunda işbirliğini sağlar ve verimliliğin artmasını sağlamalıdır. Ortak hedefler doğrultusunda verimliliğin artmasını sağlamak için sorumluluk alır. Bu sebepten olan olaylardan yönetici sorumludur.” (K6)

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde lider ile yönetici kavramsallaştırması arasında farklılıklara değindikleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra lider ile yöneticilerin ortak karar almaları gerekliliği vurgulanmış, hedef birlikteliğinin sağlanmasına referans verilmiştir.

Katılımcı	K/E	Yaş	Eğitim	E/B	Branş	Kıdem	Görev yılı
K1	K	29	YL	B	Beden Eğitimi	3	3
K2	K	36	YL	E	Fizik	14	5
K3	K	41	Doktora	E	Bilişim	18	5
K4	K	33	Lisans	B	Türk Dili	9	2
K5	E	28	Lisans	B	Coğrafya	3	3

K6	K	38	YL	E	Matematik	12	7
K7	K	27	Lisans	B	İngilizce	4	4
K8	K	27	Lisans	E	Çocuk Gelişimi	3	3
K9	K	26	Lisans	B	Çocuk Gelişimi	4	1
K10	E	29	Lisans	B	Tarih	3	1
K11	K	27	Lisans	E	Din Kültürü	4	4
K12	K	34	Lisans	E	Coğrafya	4	4
K13	E	29	YL	B	Matematik	4	4

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Her örgütün kendine özgü bir kültürü veya değer seti ve farklı örgütlerin kendi kültür anlamı anlayışı olabilmektedir. Örgüt kültürü, tipik olarak, bir örgütün üst yönetiminin veya kurucularının değerlerine dayalı olarak bilinçsizce oluşturulmaktadır. Başarılı bir kültür elde etmek için yöneticiler, örgüt kültürünü ve temalarını göz ardı etmemelidir. Çünkü kültür, örgütsel gelişim sırasında rekabet avantajı ve inançların ve değerlerin yaygın olarak paylaşıldığı ve güçlü bir şekilde tutulduğu bir kültür işbirliği, kontrol, iletişim veya tahdit gibi birçok avantaj da sunmaktadır (Sun, 2008: 140).

Günümüz örgütlerinde, hızla değişen küresel çevrenin karmaşıklığını anlayan etkililerde ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı liderlik modelleri, örgütsel performans etkileyebilmektedir. Bundan dolayı eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşması için yöneticilerin liderlik özellikleri taşıması gerekmektedir. Liderlik özellikleri kazanılması için hizmet içi eğitimler planlanmalıdır. Örgütleri, ileriye götürecek olanları gözden kaçırmadan gelecekte arzu edilen bir duruma taşımak liderliğin sorumluluğundadır. Bu son derece zor bir dengeleme eylemidir. Ancak liderliği inanılmaz derecede önemli kılan veseçilen liderlik tarzının neden ne kadar önemli olduğudur. Sürekli bir tartışmaya yol açan liderliğe ve örgüt kültürü araştırılmaktadır. Geleceğin liderlerini belirleme ve geliştirme süreci geleneksel olarak potansiyel liderin özellikleri etrafında gelişmiştir. Porras ve Hoffer (1986), kültürel değerlerin, eğilimlerin ve kuralların benzersiz bir liderlik stili şekillendirdiğine vurgu yaparak kültürün liderlik üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Schein (1990), liderlerin uygun ve stratejik olarak uygun bir kültürü teşvik etmeye çalışırken, kültürel unsurları değerlendirmeleri ve saygı duymaları gerektiği vurgulamıştır. Liderlerin, iş yaratmanın ilk aşamalarında kültürü şekillendirdiğini, ancak daha sonra, iş olgunlaştığında, liderlik özelliklerini şekillendiren şeyin kültür olduğunu savunulmaktadır. Farklı bir bakış açısıyla kültürel gelişim deliderlerin rolünün önemine vurgu yapan araştırmacılar bulunmaktadır. Brooks (1996), liderlerin değişimi etkilemek için örgüt kültürü bilgilerini kullandıklarını iddia ederken, Chodkowski (1999), liderlerin davranışlarının, takipçiler arasında örgütsel kültür algısını etkilediği sonucuna varmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev alan öğretmenlerin örgüt kültürünü ve bu kültür ile liderlik arasındaki ilişkiyi nasıl anlamlandırdıklarını ortaya çıkarmak amacıyla 13 öğretmenle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerden örgüt kültürünü anlamlandırmak, okullardaki ortak değerler, yöneticilerin lider olarak benimsenmesi, lider-yönetici karşılaştırması temaları oluşturulmuştur.

Katılımcıların örgüt kültürünü anlamlandırırken, ortak değerler, hedefler, norm ve kurallara yer verdikleri belirlenmiştir. Yine bunun yanında eğitim profesyonelleri olarak öğretmenler, öğrenciler ve veliler şeklindeki yapısal alana ilişkin olarak iletişimin varlığını ön plana çıkardıkları belirlenmiştir. Diğer bir tema okullardaki ortak değerler temasıdır. Burada okulların örgüt kültürünün oluştuğu veya yeniden üretildiği önemli olmaktadır. Okullardaki ortak değerlerin diğer okullarda ayırtıcı bir özellik taşıdığına referans verilmektedir.

Araştırmada yönetici ile lider kavramsallaştırmasına dair sorular da yönetilmiştir. İki kavram genel olarak birbiriyle karıştırılan, kimi zaman da birbiri yerine de kullanılabilen kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Pek çok örgütte ve organizasyonel yapıda olduğu gibi yöneticilerin lider olarak benimsenip benimsenmeyeceği tartışma konusu edilmiştir. Bu çalışmada da yöneticileri lider olarak benimsenmesi teması kapsamında katılımcıların bir kısmı benimsenmesi bir kısmı da benimsenmediği ifade etmişlerdir. Liderin özellikle yol gösterici hedefleri belirleyici bir misyonu olduğu, yöneticinin ise liderin bu uygulamalarını hayata geçiren olduğu yönünde ifadeler ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada örgüt kültüründe liderin yeri ile yöneticinin yeri karşılaştırmasına dair ifadeler nedeniyle lider-yönetici karşılaştırması teması ortaya çıkarılmıştır. Yapılan çözümlemelerde liderin uygulamalarının daha çok hedef belirleme, motivasyon sağlama gibi soyut alanlara denk düştüğü ancak yöneticinin bunların hayata geçiren pozisyonda olduğuna dair karşılaştırmalara değinildiği belirlenmiştir. Yine lider ve yöneticilerin karşılıklı iletişim halinde olmalarının örgüt için daha önemli olduğu belirlenmiştir.

KAYNAKÇA



1. Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.
2. Akdemir, Çukacı, Y. (2010, October). Örgüt kültürü değerleriyle örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bir araştırma. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 50, pp. 1173-1192). Allaire, Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organizations Studies*, 5(3), 193-226.
3. Aslan, M., Özer, N. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2009). “Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma”. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
4. Avcu, Y. (2018). Örgüt kültürü ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiler: İstanbul Emniyet Müdürlüğünde bulunan orta kademe yöneticiler üzerine bir araştırma (Masterthesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
5. Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama (Masterthesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
6. Azanza, G. Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
7. Bakan, İ. (2008). “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerinde demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13-40.
8. Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TISK Academy/TISK Akademi*, 4(7).
9. Bess, J. Dee, J. R. (2008). Understanding college and university organization: Dynamics of the system (Vol. 2). Stylus Publishing, LLC.
10. Beytekin, O. F. Yalçınkaya, M., Doğan, M., Karakoç, N. (2010). The organizational culture at the university. *The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1-13.
11. Brooks, I. (1996). Leadership of a cultural change process. *Leadership & Organization Development Journal*.
12. Brown, MH (1985). Bu bana bir hikayeyi hatırlatıyor: Örgütsel sosyalleşmede konuşma eylemi. *Western Journal of Communication (İletişim Raporlarını içerir)*, 49 (1), 27-42.
13. Chodkowski, M. (1999). Relationships between leader characteristics, planned change, and organizational culture in a dynamic manufacturing environment. *Western Michigan University*.
14. Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. New York: Sage.
15. Çelik, V. (2000). Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegem- A Yayıncılık
16. De Witte, Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 497-502.
17. Fidan, Merih B. (2018). “Nitel Araştırmalar ve Düşünümsellik: Bir Kritik Analitik Düşünme Pratiği”. *Academic Platform Journal of Education and Change*, 1 (2), 23 – 35.
18. Gandolfi, F., Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
19. Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
20. Gül, Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): 17-36.
21. Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
22. House, R. Javidan, M., Hanges, P. Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
23. Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029-1029.
24. Ilyas, M. Abdullah, T. (2016). The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intelligence, and Job Satisfaction on Performance. *The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intelligence, and Job Satisfaction on Performance*, 5(2), 158-164.

24. Joharis, M. (2016). The effect of leadership, organizational culture, work motivation and job satisfaction on teacher organizational commitment at senior high school in Medan. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(10), 1-8.
25. Kalaichelvi, V. U., Antony, A., & Vimalanathan, A. N. (2017). A study on organizational culture. *Int J Res*, 5(8SE), 91-95.
26. Kargas, A. Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business Management*, 2(1), 1055953.
27. Keçecioglu, T., (1998). *Liderlik ve Liderler*, İstanbul.
28. Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898264.
29. Kotter, J. Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
30. Kouzes, J. M. Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge: The most trusted source on becoming a better leader*.
31. Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
32. Lewin, K. Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
34. Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2017). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*.
35. Lubis, F. R. Hanum, F. (2020, December). Organizational culture. In *2nd Yogyakarta international conference on educational management/administration and pedagogy (YICEMAP 2019)*. Atlantis Press (pp. 88-91).
36. Marker, A. (2009). Organizational culture. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 725-744.
37. Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *American economic review*, 105(5), 331-35.
38. McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117.
39. Nanjundeswaraswamy, T. S. Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.
40. Negis-Isik, Gursel, M. (2013). Organizational Culture in a Successful Primary School: An Ethnographic Case Study. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(1), 221-228.
41. Odumeru, J. Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355.
42. Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 30-37.
43. Patton, M. Q. (2005). *Qualitative Research*. New York: John Wiley & Sons, Ltd. Porras, J. I., & Hoffer, S. J. (1986). Common behavior changes in successful organization development efforts. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 477-494.
45. Robbins, S. P. Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Hoboken. Ruçlar, K. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi örneği (Master thesis, Sakarya Üniversitesi).
46. Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
47. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.

48. Strati, A. (2017). Organizational culture. In Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management (pp. 578-584).
49. de Gruyter, S. (2008). Organizational culture and its themes. International Journal of Business and Management, 3(12), 137-141.
50. Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 3(2), 1325-1335.
51. Taylor, J. (2014). Organizational culture and the paradox of performance management. Public Performance & Management Review, 38(1), 7-22. Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. BMC health services research, 11(1), 1-9.
52. Tükenmez, Y. (2017). Kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi Konya odalar örneği. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.
53. Uygur, N. (2006). Kültür kuramı. Yapı Kredi Yayınları.
54. Wagner, B. G. (2005). A Study On The Influence Of Characteristics Of Organizational Culture To The Work Performance. The International Journal of Accounting and Business Society, 13(2), 51-67.
55. Xenikou, A. (2022). Leadership and organizational culture. In Handbook of Research Methods for Organisational Culture (pp. 23-38). Edward Elgar Publishing. Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık