

**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK AÇISINDAN EĞİTİM
SEKTÖRÜNDE YALOVA İLİNDE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülnihal BOZOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Tez Danışmanı: Doç. Dr. TUNCAY GÜLOĞLU

MAYIS – 2011

T.C
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK AÇISINDAN EĞİTİM
SEKTÖRÜNDE YALOVA İLİNDE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülnihal BOZOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri

Bu tez 08 / 07 / 2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Muammer
SARIKAYA

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Doç. Dr. Tuncay GÜLOĞLU

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Yrd. Doç. Dr. Eyüp ZENGİN

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gülnihal BOZOĞLU

20.05.2011

ÖNSÖZ

Dünyada nasıl ki farklı millet ve kültürler mevcutsa örgütlerin de farklı kültürel özellikleri vardır. Örgüt kültürü, bir kurumun diğer kurumlardan farklılaşmasını sağlayan temel unsurdur. Çalışanın, çalıştığı kurumdaki kültürü benimsemesi, örgüte olan bağlılığını arttıracak, bu durum da sürekliliği ve başarıyı beraberinde getirecektir.

Eğitim insana yapılan yatırımdır bu nedenle yapılabilecek hataların telafisi çoğu zaman edilememektedir. Çünkü eğitim bir süreçtir. Sağlıklı ve başarılı bireylerin yetiştirilmesi süreklilik ve takım halinde yapılan ciddi bir çalışmayı gerektirir. Öğretmenlerin göstereceği performans ve fedakarlıklar öğrenci ve okul başarısı üzerinde büyük bir önem arz etmektedir. Bu nedenle eğitim sektörü açısından örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ele alınması gereken bir konudur.

Bu tez çalışmasının amacı örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık kavramlarını çeşitli yönleriyle incelemek ve özel okullarda ve devlet okullarında çalışan öğretmenleri örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından karşılaştırmaktır. Bu çalışmada; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık anket verileri özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda kıyaslanmış ve böylelikle literatüre eğitim sektörü açısından katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmayı hazırlarken tez çalışması süresince, görüş, eleştiri ve yardımlarıyla çalışmaya yön veren tez danışmanım Doç.Dr. Tuncay Güloğlu'na, anket verilerini değerlendirirken yardımlarını esirgemeyen Yrd.Doç.Dr. Ersin Kavi'ye, değerli fikirlerini benimle paylaşan Yrd.Doç.Dr. Muammer Sarıkaya'ya ve üzerimde emeği olan tüm hocalarıma, her zaman olduğu gibi bu zorlu yolculukta da benden desteklerini esirgemeyen ve üyesi olmaktan her zaman gurur duyduğum aileme, fedakârlıklarını asla unutmayacağım Ali Kızılağaç'a teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Gülnihal BOZOĞLU

17.05.2011

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
1.1. Kültür Kavramı	4
1.1.1. Kültürün Tanımı	4
1.1.2. Kültürün Özellikleri	5
1.1.3. Kültür Çeşitleri.....	6
1.1.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür	6
1.1.3.2. Maddi ve Manevi Kültür	7
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı	7
1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı	8
1.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi	11
1.2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları	13
1.2.3.1. Varsayımlar	14
1.2.3.2. İnançlar ve Değerler	14
1.2.3.3. Normlar	15
1.2.3.4. Semboller	15
1.2.3.5. Dil.....	16
1.2.3.6. Törenler ve Toplantılar	17
1.2.3.7. Hikâyeler	17
1.2.3.8. Kahramanlar	18
1.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Kavramlar	19
1.3.1. Örgüt İklimi.....	19
1.3.2. Örgüt Kimliği	20
1.3.3. Örgüt İmajı	20
1.4. Örgüt Kültürü ile İlgili Modeller	21
1.4.1. Parsons “Agıl Modeli”	21
1.4.2. Ouchi “Z – Kültürü Modeli”	23
1.4.3. Deal ve Kennedy Modeli	26
1.4.4. Handy Modeli	27
1.4.5. Hofstede Modeli	29
1.4.6. Quinn ve Cameron Modeli	33
1.4.7. Schneider Modeli	34
1.5. Örgüt Kültürünü Etkileyen Kişisel Faktörler	38
1.5.1. Örgüt Kültürü ve Yaş Arasındaki İlişki	38
1.5.2. Örgüt Kültürü ve Cinsiyet Arasındaki İlişki	39
1.5.3. Örgüt Kültürü ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki	39

1.5.4. Örgüt Kültürü İle Kıdem Arasındaki İlişki	40
1.6. Örgüt Kültürünü Etkileyen Örgütsel Faktörler	41
1.6.1. Örgüt Kültürü ile Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı Arasındaki İlişki	41
1.6.2. Örgüt Kültürü ile Ücret Sistemi Arasındaki İlişki	42
1.6.3. Örgüt Kültürü ile İşin Niteliği Arasındaki İlişki	42
1.6.4. Örgüt Kültürü ile Yönetim Tarzı ve Liderlik Arasındaki İlişki	43
1.6.5. Örgüt Kültürü ve Takım Çalışması Arasındaki İlişki	44
1.7. Örgütsel Vatandaşlık İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	45
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	47
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	47
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı	47
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Sonuçları	49
2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	53
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	53
2.2.1.1. Allen – Meyer Yaklaşımı	54
2.2.1.2. Etzioni Yaklaşımı.....	57
2.2.1.3. O'reilly ve Chatman Yaklaşımı	57
2.2.1.4. Kanter Yaklaşımı	58
2.2.1.5. Penley ve Gould Yaklaşımı.....	59
2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	60
2.2.2.1. Becker Yaklaşımı	60
2.2.2.2. Salancik Yaklaşımı	61
2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar.....	62
2.3.1. Mesleğe Bağlılık	62
2.3.2. İşe Bağlılık	64
2.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık	64
2.3.4. Sadakat	65
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	66
2.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	67
2.4.1.1. Yaş	67
2.4.1.2. Cinsiyet	67
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi	67
2.4.1.4. Kıdem.....	68
2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	68
2.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı	68
2.4.2.2. Ücret Sistemi	69
2.4.2.3. İşin Niteliği	69
2.4.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik.....	70
2.4.2.5. Takım Çalışması	70
2.5. Örgütsel Vatandaşlık İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	71
2.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Türk Eğitim Sisteminin Genel Yapısı	73
2.6.1.Öğretmen Yetiştirme.....	73
2.6.2.Türkiye'deki Öğretmen ve Okullar.....	75
2.6.3. Okul Örgütü ve Yönetimi	77
2.6.3.1. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Ögeler.....	79
2.6.3.2. Okul Örgütünün Özellikleri	80

2.6.3.3. Okulu Yönetme Biçimleri	80
BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN EĞİTİM SEKTÖRÜNDE YALOVA İLİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA	84
3.1. Araştırmanın Amacı	84
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	84
3.3. Anakütle Ve Örneklem.....	85
3.4. Araştırmanın Kısıtlılıkları.....	86
3.5. Örneklem Okullar Hakkında Genel Bilgiler	87
3.6. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler	88
3.6.1 Ölçeklerin Güvenilirlik, İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri ve Geçerliliği	89
3.6.2. Bağımsız Gruplar t-testi	91
3.6.3. Çapraz Analizler.....	91
3.7. Araştırmanın Bulguları	92
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Grafikler	92
3.7.2. Ölçek Maddelerine Katılım Ortalamaları.....	103
3.7.3. Okul Türüne Göre Fark Testi.....	106
3.7.4. Çapraz Değerlendirmeler	107
3.8. Hipotezlerin Testi	118
3.9. Araştırmanın Değerlendirilmesi	119
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	121
KAYNAKÇA	123
EKLER.....	142
ÖZGEÇMİŞ.....	145

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR – GE	: Araştırma – Geliştirme
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
METEB	: Mesleki ve Teknik Eğitim Bölgesi
MLO	: Müfredat Laboratuvar Okulları İlkeleri
ÖĞRT	: Öğretmen
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
USA	: United States of America
VD.	: Ve diğerleri
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Öne Çıkan Örgüt Kültürü Tanımları.....	9
Tablo 2: 2010/ 2011 Eğitim- Öğretim Yılı Eğitim Kurumlarının Kademelere Ve Çalışma Statülerine Göre Öğretmen Sayısı	76
Tablo 3: 2010-2011 Eğitim-Öğretim Yılı İlköğretim Ve Ortaöğretim Kademelerindeki Özel Ve Resmi Okul, Öğretmen Sayısı Ve Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı	77
Tablo 4: Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama	90
Tablo 5: Cronbach's Alpha Değerleri	90
Tablo 6: Çalışmakta Olduğu Okul Türü İle Cinsiyetin Karşılaştırılması.....	92
Tablo 7: Çalışmakta Olduğu Okul Türü İle Yaşın Karşılaştırılması.....	93
Tablo 8: Çalışmakta Olduğu Okul Türü İle Medeni Durumun Karşılaştırılması	94
Tablo 9: Çalışmakta Olduğu Okul Türü İle Okuldaki Görevin Karşılaştırılması.....	96
Tablo 10: Çalışmakta Olduğu Okul Türü İle Öğrenim Durumunun Karşılaştırılması ...	97
Tablo 11: Çalışmakta Olduğu Okul Türü İle Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Programının Karşılaştırılması	98
Tablo 12: Çalışmakta Olduğu Okul Türü İle Formasyon Eğitimi Durumunun Karşılaştırılması	99
Tablo 13: Çalışmakta Olduğu Okul Türü İle Öğretmen Olarak Çalışma Süresinin Karşılaştırılması	100
Tablo 14: Çalışmakta Olduğu Okul Türü İle Mevcut Okuldaki Çalışma Süresinin Karşılaştırılması	101
Tablo 15: Çalışmakta Olduğu Okul Türü İle Çalışma Statüsünün Karşılaştırılması	103
Tablo 16: Örgüt Kültürü Maddeleri Ortalamaları	103
Tablo 17: Örgütsel Bağlılık Maddeleri Ortalamaları	105
Tablo 18: Çalışmakta Olunan Okul Türü İle Faktörlerin Karşılaştırılması	106
Tablo 19: Yaş Grupları İle Değer Verdiği İnsanlara Bu Okulda Görev Yapmalarını Önerme Durumu Karşılaştırılması	107
Tablo 20: Yaş Grupları İle Kendini Kurumun Parçası Olarak Görme Durumu Karşılaştırılması	108
Tablo 21: Yaş Grupları İle Çalıştığı Okula Çok Az Bağlılık Hissetme Durumu Karşılaştırılması	108
Tablo 22: Yaş Grupları İle Kendini Bu Okula Ait Hissetmeme Durumu Karşılaştırılması	109
Tablo 23: Cinsiyet İle Değer Verdiği İnsanlara Bu Okulda Görev Yapmalarını Önerme Durumu Karşılaştırılması	109
Tablo 24: Cinsiyet İle Kendini Kurumun Parçası Olarak Görme Durumu Karşılaştırılması	110

Tablo 25: Cinsiyet İle Çalıştığı Okula Çok Az Bağlılık Hissetme Durumu Karşılaştırılması	110
Tablo 26: Cinsiyet İle Kendini Bu Okula Ait Hissetmeme Durumu Karşılaştırılması .	111
Tablo 27: Öğrenim Durumuna Göre Çalıştığı Okulda Öğretmenlerin Kendi Zümreleri Dışındaki Bölümlerin İşleyişini İyi Bilme Durumunun Karşılaştırılması	111
Tablo 28: Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenleri İlgilendiren Önemli Konularda Okul Yönetiminin Aldığı Kararlarla Çoğunlukla Aynı Fikirde Olma Durumunun Karşılaştırılması	112
Tablo 29: Öğrenim Durumuna Göre Çalıştığı Okulda Ast Üst İlişkisi Korunma Durumunun Karşılaştırılması	112
Tablo 30: Toplam Çalışma Süresi İle Çalıştığı Okula Çok Az Bağlılık Hissetme Durumunun Karşılaştırılması	113
Tablo 31: Toplam Çalışma Süresi İle Mevcut Koşullarda Meydana Gelecek En Ufak Bir Değişiklik Okuldan Ayrılmaya Sebep Olma Durumunun Karşılaştırılması.....	113
Tablo 32: Toplam Çalışma Süresi İle Kendini Bu Okula Ait Hissetmeme Durumunun Karşılaştırılması	114
Tablo 33: Toplam Çalışma Süresi İle Çalıştığı Okulda Ast Üst İlişkisi Korunma Durumunun Karşılaştırılması	114
Tablo 34: Okul Türü İle Çalıştığı Okulda Öğretmenlerin Sık Sık Denetlenme Durumunun Karşılaştırılması	115
Tablo 35: Okul Türü İle Çalışılan Okulda Ast Üst İlişkisi Korunma Durumunun Karşılaştırılması	115
Tablo 36: Okul Türü İle Okulun Başarılı Olması İçin Normalde Yapılması Gerekenin Üstünde Çaba Harcamaya Hazır Olma Durumunun Karşılaştırılması	116
Tablo 37: Okul Türü İle Okula Çok Az Bağlılık Hissetme Durumunun Karşılaştırılması	116
Tablo 38: Okul Türü İle Kurumun Hak Edilen Ücreti Verdiğine İnanma Durumunun Karşılaştırılması	117
Tablo 39: Okul Türü İle Kendini Çalıştığı Okula Ait Hissetmeme Durumunun Karşılaştırılması	117

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1:T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Sembolü	16
Şekil 2:Kültürel Değerlerin Rolü	23
Şekil 3:Teori Z Örgütü Ve Kültürü	25
Şekil 4:Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	55
Şekil 5:Davranışsal Bağlılık Yaklaşımının Şematik Gösterimi.....	60
Şekil 6:Cinsiyet Dağılımları	92
Şekil 7:Yaş Dağılımları	93
Şekil 8:Medeni Durumları	94
Şekil 9:Okul İsimleri	95
Şekil 10:Okuldaki Görevleri Karşılaştırılması	95
Şekil 11:Eğitim Durumları	96
Şekil 12:Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Programları	97
Şekil 13:Formasyon Eğitimi Alma Durumları	98
Şekil 14:Öğretmen Olarak Çalışma Süreleri	99
Şekil 15:Mevcut Okuldaki Çalışma Süreleri	100
Şekil 16:Mevcut Çalışmakta Oldukları Okul Türleri	101
Şekil 17:Mevcut Okuldaki Çalışma Statüleri	102

Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Gülnihal BOZOĞLU	Danışman: Doç. Dr. Tuncay GÜLOĞLU
Kabul Tarihi: 08/07/2011	Sayfa Sayısı: IX (ön kısım) + 141 (tez) + 4 (ek)
Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
<p>“Örgüt kültürü” ve “örgütsel bağlılık”, son yıllarda üzerinde en sık durulan konular arasında yer almaktadır. Dünyada rekabet alanındaki hızlı gelişmeler, işletmeleri bir yandan insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye ve yatırım yapmaya zorlarken, diğer taraftan mevcut işgücünden azami ölçüde yararlanmaya yöneltmektedir. Bu durum işletmeler açısından çalışanların, “örgüt kültürü” ve “örgütsel bağlılık” ile ilgili algılarının önemini de artırmıştır.</p> <p>Bu çalışma; “örgüt kültürü” ve “örgütsel bağlılık” arasındaki ilişkiyi eğitim kurumları açısından inceleyerek, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın insan kaynaklarının çok önemli olduğu eğitim kurumları açısından önemini vurgulamaktadır.</p> <p>Bu amaca uygun olarak çalışmada, önce örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesi ele alınmakta, daha sonra eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ile yürütülen anket soruşturmasından elde edilen veriler ile bu kavramlar arasındaki ilişki değerlendirilmektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Eğitim Kurumları, Kamu Kurumları, Özel Sektör Kurumları	

Yalova University Institute of Social Sciences PhD Thesis Summary

Thesis Title: In The View of Organizational Culture and Organizational Commitment A Comparative Research at Educational Sector in Yalova	
Thesis Author: Gülnihal BOZOĞLU Advisor: Associate Professor Tuncay GÜLOĞLU	
Date of Acceptance: 08/07/2011	Total Number of Pages: IX (front page) + 141 (thesis) + 4 (annex)
Department: Department of Labor Economics and Industrial Relations	Field of Study: Human Resources and Labor Relations
<p>“Organizational culture” and “organizational commitment” topics have been the most common focused issues in recent years. The rapid developments in the competitive world give more importance to human resources on forcing to invest; on the other hand the rapid developments take advantage of the existing workforce which has lead to the maximum extent. In this case the employees of businesses, “organizational culture” and “organizational commitment” have increased the importance of perceptions.</p> <p>In this study, “organizational culture” and “organizational commitment” are indicated in terms of educational institutions by examining the relationship between them by emphasizing the importance of human resources for educational institutions.</p> <p>Enlighten of this purpose, the conceptual framework of organizational culture and organizational commitment are discussed and then a research is carried out within teachers in educational institutions. The relationship between these concepts is evaluated within the data which are obtained from questionnaire investigations.</p>	
Key Words: Organizational Culture, Organizational Commitment, Educations Organizations, Public Sector Organizations; Private Sector Organizations.	

GİRİŞ

Bir grubu diğerlerinden ayıran temel süreçler olarak tanımlanabilen “kültür” kavramı, ait olunan grubun türüne ve özelliklerine göre, farklı şekillerde ve aşamalarda incelenebilmektedir. Bir toplumda yaşayan tüm bireylere özgü kültür; bölge, etnik köken, din ve dil farklılığından kaynaklanan kültür; bireylerin cinsiyet ve nesil farklılıklarından kaynaklanan kültür; sosyal sınıf ve meslek farklılıklarından doğan kültür ve bireylerin çalıştıkları / ait oldukları örgütlere ilişkin kültür olmak üzere, kültür kavramının farklı boyutlarından söz etmek mümkündür.

Sistemli bütünlükler olarak örgütler, içerisinde buldukları çevreyle sürekli bir ilişki ve etkileşim içerisinde bulunmak durumundadırlar. Ancak her örgüt farklı yöneticilere ve çalışanlara sahip olduğundan ve değişik sektörlerde faaliyetlerde bulunduğu için, örgütsel kültüre ilişkin farklılaşmalar da ortaya çıkacaktır. Bu farklılaşmalar sonucunda, farklı örgütsel bağlılık düzeyleri de karşımıza çıkacaktır.

Örgüt kültürü; belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerliliği kabul edilen ve bu nedenle de yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen varsayımlar olarak tanımlanabildiğine göre; tüm örgütsel yapılanmalar içerisinde örgüt kültürüne ilişkin belirleyiciler bulunması kaçınılmazdır. Eğitim kurumları da; kendilerini / örgütsel yapılarını oluşturan üyelerin bir araya gelmesi sonucu kendi kültürlerini oluştururlar. Eğitim kurumlarında örgüt kültürünün belirlenmesi de; işe yeni alınan personelin kuruma uyum sağlaması, verimlilik, performans, örgütsel bağlılık ve hizmet kalitesinin artırılması, yeni yöneticilerin yetiştirilmesi gibi nedenlerle önemlidir.

Çalışmada da bu doğrultuda, birinci bölüm itibarıyla, örgüt kültürü genel başlığı altında kültürün tanımı, özellikleri ve çeşitleri; örgüt kültürünün tanımı, önemi, unsurları, özellikleri ve boyutları ve örgüt kültürü ile ilgili kavramlar ve modeller alt başlıkları çerçevesinde anlatımlarda bulunulacaktır. İkinci bölüm itibarıyla, örgütsel bağlılık genel başlığı altında örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi ve unsurları;

örgütsel bağlılık yaklaşımları; örgütsel bağlılıkla ilgili benzer kavramlar; örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından eğitim sektörü alt başlıkları çerçevesinde değerlendirmelerde / anlatımlarda bulunulacaktır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerde uygulanan anket çalışması değerlendirilmiştir.

Çalışmanın Konusu

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından eğitim sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Eğitim sektöründe örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konularının çok önemli bir yere sahip olduğu düşünöldüğünden bu konular ele alınmış, özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin cevapları doğrultusunda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından karşılaştırmalı bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmanın Amacı

Eğitim sektöründe örgütsel bağlılığın başarıyı da beraberinde getirmesi beklenen bir sonuçtur. Bu nedenle öğretmenlerin kuruma olan bağlılıkları sürekliliği sağlaması yönünden önemlidir. Örgüt kültürünün de başarıyı yakalamada etkisi olduğu düşünölmektedir. Çalışmanın amacı örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından eğitim sektöründe özel ve devlet okullarında karşılaştırmalı bir araştırma yaparak literatüre bu yönden katkı sağlamaktır.

Çalışmanın Önemi

Kişiler çalıştıkları kurumları kendi prensip ve değerlerine yakın bulduklarında, kendilerini kurumun bir parçası olarak görürler ve çalıştıkları kurumu benimserler. Örgüt kültürü çalışanlarda bağlılık duygusunu uyandırmada çok önemli bir etkiye sahiptir. Bu konuya eğitim sektörü açısından yaklaşıldığında, özel okulların ve devlet okullarının örgüt kültürleri ve örgütsel bağlılık açısından birbirinden farklı olduğu düşünölmektedir. Bu çalışma örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından eğitim sektöründe Yalova ilinde karşılaştırmalı bir araştırma ortaya koyması yönünden önem taşımaktadır.

Yöntem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve yüz yüze görüşme ile veriler toplanmıştır. Anket formu üç ana bölümden oluşmakta olup ilk bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde örgüt kültürü boyutlarını değerlendirmeye yönelik sorular, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili sorular yer almaktadır. Anket Yalova ilinde merkeze bağlı iki özel okul ve üç devlet okulunda toplam 142 öğretmene uygulanmıştır.

BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür Kavramı

Kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamını oluşturmaktadır. Daha geniş kapsamlı olarak bakıldığında kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü meydana getirmektedir (Güçlü, 2003: 148). Kültür, nesilden nesile aktarılan mirastır. Kültürün maddi ve manevi öğeleri arasında etkileşim söz konusudur. Birinde meydana gelen bir değişim diğeri de etkilemektedir.

Kültürlerin sürdürülebilirliğini sağlayan pek çok vasıta vardır. Özellikle günümüzde, bu vasıtaların sayısı sürekli olarak artmaktadır. Örneğin, eğitim kurumu ve medya, kültür unsurlarının bireylere öğretilmesinde ya da benimsetilmesinde oldukça etkili biçimde kullanılmakta olan iki önemli vasıta (Kocadaş, 2005: 5).

1.1.1. Kültürün Tanımı

“Kültür” kavramına etimolojik olarak bakıldığında, kelimenin; tarım, toprağı sürmek, işlemek ve ekip biçmek anlamında kullanılan, Latince “cultura” sözcüğüne dayandığı görülmektedir. Genel olarak belli bir toplumu oluşturan insanların yaşam tarzı olarak bilinen “kültür” kavramı, literatürde farklı şekillerde de tanımlanabilmektedir (Coşan, 2010:87).

Taylor, kültürü fonksiyonel açıdan ele almış ve bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır. “İşletme Yönetimi” açısından da “kültür”; kuruluşun çalışma şeklini ya da faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamı şeklinde tanımlanmaktadır (Vural, 1998:38). “Kültür” kavramının “Yönetim Bilimleri” açısından tanımı ise; kültürün, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olması ve insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresi şeklindedir (Hasanoğlu, 2004:52).

Teknik, ekonomi, hukuk, estetik, bilim, devlet, yöntem vb., kısacası insanın meydana getirdiği her şey kültür kavramının içerisinde yer almaktadır. Örgütler, dernekler, kurumlar, okullar da, kendilerine özgü unsurlarla birlikte kültürü oluştururlar. Bu bağlamda da; insanlar arasındaki her türlü karşılıklı etkileşim, yapıp – yaratma alışkanlıkları, bütün manevi ve maddesel yapıt ve ürünler, “kültür” kavramının içerisinde yer almaktadır (Uygur, 1984:17).

Bu tanımlar haricinde “kültür” kavramı, aşağıdaki temel tanımlar çerçevesinde de kullanılabilir (Güvenç, 1991:95);

- Kültür, özel anlamda bir toplumun ve genel anlamda da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisini ifade eden tüm değerlerdir.
- Kültür, bir dizi sosyal sürecin bileşkesidir.
- Kültür; ifade ettiği bütünsel yapı içerisinde, bir insan ve toplum kuramıdır.

1.1.2. Kültürün Özellikleri

Kültür, insan ve toplum davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu etkinin anlaşılabilmesi ve ortaya konulabilmesi açısından da, kültür kavramının özelliklerinin belirlenmesi mutlaka ki önem taşımaktadır. Bu doğrultuda belirtmek gerekir ki; kültür, değişmez bir nitelik göstermektedir şeklinde değerlendirilse de, bunun doğru olduğu söylenemez ve bilakis kültür, “sürekli” ve “belirli” değişikliklerden geçmektedir. Bu bağlamda hiç değişmiyor gibi düşünülen kültürel yapılar, aslında artık geçerliliğini yitirmiş yapılardır ve kültürel değişikliklerin zaman zaman ağır gerçekleşmesi, değişimlerin anlık fark edilmesini engellemektedir (Gelişim Hachette, 1983: 2527).

Doğan’a göre, önemli ortak ve evrensel kültür özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Doğan, 2007:16);

- Kültür; bir toplumu diğer toplumlardan ayırır, toplumsal değerleri bir bütün haline getirir, birikerek gelişir ve topluma dâhil olan her yeni birey aracılığıyla varlığını sürdürür. Bu da, kültürün öğrenilir olma özelliğini ifade etmektedir.

- Kültürün, gereksinimleri karşılayıcı ve doyurucu bir özelliği vardır ve bu doğrultuda da kültür, insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar.
- Kültür, tarihi ve süreklidir. Yani kültürün oluşabilmesi, belirli bir insan grubunun, belirli bir s reye dayanan birlikteliğine ve ortak yaşamasına bağlıdır.
- Kültür, insanların içerisinde yer aldıkları sosyal ve fiziki evre ile ilişkilerini düzenleyici bir mekanizmadır.

1.1.3. Kültür eşitleri

Kültür kavramına yönelik birtakım ölçütler esas alınarak bazı ayrımlardan söz etmek mümkündür. Bu ayrımlar da, kültür çeşitliliğine neden olmuştur. Araştırmalarda genel olarak yer verilen kültür ayrımlarına aşağıda yer verilmiştir.

1.1.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

“Genel kültür”; bir ülke ya da ulusun kültürünü ifade etmek adına kullanılabilmektedir ve o ülkenin ya da toplumun hâkim inançları, değerleri, davranış kalıpları vb. unsurlar genel kültürü oluşurmaktadır. “Alt kültür” ise; “genel kültür” içerisinde yer alır ve genel kültürün parçaları olarak değerlendirilebilir. Ancak genel kültür, alt kültürlerin bir toplamı olarak da düşünülmemelidir (Barlı, 2007:278).

Örgütlerde “genel kültür”, çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri; “alt kültür” ise, örgüt çalışanları arasında, sadece belirli bir grup tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Bir  rg tteki alt kültürler; örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, örgüt içindeki bölümler, ideolojik ve coğrafı farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2003:150).

Bir okula ziyaret amaçlı gelen kişi, okulun çevresinde dolaştığında ya da okul içerisinde  ğretmen,  ğrenci ya da idarecilerle konuştuğunda, değişik alt kültürleri gözlemleyebilir. Çünkü alt kültürler, performansa ve davranışlara yansır. Bu erevde, eğer o okulda toplumun farklı kesimlerinden kişiler bir araya gelmişe, bu durum “alt kültür atışması” olarak kendisini gösterebilir. Bu durumda da okulun, ortak bir kültür oluşurma yoluna gitmesi gerekir. Bu nedendir ki; bir öğretmenin sınıfta birlik beraberlik sağlamaya ve öğrencilerin ortak değerlerde buluşmasına

gayret etmesi gibi, bir okulda da idareci, öğretmen, öğrenci ve çalışanlar bazında ortak bir kültür oluşturulmaya çalışılmalıdır (Şişman, 1994:53).

1.1.3.2. Maddi ve Manevi Kültür

Kültür, maddi ve manevi öğelerden oluşmaktadır. “Maddi kültür”, o yöreye yönelik somut alanları; “manevi kültür” ise, o yörenin değerlerini, inançlarını, tutumlarını ve soyut alanlarını içermektedir (Çam ve Bilge, 2007).

“Maddi kültür” literatürde, bir toplumun sosyal aktivitelerini organize etmesi ve teknolojiyi kullanması çerçevesinde ele alınmıştır ve bu çerçevede “maddi kültür”, insanların yaptıkları nesnelere oluşur. İnsanların bu nesnelere nasıl ve niçin yaptıkları gibi konular da, maddi kültürün içerisinde yer almaktadır (Yeşil, 2009:111). Bir toplumdaki dini motifler, inanç sistemleri, örf ve ananeler, davranış kalıpları ve alışkanlıklar ise, önemli bazı manevi kültür öğeleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Barlı, 2007:278).

Bu tanımlar doğrultusunda, bir okulda uygulanan motivasyon artırıcı uygulamalar, kabullenen norm ve kurallar manevi kültüre örnek teşkil ederken; tesisler ya da binaların iç ve dış mimarisi, üniformalar vb. maddi kültüre örnek verilebilir.

1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgütlerin, toplumsal yaşam içerisinde varlığını sürdürmeye çalışan sosyal sistemler olması, kültürle ilişkisini de kaçınılmaz kılmaktadır. Bu kapsamda örgütler, içerisinde yer aldıkları toplumların birer küçük örneği olarak düşünülecek olursa; dünyada nasıl ki farklı toplum ve kültürler mevcutsa, benzer şekilde örgütlerin de farklı kültürel özellikleri vardır denilebilir. Kültür de, bir örgüt içerisinde örgüt ile makineler ve örgüt ile bireyler arasındaki ilişkilerden oluştuğuna göre; bu çerçevede evrensel çevredeki yerini alır ve örgüte katılan bireylerin karşılıklı ilişkileri sonucu uğradığı değişimlerle, yeni bir görünüm kazanarak toplumsal kültürden örgütsel kültüre dönüşür (Köse, 2003:9-10).

Örgütsel kültürün, toplumun genel kültürel yapısından ayrılmasını sağlayan temel iki özellikten söz edilebilir (Başaran, 2008:397 – 398);

- **Bunlardan ilki**, örgütsel kültürün ulusal kültüre yeni değerler katması yönüdür. Örgüt; toplumun gereksinimlerini ne kadar çok karşılarsa, o kadar toplumsal konumunu ve önemini artırarak, toplum nezdinde değerini yükseltir. Değeri artan örgütler de; dile, inançlara, ilkelere, kurallara, ananelere, teknolojiye ve bilime yeni değerler katarlar. Bu yeni değerler toplumun değerleriyle çelişmedikçe, toplumun genel kültürel yapısında gelişmeler ortaya çıkmasına katkı sağlamış olur.
- **Örgütsel kültürü toplum kültüründen farklı kılan diğer bir özellik ise;** örgütün, toplumunun ürettiği değerlerle, ulusal kültür değerlerinin bir birleşimi olmasıdır. Örgütteki bireyler, amaçlarını gerçekleştirmek için toplumsal kültürden kendilerine gerekli değerleri alarak, toplumdan ve başka örgütlerden farklı bir kültür geliştirirler. Örgütte kültürün oluşması, çalışanların toplu yaşamalarının doğal bir sonucudur; çünkü kültür, insanların toplu yaşamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bu kültürel sonuç, örgüt toplumunun daha nitelikli yaşamasını sağlar.

1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika’da ortaya atılmış, Pascale ve Athos tarafından Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde “Firma Kültürü”, “Kurumsal Kültür” ve “İşletme Kültürü” olarak da dile getirilen örgüt kültürünü, bu konuda pek çok araştırma yapmış ve alanında otorite olarak kabul gören Schein; “Örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli” olarak tanımlamıştır (Durğun, 2006:114).

Morgan örgüt kültürünü; “İnsanların, yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmalarını ve yeniden kurmalarını sağlayan aktif ve yaşayan bir olgu” olarak ele almıştır (Durğun, 2006:114). Killmann ve arkadaşları örgüt kültürünü; “Paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması” şeklinde tanımlarken, Sapienza’ya göre de; “Örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden birisi, paylaşılan inançlar sistemi” olarak değerlendirilmelidir (Gürçay, 2001:1).

Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgilidir ve örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir. Örgüt kültürünü; bir örgüt içerisinde ortaklaşa paylaşılan ve görelî olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlamak mümkündür. Bu nedenle örgüt kültürü, kurumun duygusal yönünü oluşturur, çünkü yazılı kurallar içermemektedir (Erdem, 2007:64).

Aşağıda farklı “örgüt kültürü” tanımları tablo çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Öne Çıkan Örgüt Kültürü Tanımları

TANIMLAR	SAVUNUCULARI
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, İŞLER BURADA BU ŞEKİLDE YÜRÜR BİÇİMİNDE İFADE EDİLEN YARGILARDIR.	DEAL VE KENNEDY (1982)
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ; İŞ YAŞAMINDA OLUŞTURULAN, SÜREKLİLİK GÖSTEREN VE SEMBOLLER ARACILIĞIYLA İŞLETİLEN İNANÇLAR VE DEĞERLERİN TÜMÜDÜR.	KONZES (1983)
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ; ÖRGÜTÜN ÇALIŞANLARINA VERDİĞİ DEĞER VE İNANÇLARLA İLGİLİ SEMBOLLER, TÖRENLER VE MİTLER BÜTÜNÜDÜR.	OUCHİ (1985)
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, BİRLİKTE GERÇEKLEŞTİRİLEN ANLAMLANDIRMALARDIR.	VAN MANEN (1988)
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, GÜÇLÜ VE GENİŞ ÖLÇÜDE PAYLAŞILAN TEMEL DEĞERLERDİR.	REİLLY (1990)
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTTE BİREYLER TARAFINDAN PAYLAŞILAN ORTAK DEĞERLER SİSTEMİDİR.	SPENCE (2004)

Kaynak: Griffin ve Moorhead (2010:468)

Bu tanımlar farklı kişilerce yapılmış olsa da, hepsinin ortak noktası maddî ve manevî kültürel öğelerden söz etmeleri ve örgütsel kültürün özünün, kültürel değerlerde bulunduğunu belirtmeleridir.

Örgüt kültürünün, 1980'lere kadar örgütsel performans üzerindeki etkisi dikkate alınan bir konu değildir. Kısaca ortak beklenti ve değerler sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü, “o yerde işlerin nasıl yürüdüğü” değerlendirilmesi olarak da ele alınmaktadır. İşlerin nasıl yürüdüğü ya da yürütüldüğü de, yazılı olmayan kurallar ve dile gelmeyen yönergelerle birlikte kuruma kimlik kazandırır. Ancak kişiler, yeni bir kültürle karşılaşınca ya da yeni bir kültüre ayak uydurmak durumunda kalınca

dek, örgüt kültürünün bilincinde değildirler ve çoğu zaman örgüt kültürü açıkça algılanamaz. İşte bu yüzden pek çok yönetici ve araştırmacı tarafından “örgüt kültürü” konusu uzun yıllar göz ardı edilmiştir denilebilir (Cameron ve Quinn:1999: 14).

Örgüt kültürünün oluşmasında, mutlaka ki bu yapının oluşmasını sağlayan kurucuların da önemli rolü bulunmaktadır. Çünkü bireylerin kendi değer ve inançları, nasıl bir kültürün oluşacağı noktasında önemli olmaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürünü oluşturanlar tarafından işe alınan çalışanların, kurucuya yakın değere ve inançlara sahip olan kişiler olduğu düşünülmektedir (George ve Jones, 2005:542).

Örgüt kültürünün; iletişim, yönetim tarzı, ödüllendirme ve özendirme sistemi, karar alma, strateji ve amaçlar, işbirliği ve dayanışma, koordinasyon ve bütünleşme, inovasyon, adaptasyon, öğrenme, normlar, kurallar ve değerler, organizasyon yapısı, dış çevre ile ilgili konularda davranışlar sergileme, örgütsel iklim, kontrol mekanizması, ilgi, bilgi aktarımı, çalışanlara ilgi gösterme, uzlaşma, çalışanların sorumluluk ve özgürlük dereceleri, çalışanları güçlendirme (empowerment), çalışanları seçme sistemi, vizyon, misyon ve politik yatırımlar gibi boyutları bulunmaktadır (Kayalar, 2007:165). Örgüt kültürünü başlatan örgütsel çalışmalar ve söz konusu edilen bu boyutlar, örgütün kurucularının kültürel yapıyı oluşturmalarında oldukça önemli bir yere sahip olduklarını göstermektedir. Çünkü örgütün kurucuları, kurum kültürünü oluştururlarken, yukarıda bahsedilen boyutları uygulamada nasıl bir çerçeve çizerlerse, işleyişlerde o çerçevede devam edecektir.

Örgüt kültürü; bir örgütü diğerlerinden ayıran fiziksel özelliklerden başlayıp, işe ilişkin alışkanlıklar, davranış biçimleri, insanlar arasındaki ilişkilerle ilgili oluşan kurallar vb. gibi sıralanan özellikler bütünü olarak değerlendirildiğinde, örgüt kültürü ile ilgili belirlemeler de aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Doğan, 2007:104);

- a) Örgüt kültürü, örgüt dışı (örgüt – çevre) ve örgüt içi ilişkilere ait bütünleşme sorunlarının çözümüne ilişkin bir yapılanmadır.
- b) Örgüt kültürü, örgütün varlığını devam ettirdiği her dönemde ve durumda ortaya çıkmaktadır.

c) Örgüt kültürünün özünü, sorunları çözme konusunda önceliklerin ve biçimlerin işe yarayacağına ilişkin yerleşmiş inançlar ve temel kabuller oluşturmaktadır. Benimsenen öncelikler ve tercih edilen çözümler, her iki alanda da sorunları çözmeye yöneliktir ya da örgüt üyelerinin algılamaları bu yöndedir. Algılamalara konu olan değerler ise; düşünceler, alışkanlıklar, teamüller, gelenekler, normlar, değerler, inançlar ve temel varsayım kalıplarıdır.

1.2.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, her örgütte çeşitli faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu oluşumun kendi kendine değil de, bilinçli bir biçimde yapılması da, o kurumu başarılı kılacaktır. Günümüzde her ne kadar teknoloji gün geçtikçe gelişmekte ve verimliliği artırırsa da, bu teknolojiden yararlanabilmek için, belli niteliklere sahip olan bilgi işçilerine ihtiyaç bulunmaktadır. İnsanların bu nitelikleri üzerinde ise, kurumların oluşturdukları kültürün etkisi oldukça büyüktür. Çünkü örgütleri bu insanlar yönlendirecektir ve bu nedenle örgüt kültürü daha da önemli hale gelmektedir.

Örgüt kültürü; bir örgütün kimliğini ifade ettiğinden, örgütün tanınmasını da sağlar. Bu nedenle örgüt kültürünün en önemli özelliği, örgütü diğer örgütlerden farklı ve ayırt edici kılmasıdır. Bu bağlamda örgüt kültürünün, örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde de düzenleyici bir etkisi vardır. Tüm bunların haricinde örgüt kültürü; iş yapma teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlayan bir yapıdır (Güney, 2000:191).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağdır. Bir kurum, ancak örgüt yapısı içerisinde yer alan üyelerinin uyumlu bir şekilde benimsenmiş ortak amaçların, standartların, değerlerin, felsefe ve ideolojilerin paylaşılması halinde amaçlarını gerçekleştirebilir. Bu amaçla, örgüt üyeleri arasında işe bağlılığı oluşturmak için ortak dil, ifade ve kavramları oluşturan, kişilerin güçlerini, statülerini, yükselmelerini, birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen ve tüm örgütsel olaylara anlam vermelerini sağlayan güç örgüt kültürüdür (Karahan, 2008).

Örgüt kültürüyle ilgili yapılan pek çok araştırmada, örgüt kültürü ile çalışanların tutum ve davranışları arasında güçlü bağlar olduğu belirlenmiştir. Örneğin; çalışan odaklı olan klan kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık, kurumda kalma niyeti ve iletişimdeki nitelikler üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. 11 yıl boyunca, 22 farklı sektör ve 207 firmada yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bilgilere göre de; esnek örgüt kültürüne sahip firmaların finansal gelirlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Knicki ve Kreitner, 2009: 45).

Örgüt içi haberleşmede ve bireyler arası ilişkilerde de örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır ve bu nokta itibariyle örgüt kültürü, personel arasında takım ruhunu gelişmesine katkıda bulunur. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir ki, örgüt kültürü; semboller, törenler, kahramanlar ve sloganlar yoluyla nesilden nesile aktararak, örgütsel yaşamı sürekli kılar (Eren, 2004:168).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını ve yönetimin problemlere yaklaşım tarzını belirleyen en önemli faktördür. Dolayısıyla da, örgütün yeniliklere karşı olan tutumunda çok büyük bir etkiye sahiptir. Örgüte hâkim olan kültür, örgütün ve üyelerinin yeniliğe bakışını ve yenilikleri benimsemelerinde önemli role sahiptir. Bu nedenle “örgüt kültürü” ve “yenilik” arasında güçlü bir bağ vardır (Uzkurt, 2008:128).

Kültürün yoğunluğu arttıkça; varsayımlar, değerler, inançlar vb. gibi örgüt kültürünün unsurları da daha güçlü ve yaygın bir biçimde kabul görmeye başlar. Schein bu çerçevede, “yoğun kültür” tanımlaması yerine “güçlü kültür” tanımlamasını kullanmaktadır ve “güçlü kültür” kavramını da; “örgütün temel değerlerinin yoğun olarak kabul edilmesi ve yaygın olarak paylaşılması” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tür kültürel yoğunluğun bulunduğu örgütlerde de; daha önce hiç rastlanmamış yeni bir çözümün kabul görmesi, çözümün mevcut varsayımlara ve değerlere uygunluğuna bağlı olarak farklılık göstermektir (Gümüşsuyu, 2005:34 – 35). Bu durumda da, örgüt kültürünün yaratıcılığa olan etkisi gündeme gelmektedir. “Güçlü örgüt” kültürünün olduğu yerlerde, yaratıcılığa olan teşvik ortamı sağlanmazsa, yaratıcılıktan söz etmek

de mümkün olmayacaktır. Ancak yönetimin bu konudaki tavrı, örgüt kültürünün yaratıcılığa olan etkisini de şekillendirecektir.

Bir işletmenin piyasa gücünde de “örgüt kültürü” önemli yere sahiptir. Rakip işletmeler; ürünlerin, promosyonların, satış stratejilerinin model alınması ya da kopyalanması yoluna gidebilirler. Satış mağazaları, kullanılan teknoloji, şirket içi süreçler ve ödüllendirme sistemleri de zamanla taklit edilebilir. Örgütsel kültür ise taklit edilemez. Bu özelliğiyle de örgütsel kültür, işletmeye rekabet avantajı sağlayan bir entelektüel sermaye bileşeni olarak değerlendirilebilir (Erdem, 2004).

Eğitim sektörü düşünüldüğünde de, her okulun başarı seviyesinin aynı olmadığı gerçeğinden hareketle; özellikle özel eğitim kurumlarının sürdürülebilirliklerini sağlamaları için, başta öğretmen ve personelinin uyumlu bir şekilde çalışacağı bir örgüt kültürünün oluşturulmasına özen gösterilmelidir. Bir özel okul, fiziksel donanım olarak ya da veli – öğrenci ilişkilerinde izlediği stratejiler bakımından, diğer özel okullara benzer özelliklere sahip olabilir. Fakat kişiler üzerinde yarattığı etki ya da başarı seviyeleri aynı değildir, çünkü örgüt kültürleri farklıdır.

Örgüt kültürü aynı zamanda öğretmenlerin, özellikle de mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin sosyalleşmesine yardımcı olan bir nitelik taşımaktadır. Öğretmenlerin sosyalleşmesinde; sınıf yönetimi, geçmiş tecrübeler ve kişisel yaşam bireysel girdilerdir. Örgüt kültürü ise; politika, prosedürler ve yönetici ile ilgili beklentiler anlamında örgütsel girdiler sağlamaktadır (Balci, 2000:58).

1.2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün oluşturulmasında, çalışanlara iletilmesinde, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde, onu oluşturan unsurların büyük önemi bulunmaktadır. Bu doğrultuda örgüt kültürünü oluşturan unsurların yarattığı işlevler şu şekilde açıklanabilmektedir (Hasanoğlu, 2004:53);

- 1) Örgüt kültürü, bir örgütsel biçimlendirme aracıdır.
- 2) Örgüt kültürü, bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- 3) Örgüt kültürü, örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.

- 4) Örgüt kültürü, moral ve güdüleme aracıdır.
- 5) Örgüt kültürü; örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.
- 6) Örgüt kültürü; örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- 7) Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.

Örgüt kültürünün oluşması için süreç gerekir ve bu süreç de, örgüt kültürünün oluşması için gereken unsurlar yer alır. Bu unsurların bazıları aşağıdaki çerçevede değerlendirilmiştir.

1.2.3.1. Varsayımlar

Örgüt kültüründe, örgüt üyelerinin çevreleriyle ilişkilerinde gerçekleştirdikleri eylemleri ya da insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançları, varsayımlar olarak kabul edilmektedir. Bu temel sayılılar, örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır (Şişman, 1994:66).

Varsayımlar, örgütlerde çalışanların tutumlarını ve dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü öğelerdendir. Örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru – yanlış, anlamlı – anlamsız ve olanaklı – olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrular olarak kabul edilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:36).

1.2.3.2. İnançlar ve Değerler

İnançlar; bireyin, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bilgilerinden oluşur ve kişilerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını gösterirler. Değerler de; örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri ölçütlerdir. Bu bağlamda da değerler ve inançlar; örgütte neyin arzu edilir olduğunu gösterirler ve olay, durum ve uygulamalar karşısında iyi – kötü biçiminde değerlendirme ve yargılamada ölçüt olarak kullanılırlar (İra ve Aksu, 2009:46).

Değerler, işgörenlerin çalışmalarını ve eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İşgörenin davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir ve örgütün sahip olduğu bu değer ve inanç sistemleri; işgörenlerin örgüte bağlanmasını, üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasını, sonucunda da işgörenin daha fedakâr bir yaklaşımla işine yönelmesini sağlar (Köse vd., 2001:225).

1.2.3.3. Normlar

Normlar; örgüt kültürünün gelişmesinde ve devamında önemli bir role sahiptir ve örgüt üyelerinin, kritik olaylara cevap verme şekilleri olarak tanımlanabilmektedir. Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilirler ve genel çerçevede de, işgörenlerin çoğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleri normları oluşturur. Bir normun meşru olabilmesi için, kaynağını kültürel değerlerden alması gerekir ki; ancak belirli bir yasallığa dayanan normlar; işgörenlerin örgüt içerisinde nasıl davranması, ilişkileri nasıl düzenlemesi gerektiğini ve başkalarıyla nasıl iletişim kuracağını gösterir (Özdemir, 2006:413).

Normlara; bir okuldaki öğretmenlerin birbirlerine olan destekleri, diğer bir öğretmenin fikirlerini sorup onun görüşlerinden yararlanmaları, meslektaş ya da yöneticilerle gereksiz yere tartışmaya girmemek ve/veya kurucunun ya da idarecinin yanına telefonla randevu alarak gitmek örnek olarak verilebilir.

1.2.3.4. Semboller

Örgütsel semboller, değişik biçimlerde kodlanmış özel anlamlardır ve pek çok kapsamı içinde barındırır. Bunlar; anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran sözel / davranışsal ifadeler ya da fiziksel nesnelere olabilirler. Bir örgütte sembollerin pek çok önemi bulunmaktadır. Sadece örgüt içindeki bireyler değil, aynı zamanda örgüte yeni katılan bireyler de örgütsel yaşamı ve bu yaşama hâkim olan değerleri, inançları, normları, önemli bir ölçüde semboller yardımıyla tanımakta ve öğrenmektedirler (Şişman, 1994:68).

Semboller, aynı zamanda örgütün kimliğini de vurgulamaktadır. Bir şirketin amblemi, kuruluş yıldönümü etkinlikleri, özel iş kıyafetleri, öğretmenlerin giydikleri

beyaz önlükler ya da üniversitede öğretim üyelerinin akademik giysileri sembollere örnek olarak verilebilir.

Diğer kurumların olduğu gibi, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) da kendisine özgü bir kültürü vardır ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın kullandığı açılmış bir kitap ve ortasında yanan bir meşale logosunda kitap; bilgi, eğitim ve öğretimi, yanan meşale ise aydınlığı ve uygarlığı temsil etmektedir. Ortada yanan meşale üç kıvılcımdan oluşmaktadır. Bu üç kıvılcım; okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim olmak üzere, bitmeyen bir süreç olarak eğitimin sürekliliğini simgelemektedir.

Şekil 1. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Sembolü



Kaynak: "T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Sembolü", <http://www.meb.gov.tr> (Son Erişim Tarihi: 15.04.2011)

1.2.3.5. Dil

Milletlerin ana dilleri olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır ve "örgütsel dil"; bir örgütte kullanılan yazılı ya da sözlü dil, üyelerin kullandıkları argolar, mecazlar, şakalar, selamlaşmalar dâhil her türlü iletişim aracını kapsamaktadır ve nitekim çalışanlar, kendi aralarında bu yöntemle anlayabilmektedir. Örgüt dilini, ancak o örgütte çalışanlar anlayabilmekte ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, örgütsel kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Bir dilin ve konuşma tarzının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve anlaşılması, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağ oluşturmasında da önemli bir etkiye sahiptir (Gürgen, 1997:160).

Dil; yalnızca bir iletişim ve anlaşma aracı değil, aynı zamanda kültürün de temel öğelerinden birini oluşturur. Belirtildiği gibi her örgütte, o örgüt üyelerince geliştirilmiş kendine özgü bir dil bulunmaktadır ve Güçlü'ye göre; bir örgüte özgü

yazılı ya da sözlü dil, bu dil içerisinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, teşbihler, sloganlar, selamlaşmalar ve sözel sembollerdir (Güçlü,2003:8).

Okullarda; öğretmenlerin birbirlerine “Öğretmenim” ya da “Hocam / Hoca Hanım” tarzı hitaplar kullanmaları, öğrencilerin çiçeklere benzetilmesi, okullara yazılan şiirler ve marşlar, yapılan zümre toplantıları ve kullanılan jargon da, o okulun kültürünü yansıtan dil unsurunun özellikleri olarak değerlendirilebilir.

1.2.3.6. Törenler ve Toplantılar

Törenler; örgütün ortak değerlerini güçlendirmek ve amaçlarını vurgulamak için, belirli zamanlarda düzenli olarak yapılan faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel törenler ve toplantılar içerisinde; karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri, çay, kahve, yemek toplantıları, balolar, kokteyller, piknikler, özel günler, haftalar ve bayramlar sayılabilir (Şişman, 1994:73).

Örneğin; okullarda “Öğretmenler Günü”nün kutlanması amacıyla düzenlenen yemek ya da törenler, öğretmenlik mesleğinin önemini hatırlanması ve okul içerisinde aile gibi olduğunun vurgulanması açısından önem taşımaktadır. İlköğretimde sabahları okunan antlar, bayrak törenleri ve törenlerde okunan “İstiklal Marşı”, yönetimin emekli olan, kurumdan ayrılan ya da kuruma yeni katılan öğretmenlere tören düzenleyerek özel hediyeler vermesi de, hem motivasyonu artırıcı hem de kurum kültürünü güçlendirici etkiye sahiptir.

1.2.3.7. Hikâyeler

Hikâyeler, güçlü bir örgüt kültürü yaratmada oldukça etkilidirler. Bazı hikâyeler kahramanlıklardan, bazıları ise örgütün temel değerlerinden uzak kalındığı durumlarda nelerin yaşandığından bahsedebilir. Bu hikâyeler, nelerin yapılması ya da nelerin yapılmaması gerektiğini söyleyen güçlü sosyal talimatlar olarak değerlendirilebilir (Mc Shane ve Von Glinow, 2010:420). Başaran’a göre ise; örgütün başarılarına ve çalışanların kahramanlıklarına ilişkin hikâyeler, çalışanların imgelerinde, örgütün ve örgüte üye olmanın gururunu ve üstünlüğünü yaratmak için çoğu zaman yönetim tarafından uydurabilmektedirler (Başaran, 2008:400).

Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Tarih Bölümü'nde görev yapan akademisyen İsmail Çolak, “Niyazi Öğretmen'in Kahramanlık Örneği” başlıklı yazısında şu anlatımlara yer vermektedir;

“9 Ocak 1919'da, Fransız Komutanı Albay Bremond Adana Bölgesi İşgal Valiliği'ne atanmış ve halkın sabrını zorlayan hal ve hareketlerde bulunarak, vatansever öğretmen ve memurları görevinden uzaklaştırmıştır. Esas amacı ise, halkı tamamen sindirmek ve millî direnişe engel olmaktır. Fransızların bayrak yasağına rağmen, Adana Sultanî'si (Adana Erkek Lisesi) binasında Türk Bayrağı dalgalanmaya devam etmekteydi. Bremond, Vali Nazım Bey'e derhal bayrağın indirilmesi emrini vermiştir. Ancak okulda görev yapan Niyazi Bey bu emre uymamıştır. Daha da ileri giden Niyazi Bey, Albay Bremond'a şu haysiyetli cevabı vermiştir; “Lise resmi bir daire değil, kutsal bir kültür yuvasıdır. Bayrak indirilirse, Türklerin millî duygularına büyük bir darbe vurursunuz. Bayrağı indirmeyeceğim!”. Bu cevap üzerine Niyazi Bey'in görevine son verilmiştir. Bu olaydan sonra Niyazi Bey İstanbul'a gitmiş ve orada Kilikya Müdafaa – i Hukuk Cemiyeti Yönetim Kurulu'na girerek, bu cemiyet çatısı altında millî faaliyetlerini yürütmüştür” (Çolak, 2011).

Örgüt üyeleri hikayeden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca; örgütün tarihine ilişkin hikayeler de çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır.

1.2.3.8. Kahramanlar

Güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürünün temsilcisinin tipik özellikleri, “kahraman” tanımlamasıyla ifade edilir. Bu bağlamda “kahramanlar”, çalışanlar için izlenmesi gereken birer rol modellerdir ve örgüt üyelerine; doğru kabul edilen davranışların neler olduğunu, takdire şayan davranışları ve nelerin nasıl yapılması / yapılmaması gerektiğini gösterirler (Barutçugil, 2004:211).

Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve işgörenlerin yapacakları eylemlerde takip edebilecekleri bir model oluştururlar. Bu doğrultuda da, kültürel yapı içerisinde

yüksek değere sahip olan, hayal ürünü ya da gerçek kişiler olabilirler ve örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardımcı olurlar.

1.3. Örgüt Kültürü ile İlgili Kavramlar

1.3.1. Örgüt İklimi

Örgüt ikliminin tanımı çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış olmakla birlikte, Reichers ve Scheider örgüt iklimini; örgütün formel ve informel politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamalar olarak tanımlanmışlar ve örgüt ikliminin yönetim desteği, çalışma gruplarının iş birliği, çatışma ve belirsizlik, mesleki ve örgütsel birlik duygusu, yapılan işin önemli olması ve karşılıklı güven duygusu olmak üzere altı boyutundan söz etmişlerdir (Aydoğan, 2004:11).

Örgüt iklimi, kısaca “örgütün psikolojik ortamı” için kullanılan bir tanımlamadır. Bu iklimin, çalışanların tatminine olduğu kadar, örgütsel verime de etkisi büyüktür. Örgüt iklimini belirleyen 3 temel güç kabul edilmektedir. Bu öğeler aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir (Can, 1994:201);

- Kişilerin güdülenmesi,
- Önderlik tarzları ve
- Örgütsel iletişimdir.

Görevliler, çalıştıkları kurumları zaman zaman değerlendiren cümleler kurabilirler. Örneğin; “O günkü hava öyle davranmamı gerektirdi”, “Sen bizim kurumu bilmiyorsun, durum düşündüğünden çok farklı”, “Saatin geç olmasına rağmen verilen işi yaptım ve havayı bozmak istemedim” gibi ifadeler de, örgütsel iklimi yansıtan ifadeler olarak değerlendirilebilirler (Ertekin, 1978:1).

Meteorolojik iklimin sıcaklık ve nem gibi değişkenlerle ifade edilmesi gibi, örgütsel iklim de; arkadaşlık, destek olma ve risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenebilmektedir. Bu çerçevede örgüt ikliminin, katılımı teşvik edici ve açık bir ortam olması sağlanabilirse, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulabilmesi de mümkün

olabilecektir. Ancak bunun tam tersi bir iklim olan kapalı ya da tehdit edici örgüt iklimi, köreltici ve sağlıksız bir örgüt iklimini ifade edecektir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:31).

“Örgüt iklimi” ile “örgüt kültürü” kavramları birbirlerini çağrışırsalar da, birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu anlamda “örgüt iklimi” psikoloji, “örgüt kültürü” ise antropoloji ve sosyoloji biliminin çalışma alanında yer alır demek yanlış olmayacaktır. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava ya da ortam olarak tanımlanabildiğine göre, örgüt üyeleri örgüt kültürünü ne kadar benimserse, o kadar güçlü bir örgüt iklimi oluşacaktır. Ayrıca örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre kısa zaman aralıklarında farklılık gösterebilir. Oysa örgüt kültürünün oluşması için uzun zamana ihtiyaç vardır (Griffin, 2010:472 – 473).

1.3.2. Örgüt Kimliği

“Örgüt kimliği ya da kurumsal kimlik”, işletmeye ilişkin belirli iç paydaşlar grubunun düşünceleri ve değerlendirmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Bu anlamda “kurumsal kimlik”; işletmenin neleri nasıl yapabileceği ve nerelerde başarılı olabileceğini belirleyen unsurları kapsar ve işletmenin faaliyetlerine yönelik pusula sunar. Haricinde “kurumsal kimlik”; çalışanların, yöneticilerin ve/veya işletmenin temel felsefesini, kültürünü, amaçlarını, değerlerini ve stratejisinin bütününe ifade eder (Yılmaz, 2009:173). Sonuç olarak “örgüt kültürü”, ortak değer ve normlardan oluşurken; “örgüt kimliği”, baskın örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji özelliği taşımaktadır (Eren, 1997:58).

Örgütler de insanlar gibi düşünülebilir ve organizasyonların da insanlar gibi kişilik özellikleri vardır denilebilir. Örgütün bu özellikleriyle bir kimlik oluşturması ve bu kimlik sayesinde diğer örgütlerden ayrılması söz konusudur. İşte bu kimlik de, örgütün sahip olduğu kültürün altında oluşacak ve gelişecektir.

1.3.3. Örgüt İmajı

“Örgüt imajı ya da kurumsal imaj”; tüketiciler, araçlar, rakipler, devlet vb. gibi, işletmenin ilişkide bulunduğu grupların algılamaları sonucunda oluşan, olumlu ya da

olumsuz düşünceler bütünüdür. “Kurumsal imaj”, paydaşların kurumsal kimliği algılayış biçimleri ve buna paralel olarak işletmeye yönelik oluşturdukları beklentileri ifade etmektedir ve genellikle çekiciliği artırmak için, kasıtlı olarak yaratılan bir algı biçimi olarak ortaya çıkar (Yılmaz, 2009:174).

Bir örgüt için kurum imajı, kurumun sürdürülebilirliği açısından zorunlu bir olgudur. Kurum imajının kuruma sağladığı faydalar da şu şekilde sıralanabilir (Tıgılı, 2003:247);

- a) Firmanın misyonunun daha iyi anlaşılmasını sağladığı için, vizyona daha çabuk ulaşma olanağı sağlar.
- b) Kurum kültürüne destek olur.
- c) Firmanın marka imajı, marka değeri, marka kişiliği, marka denkliği ve marka bağlılığı yaratma gibi markaya ilişkin faaliyetlerine destek olur.
- d) Konumlandırma, reklam ve halkla ilişkiler gibi pazarlama iletişimi çabalarına destek olur ve özellikle kurumsal reklam faaliyetleri, kurum imajının oluşmasında önemli etkiye sahiptir.
- e) Ürünün tüketici gözündeki değerini artırır ve tüketicinin firmaya olan güvenini ve sadakatini sağlar.

1.4. Örgüt Kültürü ile İlgili Modeller

Örgüt kültürüyle ilgili olarak, farklı araştırmacıların farklı modeller geliştirdikleri görülmektedir. Bu modellerin bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

1.4.1. Parsons “Agıl Modeli”

Parsons (1950), ilk kez örgüt kültüründe değerler üzerinde duran ve bu konuda bir model geliştiren sosyologlardan birisidir. Parsons tarafından geliştirilen “AGIL Modeli”ne göre; her sosyal sistemdeki ekonomik toplum, bir organizasyon olabilir ve belirli fonksiyonların karşılanması, sistemin devamlılığını sağlamak için gereklidir. Bu fonksiyonların baş harfleri bir araya getirildiğinde, “AGIL” sözcüğü ortaya

çıkılmaktadır ve model de ismini buradan almaktadır. Bu modelde adı geçen dört fonksiyon ise şunlardır (Eren, 1997:142);

- **Adaptation:** Adaptasyon ya da uyum.
- **Goal Attainment:** Amaç edinme ve amaca ulaşma.
- **Integration:** Bütünleşme
- **Legitimacy:** Yasallık.

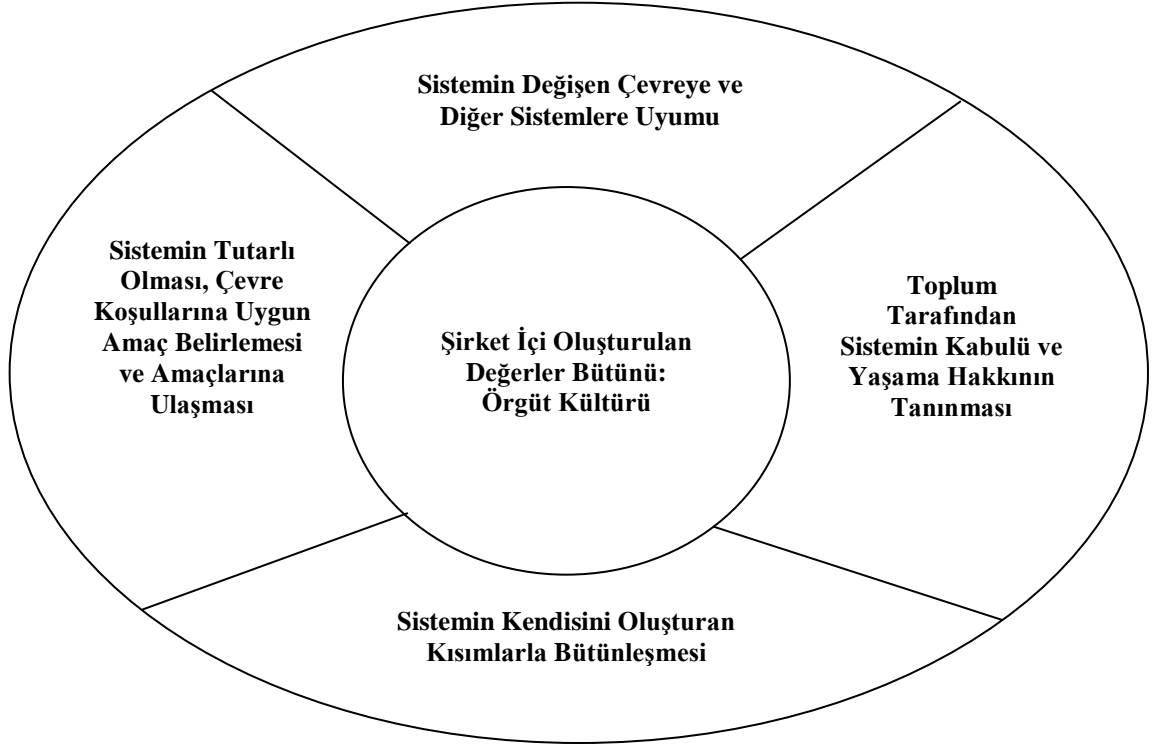
Bu dört faktör, üç perspektiften kaynaklanan örgütsel dinamiklerin psikolojik, sosyal ve kültürel olarak nasıl uyum sağladığını göstermektedir. Bazı kitaplarda yasallık kavramı, kültür olarak da görülmektedir. Bahsi geçen üç perspektif; öğrenmeye dayalı davranışlar, performansa dayalı davranışlar ve hem öğrenme hem performansa dayalı davranışlar olarak değerlendirilebilmektedir (Gorelick vd., 2004:29).

ABD’li sosyal psikolog Talcot Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin önemi üzerine yoğunlaşmıştır ve çevresel değişimlere, örgütlerin performans ve öğrenme süreçlerinin uyumu ile ayak uydurulabileceğini belirtmiştir. Hem performans hem de öğrenme süreçleri, örgütsel kültürün doğmasına neden olması bakımından da, bir sosyal sistemin oluşmasına katkıda bulunmaktadırlar (Gorelick vd., 2004:29).

Parsons’un Modeli’nde “uyum”; sistemin değişen çevreye uyum sağlama yeteneği ve yiyecek gibi yaşam için gerekli malzemeler anlamına gelmektedir ki; Parsons (1950) burada, aynı zamanda parayı da önemli görmektedir ve amaca ulaşma; sistemin amacına ulaşma ve amaç belirleme yeteneğini, bütünleşme; sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneğini, yasallık ise; sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü anlamına gelmektedir (Smith, 2001:29).

Parsons’a göre, her sosyal sistemde; bir uyum, amaçlara ulaşma, alt ve üst sistemler arasında bütünlük ve bireylerce kabul edilen bir yasal düzenin olması gerekir. Şu halde sistemler, alt ve üst olarak ikiye ayrılmaktadır ve bu sistemler arasında da uyum olması şarttır. Bu nedenle sistemlerin varlığının sürdürmesinde kültür tek etkidir (Eren, 2006:143).

Şekil 2. Kültürel Değerlerin Rolü



Kaynak: Eren (2006:149)

1.4.2. Ouchi “Z – Kültürü Modeli”

Japon asıllı Amerikalı yönetim düşünürü William Ouchi, “Z Teorisi” adlı kitabı ile farklı bir yönetim kültürü anlayışı ortaya koymuştur. Ouchi; organizasyon kültürüyle ilgili çalışmalar yapmış ve “Amerikan Tipi Yönetim Modeli (A Tipi)” ile “Japon Tipi Yönetim Modeli (J Modeli)” haricinde, “Z Teorisi” adıyla, farklı bir yönetim modeli oluşturmuştur. Bu teoriye göre; başarının anahtarı teknolojiye değil, insan yönetimindedir. “Z Kültürü”nün en önemli yapı taşları da; güven, içtenlik, işbirliği, takım çalışması ve liyakata dayalı bir eşitlik anlayışı olarak ifade edilmiştir (Şimşek, 2009:113).

Ouchi’ye göre, “Z Tipi Örgüt Modeli”nin yedi önemli boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Beycioğlu, 2007:65);

- 1) İşgörenler, uzun süreli istihdam edilmelidirler.
- 2) İşgörenler, doğrudan ya da dolaylı olarak kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdırlar.
- 3) İşgörenler, bireysel sorumluluk almalıdırlar.
- 4) İşgörenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidirler.
- 5) Doğal denetim kapalı ve biçimsel ölçme açık olmalıdır.
- 6) İşgörenler, işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdırlar.
- 7) İşgörenlerle ilişkiler örgüt içerisinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir.

Ouchi Z Teorisi'nde; yönetim tarzı ve organizasyon şeklinin toplumun bir parçası olduğunu ve bütünüyle toplumu yansıttığını ifade etmiştir. Ouchi'nin bu çalışmadaki temel amacı, bir toplum yapısı ile şirket yönetimlerinin ne şekilde koordine edilebileceğini belirlemektir. Z Kültürü Modeli'ndeki örgütlerin sahip olduğu özellikler de, Ouchi tarafından şu şekilde özetlenmiştir (Ouchi, 1989);

a) Z Teorisi; verimlilik artışında kilit nokta olarak işçilerin yönetime katılmasını savunmaktadır. Teori'ye göre; ülkelerin verimlilik sorunu, ne para politikalarıyla ne de araştırma ve geliştirmeye yatırım yaparak çözümlenebilir. Tüm bunlar, ancak insanların birlikte daha üretken çalışmaları için nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra yararlı olabilir. Z Teorisi de bunun yollarını göstermektedir. Yine bu Teori'ye göre verimlilik; kişisel çabaların verimli bir şekilde koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla ve çalışanlara inisiyatif verilerek çözümlenebilecek bir sorundur.

b) Z Teorisi'nin en önemli özelliklerinden biri de güven duygusuna dayanmasıdır. Ouchi'ye göre "verimlilik" ve "güven", et ve tırnak gibi birbirinden ayrılmaz parçalardır. Japon sistemini andıran bu kültürde, çalışanların gösterdikleri özverilerinin ödüllendirileceği algısı, onlara güven duygusu aşlamaktadır. Çalışanların, değerlendirilirlerken aileleriyle birlikte değerlendirilmesi ve onların

yanında ödüllendirilmesi, çalışanların kuruma olan aitlik duygusunu güçlendirmektedir.

c) Z Teorisi, düşünceli ve zeki olabilme yeteneği gerektirir. Kişiler arasındaki ilişkiler daima karmaşık ve değişkendir. İşçilerini yakından tanıyan bir ustabaşı, onların kişiliklerini belirleyerek kimin kiminle daha iyi çalıştığını bileceği için ekipleri azami verimliliği sağlayacak şekilde kurabilir.

d) Z Kültür Modeli'nde, kurulan yakın ilişkiler oldukça önemlidir. Amerikalıların, "İş hayatında kişisel duygulara yer yoktur" ortak inancının tersine Z Kültür Modeli'nde; iş hayatında çalışanların birbirlerine olan yakınlıkları, ortak değerlerin paylaşılması ve çoğalması anlamına gelmektedir. Çalışma ortamında açık ofis sistemleri kurularak, biçimsel olmayan kontrol sistemleri kullanılması da, bu durumu örnekleyen uygulamalardan birisidir.

e) Z Kültür Modeli'nde, Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam olanakları bulunmaktadır. Örgüt çalışanları, isterlerse emekli olana kadar istihdam edilebilmektedirler ve bu modelde, yavaş değerlendirme ve terfi sisteminin olduğu görülmektedir.

Şekil 3. Teori Z Örgütü ve Kültürü

ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER		ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TEMEL DEĞERLER
Yaşam Boyu İstihdam	→	Örgütsel Sözleşme
Çok Yavaş İlerleyen Terfi Sistemi	→	Mesleki Yönlendirme
Karar Verme Sürecine Katılma	→	İşbirliği ve Grup Çalışması
Grup Kararlarında Bireysel Sorumluluk	→	Güven ve Grup Bağlılığı
İnsanlarla Bir Bütün Olarak İlgilenme	→	Eşitlik

Kaynak: Çelik (2009:27)

1.4.3. Deal ve Kennedy Modeli

İşletme dışındaki çevre faktörlerinin kültür üzerindeki rolü, bu modelde ön plana çıkartılmıştır. Bu nedenle, işletme kültürünün çevrede aktif olan ve işletmeyi başarıya götüren tüm unsurları bünyesinde bulundurması istenen özelliştir. Örnek vermek gerekirse; dış çevre, müşteri hizmetlerine gereken önemi göstermeyi gerekli kılıyorsa, örgüt kültürü müşteri hizmetlerini karşılayacak şekilde oluşturulmalıdır. Aynı şekilde müşteri memnuniyeti için, dış çevreden kaliteli ürün talebi olursa, o zaman da işletme içi kültürel değerler, kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi çerçevesinde oluşturulmalıdır (Kavi, 2006:53).

Deal ve Kennedy (1982) Modeli'nde, işletme kültürü üzerinde yapılan araştırmalarda örgütler dört kültürel sınıflamaya ayrılmıştır (Daft, 1991:79):

1) **Sert Erkek – Maço Kültürü:**

Bu tip örgütlerin çalışanları, yüksek derecede risk ve yaptıkları hamleler ile hızlı bir geribildirim alabilen bireylerden oluşur. Cerrahlar, gazeteciler, spor ve eğlence endüstrisi, bu tip kültüre örnek teşkil eder. Anında karar verip uygulamak durumunda kalındığı için, sonuçlara da daha hızlı varılır. Bu kültüre sahip olan işletmelerde, finansal ödüllendirmeler hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Başarı gibi, başarısızlıklar da aynı hızda cezalandırılır. Şirket içi rekabet normaldir. Bu tip kültürlerde işbirliği kültürü azdır ve bu nedenle, güçlü ve uyumlu bir kültürün oluşması zordur.

2) **Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü:**

Bu tip kültürde; düşük risk, fakat hızlı geribildirim vardır. Genellikle satış – pazarlama ağırlıklı örgütlerde görülür. Örneğin; Mc Donalds ve Avon gibi örgütler, bu tarz kültürel özellikler taşımaktadır. Bireysel satışın, satış personeline zarar verici etkisi bulunmadığı için riski düşük seviyededir. Satış merkezli olduğu için de, tüm çalışanlar performanslarına göre hızlı bir geri bildirim alırlar. Personel satış miktarları fazladır ve satış teknikleri olarak; anlaşmalar, yarışmalar ve diğer faaliyetler kullanılmaktadır.

3) **Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü:**

Riskin yüksek olduğu geribildirim ve karar almanın uzun zaman aldığı örgütlerde görülür. Projelere yüksek rakamlar yatırılır ve geri bildirim çok uzun yıllar alabilir. Boeing gibi uçak imalatçıları, Mobil gibi yağ firmaları bu tarz kültürü benimseyen firmalara örnek gösterilebilir. Sert erkek kültürüne kıyasla, şirketin üzerine bahse gir kültüründe çalışanlar, kendilerinden çok firma üzerine bahse girmektedir. Bütün kararlar dikkatli bir şekilde araştırılarak alınır ve çalışanlar işbirliğine önem verirler.

4) **Süreç Kültürü:**

Risk oranı düşük olmakla birlikte, geribildirim ağır işlemektedir. Bankalar, kamu kuruluşları, sigorta firmaları ve benzer nitelikteki diğer örgütler, bu örgüt tipine örnek verilebilir. Neyin yapılması gerektiğinden ziyade, işlerin nasıl yapıldığına ağırlık verilir ve bu kültür, durağan ve tahmin edilebilir bir çevrede verimli olmaktadır.

1.4.4. Handy Modeli

Charles Handy; örgüt kültürünün incelenmesinin, anket soruları ve araştırma sonuçlarının, çeşitli istatistiksel yöntemlerle incelenebileceğini savunmuştur. Handy çalışmasında, “örgütsel yapı” ve “örgüt kültürü” arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. Diğer çalışmalardan farklı olarak; örgütün kullandığı teknoloji, örgütün büyüklüğü ve örgütsel amaçlar gibi değişkenlerin örgüt kültürüne olan etkisini açıklamaya çalışmıştır.

Handy, örgüt kültürünü dört türe ayırarak incelemiştir (Handy, 1986:22 – 29);

1) **Güç Kültürü:**

“Güç” ya da “otorite” kültürünün geliştiği kurumlar, genellikle merkezi yönetim ağırlıklıdır. Bu tür kurumlarda güç ve denetim merkezde toplandığı için, bu durum iletişim yapısını da etkilemiştir. Üst düzey yönetimin güvenini kazanmış kişiler, karar ve uygulamalarda serbest davranabilmektedirler. Bu nedenden ötürüdür ki; kurallar ve prosedürler, bu tür kurumlarda en aza indirgenmiş durumdadır (Okay, 2002:215). Güç kültürü, merkezde bulunan güçlü bir lidere dayanmaktadır.

Özellikle küçük işletmeler ya da aile firmaları bu kültür tipine örnektir. Bu kültür türünde personel, merkezi gücü elinde bulunduranların kendilerinden ne beklediğini çok iyi anlamalı ve o doğrultuda davranmalıdır. Güç kültüründe, çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasında iyi ilişkiler oluşmamışsa, bu durum çalışanlarda isteksizlik yaratacak ya da işgücü devrinde artış olacaktır. Bu tür olumsuzlukların olmaması için de, gücü elinde tutanların çok iyi lider olması gerekir.

Bu kültürdeki kişisel başarı; merkezi güce duyulan saygı, iletişim ve etkileme yeteneği, sezgi gücü, esneklik ve risk alma derecesi gibi faktörlerce belirlenir. Karşılıklarına çıkan fırsatlara ya da değişen durumlara çabuk reaksiyon verebilen esnek örgütler olması ve güç sahipleri, örgütün stratejik yönünü doğru tayin ederlerse, rekabette üstünlük elde etme bu kültürün olumlu yönleridir. Örgüt gücünü elinde tutanlar yanlış karar verdiklerinde de, tüm örgütün bu durumdan etkilenmesi, örgüt büyüdüğünde kontrol sağlanmada yaşanan zorluklar ve güç sahipleri yaşamını yitirdikten sonra çaba olmadığında, bu tür örgütlerin kısa ömürlü olması dezavantaj bir durumdur (Akıncı, 2010:74 – 75).

2) Rol Kültürü:

Bu kültür türünde önemli olan kişiler değil, üstlenilen rol, yani yapılacak işler. Rol kültüründe mantık ön plandadır ve bunun en önemli göstergelerinden biri de, iş tanımlarının ve işlerin nasıl yapılması gerektiğinin yazılı olmasıdır. Bu kültür tipinde kurumlardaki bölümlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için, diğer bölümlerle iyi iletişime sahip olması gerekir. Hareketli ya da yaratıcı bir kişilik, bu kültürde çalışmak için hiç uygun değildir. Çünkü zamanla kişiliğini rolüne yansıtmaya çalışır ya da rolünü yetersiz bulabilir ki; bu da, çalışanın mutsuzluğu ve şirketin de huzursuzluğu anlamına gelir. Sigorta şirketleri, kamu hizmetleri, devlet kurumları ve yerel yönetimler bu örgüt tipine örnek oluştururlar.

3) Görev Kültürü:

Görev kültürü, takımlara ve proje takımlarına uyarlanabilen bir özellik gösterir. Bu kültürde şirket, birbirine bağlı komando birimlerinden oluşan bir ağıdır. Her birimin kendi yapısı içerisinde belirli bir faaliyeti vardır ve bu birimler, genel strateji içerisinde belirli bir sorumluluğu üstlenirler. Bu kültür türünde önemli olan

uzmanlıktır ve yaş, hizmet süresi ya da patrona yakınlık derecesi önemli değildir. Görev kültüründe yaratıcılık takdir edilir ve gençlere fırsatlar tanınır, çalışanlar isteklidir ve kararlara ortaktır. Ortak amaçlar için bir arada olan gruplarda, liderlik için çatışmalara az rastlanır. Bu kültür türünde yardımlaşma söz konusudur ve özellikle mühendislik ve ileri teknoloji firmalarında bu kültür türüne rastlamak mümkündür.

4) Kişi Kültürü:

Bu tip kültüre sahip olan kurumlarda, bireyler ön plandadır. Birey kurum için çalışacağı için, kurum da bireye hizmet eder. Bireyler, kendi çıkarları söz konusu olduğu için bir araya gelirler ve böylelikle bir kültür oluşur. Bu tür kurumlarda hiyerarşi yoktur ve dolayısıyla da bu kültürde denetim, ancak bireylerin rızasıyla ve kendi kendilerine geliştirdikleri kontrol mekanizmasıyla gerçekleşir (Okay, 2002:216).

Bu kültür, genellikle profesyonellerin tercih ettiği bir kültür türüdür. Belirli bir meslekte uzmanlaşmış doktor, heykeltıraş ya da avukat gibi kişilerin bir araya gelerek, kişi kültürüne dayanan bir örgüt kurması söz konusudur. Buradaki esas amaç, kendi kişisel amaç ve hedeflerini kuvvetlendirmektir ve önemli kararlar, eşit işgörenlerin oluşturduğu gruplar tarafından verilir (Akıncı, 2010:79).

1.4.5. Hofstede Modeli

Hofstede, örgüt kültürünü beş boyutlu bir model ile açıklamaya çalışmıştır ve Hofstede'nin kültürel boyutları aşağıdaki gibi değerlendirilebilir (Hofstede, 1984);

1) Güç Mesafesi:

Güç mesafesi boyutu, bir örgütte ya da firmada gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığının kabullenildiğini gösterir. Dar bir güç mesafesini savunanlar “herkesin hakları olsun” görüşünü savunurken, geniş bir güç mesafesini savunanlar “güce sahip kişinin ayrıcalıkları olmalı” görüşünü savunurlar. Bir örgütte astların üstlerinden aldıkları emirleri yerine getirirken nasıl davrandıkları, “güç mesafesi ya da aralığı” boyutuyla ilgilidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda, üstlerin verdiği emirler sorgulanmadan kabul edilir, çünkü yöneticilerin daha güçlü olduğuna inanılır.

Güç mesafesinin düşük olduğu durumlar da ise astlar, yöneticileri ile kendilerini eşdeğer olarak görürler. Sosyo – ekonomik seviyesi yüksek ülkelerde güç mesafesi düşük, sosyo – ekonomik düzeyi düşük ülkelerde ise güç mesafesinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Şu halde, Türkiye’de güç mesafesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Güç mesafesinin, bir toplum içerisinde eğitimle ilgili önemli çıkarımları vardır. Düşük güç mesafesi endeksli toplumlarda, öğretmenler ve öğrenciler arasında çok rahat iletişim kurulur ve öğrenciler, kendi fikirlerini rahatlıkla dile getirebilir ve öğretmenlerini eleştirebilirler. Bunun aksine yüksek güç mesafeli toplumlarda öğrenciler, bilginin aktarımında öğretmene tümüyle bağlıdırlar ve öğretmenlere sınıf dışında da saygı gösterirler (Yaman ve Irmak, 2010:166).

Yüksek güç mesafesi endeksli toplumlarda, eğitim kalitesi öğretmenlerin yetkinliklerine doğrudan bağlıdır. Bu, öğretmenlerin bildiklerini aktaran ve bilginin hareketinin tek yönlü olduğu ve sınıf içerisinde bütün iletişimlerini başlatıp devam ettiren liderler olarak varsayılmasıyla ilgilidir. Böyle bir eğitim, öğretmen merkezli bir eğitimidir (Yaman ve Irmak, 2010:166). Düşük güç mesafesi endeksli toplumlarda ise, iletişimin çift yönlü olduğu öğrenci merkezli eğitimin benimsendiği görülmektedir.

2) Belirsizlikten Kaçınma:

Belirsizlikten kaçınma boyutu, kısaca toplumda belirsizliklere karşı gösterilen tolerans derecesidir. Belirsiz durum ve koşullarda, bireylerin çeşitli duygulara kapıldığı ve bu duygularla birlikte çeşitli davranışlara yöneldiği görülür. Bu davranışlar; endişe duyma, saldırgan ve sınırlı olma, rahat olma ve/veya soğukkanlılığını koruma şeklinde oluşabilir (Del Junco ve Petrucci, 2008:30). Ülkemizde, nitelikli ve donanımlı genç nüfusun kariyer açısından hala kamu kurumlarına öncelik vermeleri de, belirsizlikten kaçınma tutumuyla açıklanabilir.

3) Bireysellik ve Kolektivizm Boyutu:

Bireysellik ve kolektivizm boyutu; bireylerin kendi ihtiyaçlarını mı, yoksa bağlı buldukları toplum ya da grubun ihtiyaçlarını mı birinci planda tuttıklarını göstermektedir. Bireysellik boyutu yüksek toplumlarda kişiler, bağlı oldukları

gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Çünkü bireysel kültürlerde herkes kendisinden sorumludur ve bireysel özgürlükler önde gelir. Bireysellik oranının düşük olduğu toplumlarda da, yani kolektivist toplumlarda ise, bireyler öncelikle kendi çıkarlarını değil, bağlı oldukları grubun çıkarlarını gözetirler (Gültekin ve Sığırı, 2007:277).

Hofstede araştırmasında, “ülke zenginliği” ile “bireyci davranış derecesi” arasında istatistiksel bir ilişki bulmuştur. Bu bulgunun sonuçları şu şekilde değerlendirilebilir (Öğüt ve Kocabacak, 2010:150 - 157); Sosyo – ekonomik düzeyi yüksek ülkelerin vatandaşları, bireyci davranışa yönelmektedirler. Sosyo – ekonomik düzeyi düşük ülkelerin vatandaşları ise, ortaklaşa davranışa (kolektivizme) yönelmektedir. Örneğin; ABD, İngiltere ve Hollanda gibi ülkelerde “bireyci davranış”; Kolombiya, Pakistan ve Tayvan gibi ülkelerde de “ortaklaşa davranış” daha yoğun görülmektedir. Türkiye, Japonya, Hindistan, Avusturya ve İspanya gibi ülkeler ise, bu iki tür davranış noktası arasında yer almaktadır. Anadolu’nun zengin gelenek ve görenekleri, dini ve milli motifleri, Türkiye’de kolektivist davranışa temel oluşturmasına rağmen, bilişim çağında toplumsal yaşamın değişimi ve küreselleşmenin yerele yansımaları sonucu, Türk iş kültüründe genel olarak kolektivist davranıştan uzaklaşıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, Türk iş kültürünün ne salt anlamıyla kolektivist, ne de salt anlamıyla bireyci bir yapı arz etmediği gözlenmektedir.

Yapılan araştırmalarda; bireysellik katsayısı Amerika için oldukça yüksek çıkmıştır, Japonya ise sıralamada sonlarda yer almaktadır. Bu iki ülke insanının davranışları arasındaki farklılığı, Toshiba Amerika’nın yöneticilerinden Tadao Taguchi, iki ülkedeki mektuba adres yazma geleneklerinden örneklendirerek özetlemiştir; “Amerika’da mektup göndereceğiniz kişinin, ilk olarak sosyal durumunu (Mr. ya da Ms. gibi) gösteren bir açıklama ve arkasından da adı ve soyadını yazarsınız. Daha sonraki satır şirket adını, sonra unvanını ve sonra da adres, şehir ve ülke gibi bilgileri yazarsınız. Oysa Japonya’da tam tersi geçerlidir. İlk olarak ülkeyi, sonra şehir ve adres bilgilerini yazarsınız. Daha sonra şirket adını yazıp, mektup gönderdiğiniz kişinin soyadını yazarsınız. Kişinin adı ise en sonda yer alır”.

4) Kadınsı – Erkeksi Kültür Olma Boyutu:

Erkeksi kültür özelliklerinin başında; kendini öne çıkarmak, performans sergilemek, görülebilir bir başarı sağlamak ve para kazanmak gelir. Kadınsı kültür özellikleri ise; kendini öne çıkarmamak, insan ilişkilerine paradan daha fazla önem vermek, hayat kalitesini arttırıcı faaliyetler yapmak, çevreyi korumak, insanlara yardımcı olmak, güç gösterisinde bulunmamak vb. özelliklerden oluşmaktadır (Del Junco ve Petrucci, 2008).

Kadınsı kültür ve erkeksi kültür nitelikleri kıyaslandığında; kadınsı kültür değerlerinin toplum ile uyumlu, çalışanları ile barışık, yenilik ve yaratıcılığa zemin hazırlayan, modern yönetim yöntemlerine eğilimli bir görünüm arz ettiği ortaya çıkmaktadır. (Öğüt, Kocabacak:2010)

Kadın ve erkek popülasyonun ağırlığı yönünden yönetim kademelerinde bir değerlendirme yapıldığında, bazı ülkelerde kadınların yüksek oranda yönetim kademelerinde istihdam edildiği görülebilir. Türkiye mesleki açıdan değerlendirildiğinde; hukuk ve yönetimde kadınların oranının % 8, profesyonel ve teknik çalışanlarda kadınların oranının % 31 olduğu görülmektedir. Demek ki, Türk kültürü görünürde erkeksidir, ancak gerçekte kadınsı kültür eğilimi de gösterebilmektedir.

Cinsiyet rollerinin Türk kadın yöneticiler üzerindeki etkileri üzerine kapsamlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çerçevede Türk kadın yöneticilerin ortak özellikleri; ön plana çıkmamak, kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak, feminist olmamak, sosyo – ekonomik açıdan üst sınıf mensubu olmak, güçlü bir kişiliğe sahip olmak, yüksek başarı güdüsüne sahip olmak ve evli/ çocuklu bir yaşam sürmektir (Öğüt ve Kocabacak: 2010).

5) Kısa Döneme – Uzun Döneme Yönelik Olma Boyutu:

Hosftede'nin; Konfüçyüs'ün değerlerini (zaman perspektifi, kısa döneme yönelik olma ve uzun döneme yönelik olma) çalışmasına sonradan eklemesinin nedeni, başlarda batı kültürünü ölçmek için geliştirilen ölçütle, doğu kültürünü değerlendirmeye çalıştığı yönünde aldığı eleştiridir. Kısa döneme yönelik kültür,

statik bir özeliğe sahiptir ve şimdiki ya da geçmiş zamana odaklı dar bir görüş açısına sahiptir. Ancak uzun döneme yönelik kültür dinamiktir ve geleceğe yönelik daha geniş bir bakış açısına sahiptir (Öğüt,Kocabacak 2010).

1.4.6. Quinn ve Cameron Modeli

Cameron ve Quinn, örgüt kültürünü farklı açıdan ele almışlardır. Cameron ve Quinn'e göre, örgüt kültürü dört ayrı boyutu vardır. Bu boyutlar aşağıda gibi değerlendirilebilir (Şişman, 2002:145);

1) Girişimci Kültür:

Bu kültür; belirsizlik karşısında yaratıcılığı, esnekliği ve uyumu teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeydedir. Girişimci kültür ortamı, yeniklere ve yaratıcılığa açıktır ve dolayısıyla da iş ortamı dinamiktir. Bu kültür ortamında, çalışanlardan risk almaları beklenir. Yazılım şirketleri ve danışmanlık şirketleri gibi örgütler, bu tür örgüt kültürüne örnek verilebilir.

2) İşbirliğine Dayalı Kültür:

Bu tür örgüt kültürünün hâkim olduğu atmosfer bir aileye benzetilebilir. Çünkü bu tarz kültürde; ortak değerler paylaşılır, birlik duygusu vardır ve takım çalışması yapılır. Çalışanların; katılımı, örgütle bütünleşmesi ve kendilerini geliştirmeleri için ortam hazırlanır. Dostça ilişkiler ön planda tutulur. Liderlerin görevi yol göstermektir ve çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme üst düzeyde tutulur. Bu tür kültürlere örnek olarak; sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmaları verilebilir.

3) Yapılaşmış Kültür:

Bu kültür tipinde; açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde resmiyet ve yapılaşma söz konusudur. Bu kültür tipi; otomobil fabrikaları, büyük doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fast – food işletmeleri vb. gibi, temel endüstri sektöründe uzun ömürlü işletmelerde görülebilir.

4) Pazar Merkezli Kültür:

Piyasada önemli bir yer sahibi olmak, pazar merkezli örgüt kültürünün temel özelliğidir. Bu örgütler için, daha çok sonuç odaklı çalışma söz konusudur. Bu tip örgütlerde liderlerin karakteristik özellikleri, kararlı ve istekli olmalarıdır. Çalışanların beklentileri ise yüksektir ve bu beklentiler sürekli artmaktadır. Sorumluluk ve ödüller, bireylerin örgüte kattığı değer kadardır. Uzun vadeli hedefler vardır. General Elektrik ve Pfizer gibi endüstrisi içerisinde oldukça hırslı örgütler, bu örgüt kültürüne örnek arz ederler.

1.4.7. Schneider Modeli

Schneider'a (1990) göre, örgüt kültürü liderliğe sıkı sıkıya bağlıdır. Liderlerin örgütün işlerinin nasıl yapması gerektiğine ait düşünceleri örgüt kültürünü belirler. Schneider (1990) kültürü dört tipe ayırmıştır. Bunlar (Sevim, 2005:62 – 63);

- Kontrol kültürü,
- İşbirlikçi kültür,
- Yeterlilik kültürü ve
- Yetiştirme kültürüdür.

Bu kültürlerden birinin, diğerinden daha iyi olduğu söylenemez. Farklı kültür tipleri, farklı işletmelerde birbirine uygunluk ya da üstünlük gösterebilir. Bu kültür türleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Sevim, 2005:62 – 63);

1) Kontrol Kültürü:

Kontrol kültürünün temelinde askeri kurumlar bulunmaktadır. Askeri prototip, geçmişte özellikle dünya savaşları esnasında örgütler için temel oluşturmuştur. Askeriye, günümüzde de başta eğitim sektörü olmak üzere, kamunun diğer örgütlerine prototip oluşturmaktadır. Kontrol kültürüne göre; kişinin güç isteği, bireysel motivasyon sağlanmasında önemlidir. Kişinin olaylar üzerinde baskısının / etkisinin olmasını ve kontrol sağlanmasını sağlayan faktörün de güç olduğu görülmektedir.

Bu kültür tipine uygun liderler için en önemli olgu hükmetmektir. Kontrol kültüründe, örgütün eksikleri aranır ve eksik bulunduğu, bu eksiğin nasıl giderileceği araştırılır. Zayıf yönlerin keşfedilmesi için, işletme çevresini incelemek amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilir. Örneğin; politikacıların anket kullanması, Milli Eğitim Bakanlığı'nda ve özellikle ilköğretim okullarında her sene uygulanan teftişler de, kontrol kültürünün parçasıdır. Kontrol kültüründe objektiflik önemlidir. Duygusal ya da subjektif davranıldığında, dikkat dağınıklığı yaşanır ve bu durum örgütü tehlikeye sokar.

Kontrol kültürünün güçlü ve zayıf yanlarından bazıları aşağıdaki gibi değerlendirilebilir (Yılmaz, 2005:52);

- a) Planlamada, sorun belirleme ve gidermede oldukça başarılıdır.
- b) Başarılı olduğunda, bireylere kısa ve uzun dönemli finansal güvenlik sağlar.
- c) Beklentiler, roller ve görevler açıkça belirlenmiştir.
- d) Kararlar oldukça gerçekçidir ve karar verilmeden önce üzerinde dikkatlice düşünülür. Bu nedenle sistematik bir kültürdür.
- e) İyi organize olmuş bir kültür türüdür. Bu nedenle objektif ve gerçekçidir.
- f) Yüksek risk içeren firmalarda oldukça etkilidir.

Ancak;

- g) İşler yolunda gitmediğinde ve kontrolde aşırıya kaçıldığında güvensizlik ortamı oluşur.
- h) Yaratıcılık düşüktür.
- i) Terfi etmek oldukça zordur ve çalışanlarda tatminsizlik baş gösterebilir.
- j) Esnek değildir ve bürokrasi yaygındır.

2) İşbirlikçi Kültür:

İşbirlikçi kültürün temelinde, aile ve spor kurumları yer almaktadır. Genelde hizmet sektörü ve aile şirketleri bu kültürü yansıtır. Bu kültür türünde, takım çalışması

esastır. İşbirlikçi kültürler için sinerjinin olması, başarının sağlanmış olması demektir. Sinerji, bağımsız parçaların bir takım halinde birlikte çalışıp, “2 + 2 = 5” şeklinde ortaya konulabilmesidir şeklinde ifade edilecek olursa, işbirlikçi örgüt kültürünün güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibi değerlendirilebilir (Yılmaz, 2005:52);

- a) Adanmışlık yüksek düzeydedir.
- b) Koordinasyon ve uyum vardır.
- c) İletişim açık ve direkt olarak kurulur.
- d) Bireyler, kapasite ve yeteneklerini geliştirmek için birlikte çalışır.
- e) Demokratik bir ortam vardır.
- f) Diğer firmalarla ortaklık kurmak için uygundur.

Ancak;

- a) Aşırıya kaçıldığında ve bireyler arkadaşlık ilişkilerine daha çok önem vermeye başladıklarında performans düşmeye başlar.
- b) Karar vermek uzun zaman alır.
- c) Zor ve stresli zamanlarda çalışamaz duruma gelinebilir ve bu durumda da firmanın kararlarına uymak güçleşir.
- d) Planlamada gerekli önem gösterilmeyebilir.

İşbirlikçi kültürde liderler, bireysel farklılıklara saygı duyarlar ve her birey ve düşüncenin değerli olduğunu düşünürler. Örgütte güven ortamı sağlamayı başlıca görev edinirler. Liderler, aynı zamanda “kurumsal kimlik” ve “kurumsal bağlılık” gibi konulara çok önem verirler ve kurumsal bağlılığın sağlanması için çaba harcarlar. Bağlılık gerçekleştiğinde ise, çalışanlar kendilerini çok özel hissederler ve kurumsal kimlikleri ve o kuruma bağlı oldukları için gurur duyarlar (Schneider, 1994:52).

3) Yeterlilik Kültürü:

Bu kültür tipi, eğitim ve öğretim organizasyonlarını temel alır. Yeterlilik kültürü; üniversitelerde olduğu gibi, entelektüel ve teknik kapasiteyi destekler. Bu kültür

tipinin temelinde başarı motivisi vardır ve amaç mükemmelle ulaşmaktır. Eğer kişilerin güçlü bir motivisi varsa, kişiler gerçekçi hedefler seçerler ve hedeflere ulaşmak için kişisel çabalarının gerekeceği işleri tercih ederler. Başarı ihtiyacının altında yatan neden, bir şeyi diğerlerinden daha iyi yapma isteğidir. Bu kişiler, sürekli standartları yükseltmeyi ve kendilerine daha yeni ve daha yüksek hedefler koyarak, yeterlilik seviyelerini artırmayı isterler (Sevim, 2005:63). Bu kültürde bulunanlar; gergin, heyecanlı ve aceleci bir tutum sergilerler.

Yeterlilik kültürünün güçlü ve zayıf yönleri şu şekilde değerlendirilebilir (Yılmaz, 2005:53);

- a) Yüksek performans standartları vardır.
- b) Teknik uzmanlık sağlayarak hizmet devamlılığını yükseltir.
- c) Yeni buluşlar, teknolojiler ve ürünler, bu kültür ortamı sayesinde ortaya çıkar.
- d) AR – GE'ye, diğer kültürlerden daha fazla önem verilir ve bireyler kendilerini gösterebilirler.

Ancak;

- e) Parlak ve yetenekli, ama az eğitilmiş kişiler göz ardı edilir ve bu da değerli kaynakların israfı olarak ortaya çıkar.
- f) Takım çalışmasına zarar verir ve bireysellik ön plandadır.
- g) Aşırıya kaçılırsa, bireyler fazla çalışmaktan ve aşırı stresten bitkin düşerler ki, bu da performanslarının düşmesi olarak ortaya çıkar.

4) Yetiştirme Kültürü:

Yetiştirme kültüründe dinsel kurumlar temel oluşturmaktadır. Dinsel kurumlar; insan ruhunu geliştirmeyi, ahlaki değerleri yaymayı ve insan ırkını daha yüksek seviyelere çıkarmayı hedefler. Kişiler tarafından değerli görülenlerin başarılmasını sağlayacak bir beklenti ve inanç sistemi oluşturulur ve temelde hümanist bir yaklaşım söz konusudur. Yetiştirme kültüründe, bireyler çok çalışırlar ve kendilerini tamamen başarıya adanır. Burada insanlara kişisel özgürlük verilir ve bu da; insanların görmelerini, keşfetmelerini, deneyim kazanmalarını ve risk alabilmelerini sağlar

(Sevim, 2005:63). Bu kültürdeki kişiler, diğer kişilere ve birbirlerine yaklaşımlarında idealisttirler. Olaylara bütüncül açıdan bakabilirler ve ideal çözümler ararlarken, değerlere de bağlı kalırlar. Hayata bakış açıları olumlu ve iyimserdir.

Yetiştirme kültürünün güçlü ve zayıf yönleri ise aşağıdaki gibi değerlendirilebilir (Yılmaz, 2005:54);

- a) Bireylerin, kendilerine değer verildiğini ve kendilerini özel hissetmelerini sağlar.
- b) Bireylerin; umut, arzu ve yaratıcılıklarına değer verir.
- c) Değişime, eğitime ve öğretime önem verilir ve sosyal sorumluluk bilincini oluşturur.

Ancak;

- d) Rekabetçi ortamlarda başarısız olabilir.
- e) İnsanlar fazla duygusal olabilir.
- f) Mükemmellik için gereğinden fazla uğraşılır.
- g) Bireyler, asla gerçek bir sonuca ulaşamayacaklarını düşünebilirler. Çünkü her zaman işleri bitirmek için bir “yarın” vardır.

1.5. Örgüt Kültürünü Etkileyen Kişisel Faktörler

1.5.1. Örgüt Kültürü ve Yaş Arasındaki İlişki

Yaş faktörü, örgütsel kültür açısından önem taşımaktadır. Örgüt kültürü ve yaş arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda; yaşı büyük olan çalışanların, örgütte çalışma ve örgüte emek verme sürelerinin daha uzun olması nedeniyle, kendilerini örgütün bir parçası olarak görme eğilimine sahip oldukları ve böylece kendilerini örgüt kültürü ile özdeşleştirdikleri belirlenmiştir. Bu şekilde örgüt kültürünü daha çok benimseyen yaşı büyük çalışanlar, daha gelenekçi bir tavır sergileyerek, örgüt kültürünün yaşatılabilmesi ve geliştirilebilmesi için daha çok çaba sarf etmektedirler (Ören, 2005:18).

Gerçekleştirilen diğerk bir çalışmada ise; personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü ile ilgili olarak yaş grupları arasında yapılan araştırmanın sonucuna göre, 21 – 25 yaş grubuna ait personelin, örgüt kültürü hakkında olumsuz bir görüş ifade ettikleri saptanmıştır. Buna karşılık olarak, 41 yaş üstünde olan personelin ise, daha anlamlı bir yaklaşımda olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre; ileri yaş grubuna sahip çalışanları olan bir örgütün, örgüt kültürü konusunda daha olumlu bir görüşe sahip olduğu ifade edilebilir (Savaş, 2006:116).

Yukarıdaki araştırmalar ışığında; yaşça genç olanların, beklentilerinin fazla olması gibi nedenlerle iş ve örgütten daha çabuk vazgeçebildikleri söylenebilir. Yaşça büyük olanların ise, kendilerini örgütle daha çabuk özdeşleştirdikleri ve örgüt kültürünün yaşatılmasında daha fazla çaba içerisinde olduklarını söylemek mümkündür.

1.5.2. Örgüt Kültürü ve Cinsiyet Arasındaki İlişki

Örgüt kültüründe önemli bir faktör olan rol modellerinin cinsiyete göre farklılığı, örgüte ait olan kültürün değerlendirilmesinde önemlidir. Öte yandan, eğer bir örgütteki bireylerin tümü örgüte uyumlu ve bağılysa, örgüt kültürü cinsiyet farkı gözetmeksizin tüm çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır (Gloria ve Miller, 2004:55). Ancak bu durum, güçlü kültüre sahip örgütlerde gerçekleşebilmektedir.

İzmir ili bünyesinde faaliyet gösteren, üçü hizmet ve üçü üretim toplam altı işletmede örgüt kültürü oluşumunu araştırmak üzere yapılan araştırmada ise; her iki sektörde de örgüt kültürü faktörleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan birçok araştırma sonucunda, “örgüt kültürü” ile “cinsiyet” arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak örgüt kültürü boyutlarının algılanışı ile cinsiyet arasında çok anlamlı bir ilişkinin görüldüğü araştırmalar da vardır (Tozkoparan, 2001).

1.5.3. Örgüt Kültürü ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

Bir örgütün sahip olduğu kültür ile çalışanların eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin araştırılması, birçok çalışmaya konu olmuştur. Bir hastanede yapılan çalışmada; eğitim düzeyi yükseldikçe, hastane çalışanları arasında yardımlaşma ve işbirliğinin azalma eğilimi gösterdiği saptanmıştır (Özdevecioğlu, 1995:122). Bu araştırma

sonuçlarına göre; eğitim düzeyi yükseldikçe profesyonelleşmenin artmasının, ortak değerler doğrultusunda mesleki gruplaşmanın oluşmasına neden olması bakımından, yardımlaşma ve işbirliğinin azalması ortaya çıkmaktadır. Yardımlaşma ve işbirliği alanları daraldıkça da, örgütsel kültür bundan olumsuz yönde etkilenmektedir. Ekip çalışması da, güçlü bir örgüt kültürü için vazgeçilmez bir unsur olduğundan, eğitim düzeyinin artması bu anlamda negatif bir durum karşımıza çıkmaktadır.

İzmir’de bulunan bir hastanede, tüm çalışanların örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün iletişim boyutu ile eğitim düzeyi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Hastane çalışanlarının eğitim düzeyi arttıkça, yardımlaşma ve işbirliği özelliğinin azaldığı görülmüştür.

Görülmektedir ki eğitim düzeyi, örgüt içerisinde kültürel birlik sağlayabilmek açısından önem taşımaktadır ve eğitim düzeyleri farklı çalışanların amaçları da farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyleri birbirinden çok farklılık taşımayan çalışanlar ise, kendilerini aynı bütünün parçası olarak görme eğilimine sahip olmaktadırlar (Özdevecioğlu, 1995:122). Ancak belirtmek gerekir ki; yukarıdaki araştırmalarda olduğu gibi, “eğitim” ile “örgüt kültürü” arasındaki ters ilişki bulguları veren araştırmaların yanı sıra, eğitim ile örgüt kültürün arasında olumlu ilişkiyi gösteren araştırmalar da mevcuttur.

1.5.4. Örgüt Kültürü İle Kıdem Arasındaki İlişki

Demografik faktörlerden birisi olan kıdemin, örgütsel kültür ile ilişkisi çeşitli çalışmalarda incelenmiştir. Örneğin yapılan bir araştırmada; Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi’nde görev yapan personelin, mesleki kıdeme göre incelenmesi sonucunda, örgütte çalışma süresi arttıkça, örgüt kültürünü daha fazla benimseme eğilimine sahip oldukları belirlenmiştir (Karahana, 2008:467).

Milli Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) Merkez Örgütü’nde gerçekleştirilen bir çalışmada da; yöneticilerinin kıdem değişkenine göre örgüt kültürü algılamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya konulmuştur. Ortaöğretim kurumların görev yapan yöneticiler arasında yapılan diğer bir çalışma da, örgüt kültürünün önemli bir parçası

olan sosyalleşmenin kıdem arttıkça arttığını ortaya koymak adına önem taşımaktadır (MEB Eğitim, 2011:5).

Örgüt kültürünün oluşması ve yayılması yönünden önemli olan örgütün kuruluşu, gelişmesiyle ilgili hikâyeler güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasında önem taşımaktadır. Güçlü kültürde çalışan bireyler arasında dayanışma artacak ve işten ayrılma oranı da azalacaktır (Berberoğlu ve Baraz, 1999:12 – 13). Örgütte çalışma süresi arttıkça, uzun yıllar boyunca paylaşılan değerler bütünü de artacaktır. Bu nedenle kıdem ile örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

1.6. Örgüt Kültürünü Etkileyen Örgütsel Faktörler

1.6.1. Örgüt Kültürü ile Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı Arasındaki İlişki

“Örgütlerde yapı”, bireylerin sistem içerisindeki görev ve sorumluluklarının sınırlarını belirleyen bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgüt yapılarındaki değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi tespit etmek için gerçekleştirilen bir çalışmada; örgütün yapısal öğelerinden denetim alanı, farklılaşma, yetki yapısı ve faaliyetler gibi öğelerinin değişimliğe uğramasının, örgüt kültürünü etkilediği belirlenmiştir (Altunay, 2006:150).

Örgüt yapısı, bir örgütün faaliyetlerini eşgüdümleyen ve öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir. Bahsedilen bu uyumun iyi ve sağlam olması, örgüt kültürünü olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü örgüt kültürünü oluşturan değer ve tutumlardan birisi olan örgüt yapısı gelişmişse, o örgütün kültürü de aynı yönde gelişme sağlayacaktır (Peker, 1995:61).

Örgüt büyüklüğü; çalışan sayısı, işlemlerin çokluğu ve gelir büyüklüğü gibi farklı değerlendirmelerle ele alınabilmektedir. Örneğin; küçük örgütlerde morale dayalı bağlılıklar gözlenirken, daha büyük örgütlerde kâra dayalı bağlılıklar görülmektedir (Terzi, 2000:74). Bu bağlamda örgüt büyüklüğü, örgüt yapısını oluşturan etmenlerin başında gelmektedir ve küçük örgütler içerisinde, daha basit bir sosyal sistem yapısı mevcuttur (Akkoç vd., 2011:39-40). Bu basit sistem içerisinde olan bireyin, sisteme ve örgüte uyum sağlaması da daha kolay olabilmektedir. Çünkü örgüt küçük

olduğunda, örgüt bireylerinin benzer ya da birbirine yakın değerlere sahip olmaları, ortak bir kültür oluşması ihtimalini de ciddi anlamda yükseltmektedir.

Tüm bunların haricinde; küçük örgütlerde, çalışanların yaptığı işin sonucu örgüte hızlı bir şekilde yansıyabilmektedir. Böylece de birey, içerisinde bulunduğu ve bir parçası olduğu örgütle daha kolay bütünleşebilmektedir. Oysa örgüt büyüdükçe, yapısı da karmaşıklaştıkça ve bu bütünleşmenin önündeki engeller artmaktadır. Bu engeller de, örgüt kültürünün gelişmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

1.6.2. Örgüt Kültürü ile Ücret Sistemi Arasındaki İlişki

Bir örgüt için “ücret sistemi” ne ise, örgüt kültürü için de aynı oranda önemlidir. Ücret sistemini; örgüt bünyesinde, çalışanlara yaptıkları işin karşılığını adaletli bir şekilde verecek şekilde düzenleyebilmek oldukça önemlidir. Bu konuda elde edilen başarıyla; motivasyonu artırmak, örgüt bağlılığını sağlamak ve buna bağlı olarak da, örgüt kültürünü geliştirmek mümkün olabilecektir (Coşkun, 2011).

Hofstede'nin “Örgüt Kültürü Modeli”nde ücret sistemi, örgütte üst ve ast arasındaki mesafeyi göstermektedir. Ücretlendirme sisteminde ast ve üst arasında sınırlı bir farklılaşma bulunmaktadır ve örgüt kültürü de bu farklılaşmadan etkilenmektedir (Hofstede, 1997:35).

1.6.3. Örgüt Kültürü ile İşin Niteliği Arasındaki İlişki

Örgüt içerisindeki birey ve bağlı olduğu örgüt kültürü için, işin niteliği önemli bir etkidir. Örneğin; işin içeriğinin ilginç ve zevkli olması ve/veya bireyin ilgi, yetenek ve aldığı eğitimle uyum sağlaması, iş tatminini yakından ilgilendirecektir. Bu bağlamda da, özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan bireylerin iş tatminlerinin daha fazla olduğu görülmüştür (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125). Tek düze olmayan bir iş ve yaratıcılık gerektiren işler, iş rotasyonunu ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İş tatmini yüksek olan bir birey de, için örgüt kültürü daha da önem kazanacaktır.

Van Dyne, Graham ve Dienesch ile Farh, Podsakoff ve Organ'a göre; anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir “otonomi” ortamı ve

“geribildirim” gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Sayılı, 2011). Bu çerçevede takım çalışması ile yapılan işler, çalışanın örgütte var olan örgüt kültürünü benimsemesi ve geliştirmesi için ayrıca önem taşımaktadır. Bununla birlikte, çalışana çok fazla sorumluluk veren ve uzun çalışma saatleri gerektiren işler, örgüt kültürünün gelişmesi adına engel niteliği taşıyacaktır.

1.6.4. Örgüt Kültürü ile Yönetim Tarzı ve Liderlik Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü sayesinde; örgüt üyeleri örgüt için yapılması gerekenleri, ortak amaç ve değerleri öğrenip benimserler ve böylece örgüt politikası ve yönetim tarzı belirlenebilir. Bu karşılıklı bir oluşumdur ve yönetimin örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu gibi, örgüt kültürünün de yönetim tarzı ve süreci üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çünkü yönetim tarzının başarılı olabilmesi için, örgütün kültürüne ve bağlı olduğu çevrelere uyumlu olması gerekmektedir (Şahin, 2009:26).

Yönetim çok boyutlu bir kavram olup, Lewis’e göre insanlar aracılığıyla işlerin yaptırılması sanatıdır. Bu sanatı başarıyla icra edebilmek adına yöneticiler, yönetim tarzını belirlerken bilimsel verilere olduğu kadar, yönetilenlerin kültürel özelliklerine uygun olmasına dikkat etmektedirler (Çeçen, 1985:119). Bu nedenle yöneticiler; yönetim tarzlarını bireylerin kendi amaçları ve örgütün amaçları doğrultusunda seçebilmek için, örgütü oluşturanların sahip olduğu kültürü çok iyi analiz etmeli ve ona göre hareket etmelidirler.

Örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkinin de önemi yadsınamaz. Lider, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere örnek alıp takip ettikleri kişi olarak tanımlanacak olursa, liderler de iş ortamını ve çalışanların sahip olduğu örgüt kültürünü şekillendirme becerisine sahiptir denilebilir (Koçel, 2001:466). Bu nedenle liderler; örgütün etkinliğinde / etkililiğinde, örgüt kültürünün oluşmasında ve değişiminde etkin rol oynamaktadırlar.

Örgüt kültürü değişebilen bir kavramdır ve bu değişim, önce örgütlerin liderlerinden başlayacaktır ve daha sonra örgütteki diğer çalışanlara yansıtacak ve benimsenecektir. Lider – üye arasındaki bu etkileşimin kalitesi, çalışanın iş tatminini

ve örgüte olan bağlılığını artıracak, örgütsel vatandaşlığını ve örgüt kültürünün gelişmesini mümkün kılacaktır. Ayrıca çalışanların liderlerine güvenlerinin yüksek olması durumunda da, örgütsel vatandaşlık gösterme olasılıkları artacaktır (Sayılı, 2011:9).

Örgüt kültürünün iyi bilinmesi, liderlere de çeşitli yararlar sağlayacaktır. Bu yararlar aşağıdaki gibi değerlendirilebilmektedir (Çelik, 2009:48);

- 1) Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, liderin çatışmaları ve gerçekleri görmesini sağlayacaktır.
- 2) Örgütsel kültür, liderin yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan ve uygulamaya yönelik olan çelişkileri tanımasına yardımcı olacaktır.
- 3) Örgütsel kültür, liderin günlük kararları değerlendirebilmesine ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanıyabilmesine yardım edecektir.
- 4) Örgütsel kültür, liderin örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlayacaktır.
- 5) Örgütsel kültür, liderin farklı grupların örgütsel verimliğe ilişkin algılarını değerlendirebilmesine yardımcı olacaktır.

Liderlik tarzları, örgüt kültürü tipine göre farklılık gösterebilmektedir. “Adhokrasi” kültüründe örgütler, yaratıcı ve dinamik özellikler gösterirler. Bu nedenle çalışanların başarısı ve gelişimi için; onların bireysel ihtiyaçlarına önem veren, yaratıcı olmayı teşvik eden ve dönüştürücü liderliğin adhokrasi kültürünü olumlu etkileyeceği düşünülebilir (Öztop, 2008:48).

1.6.5. Örgüt Kültürü ve Takım Çalışması Arasındaki İlişki

“Takım”; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirlerine bağımlı ve birlikte hareket eden iki ya da daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Eren, 2004:459). Takım çalışması, odak noktası “insan” olan örgüt kültürünü doğrudan etkilemektedir. Takım çalışmasında, örgüt çalışanları birlikte çalışırlar. Takımlar, oluştukları bireylerin her birinin yetenek ve deneyimlerini kapsamaktadır.

Bu nedenle de takım çalışmasıyla iş yapan örgütlerin, diğer örgütlere göre başarılı olma ihtimalleri daha yüksektir (Gümüştekin ve Emet, 2011:2).

Takımların yoğun olduğu örgütlerde, işler daha çok “yatay” olarak gerçekleşmektedir. Bu durum, bilginin örgütsel kademelere daha hızlı ulaşmasını sağlamaktadır. Takımlarla yönetimin geçerli olduğu örgütlerde, karar alma yetkisi ve sorumluluklar takıma verilmektedir. Takım çalışması; çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır. Bu durumda da, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde çalışan etkin bir rol üstlenir (İnce vd., 2004:3).

Sonuç olarak söylenebilir ki; “kültür”, ortak değerlere sahip bir örgüt oluşturarak, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda ve takım çalışması şeklinde çalışmalarıyla etkili olabilecektir. Bu bağlamda da takım çalışmasında esas olan; bir çalışanın, yaptığı işin ve/veya verdiği kararın, örgütteki diğer çalışanları da etkileyeceğinin bilincinde olmasıdır. Bu durum çalışanlar arasında rekabeti önleyecek ve çalışanların işbirliği içinde çalışmasını sağlayacaktır.

1.7. Örgütsel Vatandaşlık ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların örgüt içerisindeki davranışların tümünü kapsamaktadır. Bu nedenle de örgüt kültürünü yakından ilgilendirmektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerinin temel nedenleri olarak; bireyin bir gruba ait olma, başarılı olma ve ödüllendirilme gibi birçok ihtiyacının karşılanması sayılabilmektedir ve bu ihtiyaçların karşılanması ve ortak paylaşılan değerler ile örgüt kültürü olumlu bir şekilde etkilenir.

Eğitim alanında yapılan çalışmalar da, aynı yönde sonuçlara ulaşılabilmesini sağlamıştır. DiPaola ve Hoy’a göre; örgütsel vatandaşlık duyguları güçlü olan öğretmenler, gönüllü olarak yeni meslektaşlarına yardımcı olma eğilimine sahiptirler ve onlarla birlikte hareket ederek, onları diğer arkadaşları ile tanıştırma eğilimi göstermektedirler (Buluç, 2008:581).

Örgütlerde benimsenen kültürün bir parçası olan güç mesafesi, hiyerarşi, ast – üst ilişkileri, katılımcı yönetim, kurum içi eşitlik anlayışı, iletişim ve yöneticilerin desteği

gibi faktörler, örgütsel vatandaşlık davranışını büyük ölçüde etkilemektedir. Eşitsizliğin kabullenildiği yüksek güç mesafesi olan toplumlarda, çalışanlar liderlerini fazla sorgulamazlar ve onların dediklerini kelimesi kelimesine yaparlar. Bu nedenle de örgütsel vatandaşlık davranışını fazla göstermezler (Köse vd., 2003:11-12). Düşük güç mesafesi olan örgütlerde ise, esnek yönetim söz konusu olduğundan çalışanların rahat iletişime geçmeleri, inisiyatif kullanmaları ve fikir ve önerilerine değer verilmesi, örgüt içinde gösterecekleri gönüllü davranışları artıracaktır.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Çalışanların iş ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışları, araştırmacılar tarafından daima merak edilen bir konu olmuştur. Özellikle “örgütsel bağlılık” kavramı, örgütsel davranışları incelemede çok önemli bir rol oynamıştır. Çünkü örgütlerin verimliliklerinin artırılması, başarının sağlanması, daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık, stres ve işyeri ile ilgili diğer problemler adına, bu kavramın gerekliliği gitgide kendini kabul ettirmiştir.

“Örgütsel bağlılık” kavramının önemi, herkes tarafından kabul görmesine karşın, kavramın tanımı ve benzer kavramlarla olan ilişkileri net olarak ortaya konulamayan bir konudur denilebilir. Çünkü araştırmacıların her biri, örgütsel bağlılığın tanımını kendi araştırdıkları alana yönelik olarak yapmıştır. Bu alanlardan bazıları sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış bilimleridir. Bu nedenle de, birbirinden çok farklı tanımlar ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramının araştırılmasına başlanması, 1950’li yıllara dayanmaktadır. Konu, ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış ve daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday ve Steers, Allen ve Meyer ve Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2010:37).

Buchanan, 1974 yılında yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılığı; örgütün yararı ile ilgili olan amaç ve değerlere, çalışanın duygusal yönden taraftar gibi bağlanması olarak görmüştür. Buchanan’a göre metodolojik olarak bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır ve bu bileşenler; özdeşleşme, bütünleşme ve sadakat olarak değerlendirilebilir (Buchanan, 1974:533).

Kiesler ve Sakamura ve Salancik’e göre de örgütsel bağlılık; bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir (Reichers, 1985:465).

Örgütsel bağlılığı Mowday, Steers ve Porter; çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisinden bahsetmişlerdir. Porter ve arkadaşları, örgütsel bağlılığı üç unsurla karakterize etmişlerdir (Porter vd., 1974:604);

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma;
- Örgüt yararına beklenenden daha çok çaba sarf etme ve
- Örgüte üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Bazı araştırmalarda ise; örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda geliştiği düşünülmüş, çalışanın örgütte kaldığı süre içerisinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla, örgütüne bağlılık gösterdiği savunulmuştur (Wasti, 2009:18).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır.(Allen ve Meyer,1997:11) Meyer ve Allen; örgütsel bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini öne sürerek, önceki tek boyutlu çalışmalardan farklı olarak, örgütsel bağlılık kavramını üç boyutlu olarak değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda Meyer ve Allen; Becker'in "davranışsal", Porter ve arkadaşlarının "tutumsal" ve Wiener'in "normatif" olarak adlandırdıkları yaklaşımları, aşağıdaki şekilde nitelendirmişlerdir:

- Devamlılık bağlılığı,
- Duygusal bağlılık ve
- Normatif bağlılık

Örgütsel bağlılık; genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Bağlılığın üç aşaması vardır. Bu aşamalar (Çetin, 2004:90);

- İlk olarak; bireyin karşısındaki insanların etkisini, kendisini tanıtmaya amacıyla kabul ettiği itaat aşamasıdır.
- Daha sonra, örgüte dâhil olmaktan gurur duyduğu dâhil olma aşaması ve

- Son olarak da; bireyin örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark ettiği kimlik kazanma aşamasıdır.

Bir örgütün varlığını aktif olarak sürdürebilmesi için, çalışanlarının örgütten kısa sürelerde ayrılmaması gerekmektedir. Bu nedenle “örgütsel bağlılık”, örgütlerin güçlenmesi aşamasında ele alınması gereken en önemli kavramlardan birisidir. “Örgütsel bağlılık”; örgütlerin maliyetlerini düşürmekte, karlılıklarını artırmakta ve imajlarını güçlendirmektedir ve “örgütsel bağlılık” sayesinde, hem çalışan hem de işveren açısından örgüt uzun süre varlığını sürdürebilir ve yaşanabilir hale gelebilmektedir (Somuncu, 2008:5).

“Örgütsel amaçlara bağlılık” kavramının başarıları arasında, işe devamsızlığın azalması ve çalışanların sistem başarısı için güdülenmeleri sayılabilir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmaya devam etmek istemekte ve örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirebilmektedirler. Bu durum da sonucunda, örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Sonuçları

Örgütsel bağlılık; örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı, çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini, örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini, örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı, örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi ve örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir (Demirel, 2009:117).

Araştırmalar; örgütlere yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların, sadece kendilerinden istenen görevleri yapmakla kalmayıp, beklenenden daha fazlasını yapmak için çaba gösterdiklerini ortaya koymuştur. Genel olarak yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren çalışanların, aynı zamanda yüksek düzeyde sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusu taşıdıklarına da inanılmaktadır.

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında; pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttükleri görülmektedir. Bu çalışmalar gittikçe daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bu durumun pek çok

nedeni olmakla birlikte, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarının incelenmesinin bazı nedenleri aşağıdaki gibi değerlendirilebilir (Tiryaki, 2005:91);

- a) Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma nedeni olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması.
- b) Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri.
- c) Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması ve
- d) Örgütsel bağlılığın, istenen çalışma davranışı ile ilişkili olması.

Başka bir yaklaşıma göre de “örgütsel bağlılık”, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir. “Örgütsel bağlılık” (Karacoğlu, 2010:141);

- **İlk olarak;** işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ilgilidir.
- **İkinci olarak;** iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla ilgilidir.
- **Üçüncü olarak;** özerklik, sorumluluk, katılım ve görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle ilgilidir.
- **Dördüncü olarak;** yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ilgilidir.
- **Son olarak da;** bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.

“Örgütsel bağlılık”; örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde rol oynayan temel etkenlerden biridir. Çünkü yüksek bağlılığı olan çalışanlar; daha uyumlu, daha üretken ve sorumlu bir şekilde çalışmaktadırlar. Bağlılık gösteren çalışanlar, içsel olarak güdülenirler ve bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir. Bu üyeler, amaçların istendik yönde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyarlar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler (Balay, 2000:3).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall, örgütsel bağlılığı üç bölümde değerlendirmiştir (Bayram, 2005:135);

1) **Düşük Bağlılık Düzeyi:**

Birey açısından olumlu sonuçları bireysel yaratıcılık ve özgünlük; olumsuz sonucu ise düşük performans olabilmektedir. Örgüt açısından olumsuz sonuçları ise yüksek iş devri, devamsızlık, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol olarak sıralanmıştır (Balay, 2000:93).

2) **İlmlı Bağlılık Düzeyi:**

İlmlı bağlılık düzeyinin birey açısından olumsuz sonucunun, mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olmasıdır denilebilir. Öğretmenin örgütsel bağlılık düzeyi ilmlı ise; mesleki deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmesinin ve bağlılığının tam olmadığı söylenebilir. Bu tip öğretmenler; örgütün bütün değil, ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta ve örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi, bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bu sonuçlar olumlu olarak görülebilir; ancak ilmlı örgütsel bağlılığı olan öğretmenler, örgütlerine sadakatleri ile topluma karşı sorumlulukları arasında çatışma yaşayabilirler (Nartgün ve Menep, 2010:294).

3) **Yüksek Bağlılık Düzeyi:**

Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi; örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu işgörenlerin; işin kendisine, örgütteki geleceklerine, denetime ve iş arkadaşlarına yönelik doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödülleniş ya da mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Nartgün ve Menep, 2010:294).

Çalışanların bağlılığını sağlayan faktörlerden de bahsedilebilir. Bu faktörler şu şekilde ifade edilebilir (Barutçugil, 2004:466 – 473);

- Etkili iletişim,
- Olumlu ilişkiler,

- Kariyer,
- Saygınlık,
- İş zenginleştirme,
- Bilgi,
- Kaynaşma,
- Rehberlik,
- Fırsatlar,
- Tutku,
- Ödül,
- Alan ve değerlerdir.

Bu faktörlerin birçoğu, yüksek maliyetli değildir ve bu faktörler, etkili bir şekilde yerinde getirildiğinde, çalışanın örgüte bağlılığında olumlu etki yaratırlar.

Eğitim açısından da “örgütsel bağlılık” kavramı çok büyük önem taşımaktadır. Eğitim çalışanlarının okula bağlılığı ve iş doyumunu oldukça önemli öğelerdir. Araştırmalar; öğretmen – öğrenci ve öğretmen – ebeveyn ilişkisinin, iş doyumunu ve önemi açısından büyük değer taşıdığını göstermiştir. Bu nedendir ki, her alanda olduğu gibi, okullarda da başarının artması için, örgüte olan bağlılıkların üst düzeyde olması gerekmektedir.

Araştırmalar; yöneticilerin, öğretmenleri karar alma sürecine katarak ve aynı zamanda eğitimsel reformlar üzerinde odaklanarak, örgütsel bağlılığı ve doyumunu azaltan konular üzerinde durmanın gerekliliğine dikkat çekmektedir. İşlerinde yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan işgörenlerin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkla devam ettikleri görülmüştür. Balay’a göre; eğitim örgütleri gibi, bireyleri değiştiren ve üretken hale getiren örgütler de göz önüne alındığında, öğretmenlerin performanslarını ölçmenin güçlüğü nedeniyle iyi bir öğretim, büyük ölçüde öğretmenlerin bağlılığına, bilgisine ve güdülenmişliğine dayanmaktadır.(Balay,2000)

Yapılan araştırmalar, “öğretmen bağlılığı” ile “öğrenci başarısı” arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. “Düşük öğretmen bağlılığı”, öğrenci başarısını azaltmaktadır. Bulgular; bu ilişkinin karşılıklı olduğunu, öğretmen bağlılığının

öğrenci başarısına katkı sağladığını ve aynı zamanda öğrenci başarısından etkilendiğini göstermiştir. Tükenmiş öğretmenler; öğrencilere karşı daha az sevecen, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoşgörü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermektedirler. Bu tür öğretmenler, akademik kaliteyi geliştirme konusunda da daha az plan yapmakta ve otoritenin kurallarına karşı çıkmakta daha çekingen davranmaktadırlar (Balay, 2000:7).

Örgüte bağlılığın sonuçları, “bağlılığın derecesi” ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken; amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu, örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir denilebilir. (İnce ve Gül, 2005:94).

2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde yer alan örgütsel bağlılık kavramı tanımları değerlendirildiğinde, en genel ve geniş anlamıyla; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, çalışanın örgüte olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımlar; işveren ve örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda, araştırmacıların farklı tutumları sonucu değişiklik göstermektedir. Ancak tüm tanımlar tek bir ortak noktada buluşmuştur ki, o ortak nokta; bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı noktasıdır. Örgütsel bağlılığın “tutumsal” ve “davranışsal” olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi de, örgütsel davranışçılarının ve sosyal psikologların konuya farklı açıdan yaklaşmış olmaları olarak değerlendirilebilir (Gül, 2010:40).

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

“Tutumsal bağlılık”; genellikle kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter vd., 1974:604). Bu bağlamda “tutumsal

bağlılık”; bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların, zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Bu ifadenin de üç önemli unsuru bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005:27);

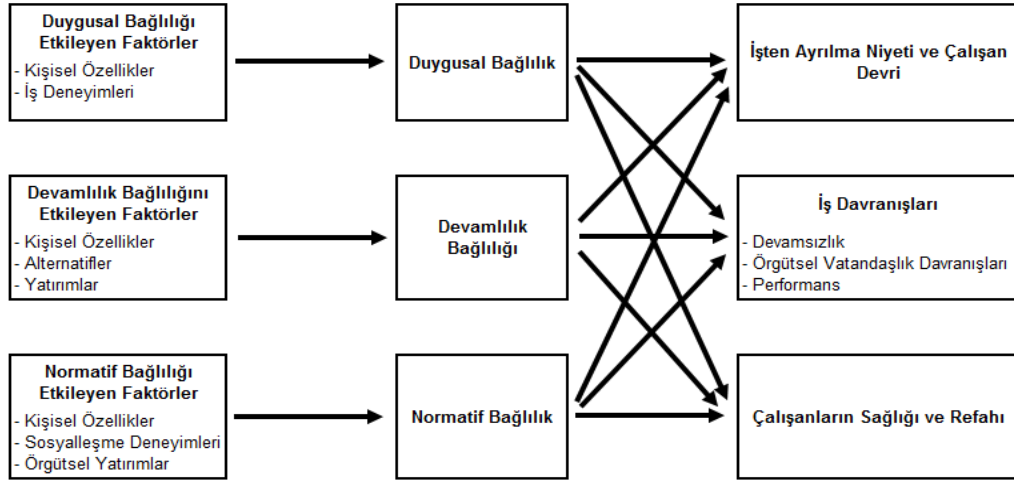
- 1) Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme;
- 2) Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- 3) Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu, örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir.

2.2.1.1. Allen – Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer’e göre “tutumsal bağlılık”; çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur ve bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1990:2) Allen ve Meyer’e göre; bu bağlılık türünde, çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir.

1984 yılında Allen ve Meyer, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak; bağlılığın, “duygusal bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990’da “normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir. Daha öncede belirtildiği gibi Allen ve Meyer “örgütsel bağlılığı”; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç ana öğeye dayandırmıştır (Meyer vd., 1998:32).

Şekil 4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd. (2002:32)

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık, Allen ve Meyer bağlamında aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Meyer vd., 1998);

1) Duygusal Bağlılık:

Allen ve Meyer; duygusal bağlılıkla en tutarlı ve en güçlü ilişkinin, iş deneyimleri ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların örgüt içerisindeki deneyimleri, kendi beklentileriyle tutarlıdır. Ayrıca çalışanlar, temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidirler (Meyer ve Allen, 1990). Farklı örgütsel bağlılık tanımları ve modelleri olsa da, “Allen – Meyer Modeli” en yaygın olanıdır. Bu modeli temel alarak yapılan meta – analitik çalışmalar; duygusal bağlılığın özerklik, adalet ve örgütsel destek gibi olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların, işyerindeki verimliliğine katkıda bulduklarını göstermektedir (Wasti, 2009:18).

“Duygusal bağlılık”; işletmede çalışan bireylerin, duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanır. Çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Bu, duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder. Bu bağlılıkla çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve gereksinim duydukları için değil, kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam etmektedirler (Gültekin, 2008:20).

Allen ve Meyer (1990); bu bağıllık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Çünkü güçlü duygusal bağıllık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005:40).

2) Devam Bağıllığı:

Çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak devam etme şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar, bu bağıllıkta ön plana çıkar ve harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü ve para gibi kazanımlarını örgütten ayrılması ile kaybedeceği düşüncesi hâkim olur (Obeng ve Ugboro, 2003:84). “Rasyonel bağıllık” olarak da adlandırılan bu tür bağıllıkta; örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Balay, 2000:21). Allen ve Meyer’a göre “devam bağıllığı”; kıdem ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle oluşur, ancak işyerindeki verimlilik olumlu yönde etkilenmez (Wasti, 2009:18).

3) Normatif Bağıllık:

Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Çalışanlar, çalıştıkları örgüte karşı kendilerini sorumlu hissederler ve bu yüzden de, kendilerini örgütte kalmaya mecbur olarak görürler (Wasti, 2002:526).

“Normatif bağıllık”; çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir ve bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları ya da kendi kişisel durumları nedeniyle, örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünürler (Meyer vd., 1993:539).

Allen ve Meyer’a göre; duygusal bağıllığı yüksek olan bireyler “istedikleri için”, örgütle ilişkilerinin temeli devamlılık bağıllığına dayanan çalışanlar “gereksinim duydukları için” örgütte kalmaktadırlar. Normatif bağıllıkları yüksek olan çalışanlar ise, örgüte karşı “yükümlülük hissettikleri” için örgüt üyeliğini sürdürme kararı almaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990:11).

2.2.1.2. Etzioni Yaklaşımı

“Etzioni”; örgütün, üyeler üzerindeki güç ya da yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir ve “örgütsel bağlılığı”, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar (Balay, 2000:15 – 16);

- Ahlaki açıdan yakınlaşma,
- Çıkarlara dayalı yakınlaşma ve
- Yabancılaştırıcı yakınlaşmadır.

Bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içermektedir. Buna göre “ahlaki bağlılık”; örgütün amaçlarına, değerlerine / kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi gerektirir. Ahlaki açıdan yakınlaşmada kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymaktadır. “Çıkara dayalı bağlılık”; çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılığı ifade etmektedir. Çıkara dayalı yakınlaşmada; kişi, kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir. “Zorunlu bağlılık” ya da “yabancılaştırıcı bağlılık” ise; olumsuz hislerin duyulduğu, fakat bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlandığı bir durumu ifade etmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi; kendini örgüte bağlı olarak hissetmese de, bağlı olarak kalmaya zorlanmaktadır. Etzioni; çalışanın bağlılığının, anılan üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür (Sığırı, 2007:263).

2.2.1.3. O’reilly ve Chatman Yaklaşımı

Bu yaklaşımda bağlılık, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele alınmıştır. O’Reilly ve Chatman bir örgüte bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üçe ayırmaktadır (O’Reilly ve Chatman, 1986:492-493). Bu bağlılıklara aşağıda kısaca değinilmiştir (Sığırı, 2007:264);

1) **Uyum Bağlılığı:**

Bireyin, bir ödölü elde etmek için ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları temsil eder. “Uyum bağlılığı”; paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta, ödölün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

2) **Özdeşleşme Bağlılığı:**

Sosyal bir etki sonucu etkiye maruz kalan bireyin, etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar göstermesidir. “Özdeşleşme bağlılığı”; diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak ya da ilişkiyi devam ettirmek için ortaya çıkar ve birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar.

3) **İçselleştirme Bağlılığı:**

Bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsüdür ve normlarla belirginleşen bir tutumdur. “İçselleştirme bağlılığı”, bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır.

“Özdeşleşme” ve “içselleştirme” boyutlarındaki bağlılıkta bireyler; kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan ve örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir. “Uyum” boyutundaki bağlılıkta ise; bireyler sadece belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak ve işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmamak gibi bir davranış gösterdiğinden, örgütte kalma isteği daha düşüktür.

2.2.1.4. Kanter Yaklaşımı

Kanter’e göre “örgütsel bağlılık”; bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları ve istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Çalışanlar; örgütlerin istek ve beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilir (İnce ve Gül, 2005:29).

Kanter, “örgütsel bağlılığı”; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç bölümde incelemiştir (Kanter, 1968:500);

1) **Devama Yönelik Bağlılık:**

Kişinin, örgütteki varlığının sürmesine yönelik olarak hissettiği bağlılıktır. Üyeler, bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakârlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler.

2) **Kenetlenme Bağlılığı:**

“Birleşme bağlılığı” da denen bu bağlılık; kişinin, bir gruba ya da gruba bağlı ilişkilere karşı olumlu yaklaşımından oluşmaktadır. Grupla ilişkide bulunmak ve aidiyet hissi, bağlılığı da beraberinde getirmektedir.

3) **Kontrol Bağlılığı:**

Kişinin, örgüt normlarına bağlı olmasıyla oluşan bir bağlılık türüdür. Üyenin, örgütün amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanmasıyla ortaya çıkar.

2.2.1.5. Penley ve Gould Yaklaşımı

Eitzoni'nin Bağlılık Modeli'ni de uygun bulmakla birlikte, bu modelin karmaşık olduğunu belirtmişler ve modelde, “ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık” tutumlarının ilişkilerini sorgulamışlardır. Bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır.

Penley ve Gould, örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün olabileceğini öne sürmüştür. Penley ve Gould da, Etzioni'nin modeli gibi örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar (Penley ve Gloud, 1988);

- Ahlaki bağlılık,
- Çıkarıcı bağlılık ve
- Yabancılaştırıcı bağlılıktır.

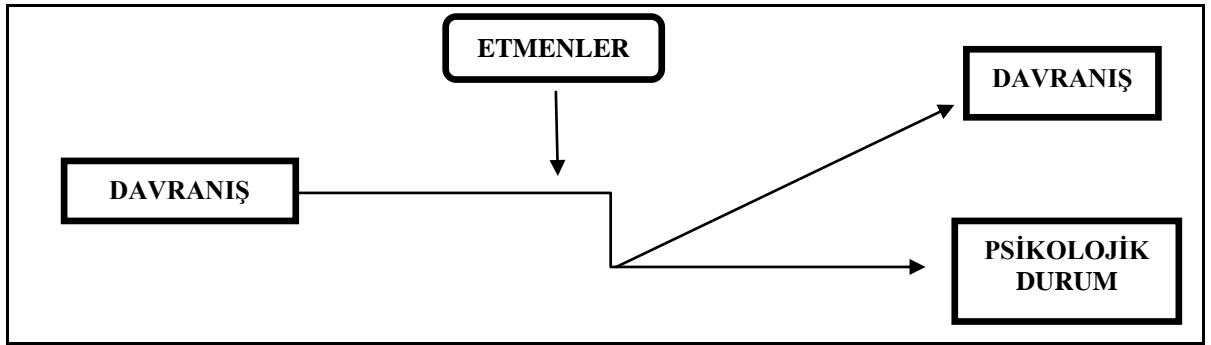
Penley ve Gould'a göre; “ahlaki bağlılık”, kişinin örgütteki devamlılığın sağlamada etkilidir. Çünkü “ahlaki bağlılık”, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. “Çıkarıcı bağlılıkta” kişi, kendisini en iyi şekilde gösterme çabasıyla daha fazla sorumluluk talep etmektedir. Çünkü bu bağlılık

türünde asıl amaç ödüle kavuşmaktır. “Yabancılaştırıcı bağlılıkta” ise, kontrol eksikliği duygusu yaygındır. Çalışan, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşünerek kendisini yabancılaştırır (Penley ve Gloud, 1988:45-46).

2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

“Davranışsal bağlılık”; bireylerin, geçmiş deneyimleri nedeniyle örgütlerine bağlı hale gelme süreciyle ilgilidir ve bireylerin, belli bir örgütte uzun süre kalmalarıyla ilgili bir kavramdır. “Davranışsal bağlılık” gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004:2).

Şekil 5. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımının Şematik Gösterimi



Kaynak: Gül, (2010:48)

Davranışsal bağlılıkta, aşağıda değerlendirilen Becker’in (1960) ve Salancik’in (1978) yaklaşımları ön plana çıkmaktadır.

2.2.2.1. Becker Yaklaşımı

Becker’e göre “örgütsel bağlılık”; bireyin bazı yan bahislere girerek, tutarlı bir davranış dizisini ve o davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960:32). Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker’in yaklaşımı, literatürde “Yan Bahis Kuramı” olarak adlandırılmış ve bağlılığın “davranışsal” yönü üzerine odaklanmıştır.

Becker “örgütsel bağlılığı”, işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetlerle ilişkilendirerek tanımlamıştır. Buna göre; kişi, örgütle duygusal bir bağ kurmamakta ve kaybedeceklerini düşündüğü için örgütte kalmayı istemektedir. Birey bu amaç için tutarlı davranışlar gösterir ve tekrarlama eğilimindedir (Binici, 2010:42).

Becker'e göre, çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Becker, 1960:36 – 38);

1) Toplumsal Beklentiler:

Kişi, içerisinde bulunduğu toplumun bazı yaptırımları sonucu yan bahse girebilir.

2) Bürokratik Düzenlemeler:

Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için, her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan emekli aylığından vazgeçmek durumunda kalması gibi bazı bürokratik düzenlemeler nedeniyle kişinin bağlılık göstermesi durumudur.

3) Sosyal Etkileşimler:

Kişi, örgütteki diğer bireylerle iletişim içerisindeyken, kendisi hakkında bir kanı oluşmasını sağlar ve daha sonra bu kanının bozulmaması için ona uygun davranışlar sergiler.

4) Sosyal Roller:

Kişi, alışmış olduğu sosyal rolü çok benimsemiştir ve ona uygun davranışlar sergiler.

Görüldüğü gibi bu yaklaşımdaki bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yatmaktadır. Ekonomik maliyetlerin sayısı ve miktarı ile örgüte bağlılık arasında bir bağ bulunmaktadır. Bu miktar arttıkça, çalışanın örgüte bağlılığı da o oranda artmakta ve çalışan, örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışları sergilemekten kaçınmaktadır.

2.2.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık; kişinin davranışlarını, davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Kısaca bu yaklaşım, kişinin tutumları ile davranışları arasındaki uyuma dayanmaktadır. Eğer kişinin tutum ve davranışları uyumsuzsa, kişi gerilir ve strese girer. Öte yandan kişinin davranışları ile tutumları birbiriyle uyumluysa, bu bağlılığı

getirir ve Salancik'e göre de, her davranışa aynı şekilde bağlanılamaz (İnce ve Gül, 2005:53).

Salancik, bağlılık derecesini belirlemede dört özelliğin etken olduğunu belirtmiştir. Bu etkenlere kısaca aşağıda değinilmiştir (O'Reilly ve Cadwell, 1981:599);

1) Davranışın Belirgin ve Net Olması:

Bireyin davranışları ne kadar net ve belirgin olursa, davranışa olan bağlılığı da o kadar yüksek olacaktır. Bir bireyin çalışırken; yapılan anlaşma kapsamında, ne kadar süre ile ve hangi şartlar altında çalışacağını bilmesi ve kendisini örgüte çok daha bağlı hissetmesi bu etkene örnek verilebilir.

2) Davranışın Geri Dönüşünün Olmaması:

Geri dönüşü olmayan davranışlar örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örneğin; işinden kolay vazgeçemeyeceğine inanan insan, kolaylıkla işini değiştiremeyeceği için örgütsel bağlılığı artacaktır.

3) Davranışın Başkalarının Önünde Olması:

Eğer bireyin davranışları; iş arkadaşları, ailesi ve yöneticilerince biliniyorsa, bireyin davranışlarıyla ilgili hissedeceği sorumluluk, örgütsel bağlılığının artmasına neden olacaktır.

4) Davranışın Gönüllü Olarak Yapılması:

Gönüllü yapılan davranışlar, baskı unsuru olmadan ve istekli olarak yapılan davranışlardır. Birey isteyerek yaptığı davranışlarını sürdürme eğiliminde olacağı için, yaptığı davranışına bağlılık duyacaktır.

2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Benzer Kavramlar

2.3.1. Mesleğe Bağlılık

Örgütlerde karşılaşılan bir diğer bağlılık türü de mesleğe olan bağlılıktır. "Profesyonel bağlılık" olarak da bilinen bu bağlılık, farklı derecelerde olabilir. "Mesleğe bağlılık"; bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere

yaptığı çalışmalar sonucunda, mesleğinin yaşamında taşımaya başladığı önemi ile ilgili bir kavramdır. Bir başka tanımla “mesleki bağlılık”, kişinin mesleği ile özdeşleşmesidir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:5). Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılıkta birey, belirli bir dalda yaptığı uzmanlık çalışmaları sonucunda mesleğine bağlanır ve yaşamının merkezine koyar.

Bu şekilde gelişen “mesleğe bağlılık” üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Balay, 2000:36);

1) İşe Yönelik Genel Tutum:

İşe yönelik değer yargılarını içerir. Örneğin; “işten ya da meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı” gibi söylemler geliştirilmesini ifade eder.

2) Mesleki Planlama Düşüncesi:

Bu düzeyde kişi, mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi, kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau’ya göre; kişilerin bu türdeki çabaları, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin toplantılara katılmalarıyla ölçülebilmektedir (Blau, 1985:278).

3) İşin Göreceli Önemi:

İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Arkadaşlarını hoşnut etmese de, bir kişi bir işi tercih etmişse, o işte çalışmaya devam etmesi örnek olarak verilebilir (Balay, 2000:37).

Öğretmenlik mesleği göz önüne alındığında, “mesleğe bağlılık” kavramının büyük önem arz ettiği görülmektedir. Çünkü mesleki bağlılıkları güçlü öğretmenler, uzmanlık alanındaki ya da mesleki yenilikleri takip ettikleri için kendilerini yenilerler. Öğretmenlik mesleğinin malzemesi insan olduğu için; kendini yenileme, öğrencilere faydalı olma ve çağı yakalama bu mesleğin gereği olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bireyler meslekleriyle özdeşleştiklerinde, kişisel

yeteneklerini mesleği icra ederlerken yansıtma güduları ve böylece de verimlilik artacaktır.

2.3.2. İşe Bağlılık

Truss ve arkadaşları işe bağlanmayı, bireyin “işine karşı tutkusu” şeklinde tanımlamışlardır. Robinson ve arkadaşları “işe bağlılığı”, bağlılıktan bir adım ileri bir durum olarak değerlendirmişlerdir. Kahn ise “işe bağlılığı”; örgüt üyelerinin, kendilerini iş rollerine tamamen vermeleri şeklinde tanımlamaktadır. Bağlanma konusunda çalışan araştırmacıların pek çoğu, işe bağlanmayı çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirmişlerdir (Keser ve Yılmaz, 2009:102 – 103).

Schaufeli ve arkadaşlarına göre de “işe bağlanma”, aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2009:102 – 103);

- Zorluklarla karşılaştığında ısrarlı olma ve enerji anlamına gelen dinçlik;
- İlham ve gurur duygularının yaşanmasıyla birlikte, adanmışlık ve tam bir konsantrasyon ve
- İşe dalma ve bütün ilginin işe verilmesi.

“İşe bağlılık”, kısaca “iş ile özdeşleşme” olarak tanımlanabilir. İşe aktif olarak katılma, kişisel gelişme için iş performansının önemini algılamayla oluşur ve genelde de iş doyumunun bir sonucu olarak ortaya çıkar.

“İşe bağlılık”, kişinin işine yönelik edindiği duygusal bağ ve inancını ifade eder. İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, bu kavram ve bununla ilgili olan özellikleri şu şekilde özetlemektedir:

“İşe bağlılık kişinin; kendi hakkında sahip olduğu imajla işi arasındaki ilişki, işine bağlılık derecesi, algıladığı performans düzeyinin kendisine verdiği değeri etkileme ve psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir” (İnce ve Gül,2005:19).

2.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilişkili olan bir diğer etken de iş arkadaşlarına bağlılıktır. İş arkadaşlarına bağlılık, kişinin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık

duyması olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duygusu yüksek olan bireyler, içten ilişki ve arkadaşlık bağlarına önem verirler ve iş arkadaşlarına bağlılık, ekip çalışmasını da beraberinde getirerek motivasyonu artırır. İş arkadaşlarına bağlı olan çalışanlar, bireysel hırslardan uzak kalırlar ve örgüt adına çalışanlarla ortak hedefler doğrultusunda birleşir (Balay, 2000:46).

İş arkadaşlarına bağlı çalışanların bağlılık duygularının güçlü olması, örgütteki performanslarını olumlu yönde etkilerken, meslek ve örgütsel bağlılık duygularını da yönlendirmektedir. Bu nedenle güçlü arkadaş bağlılığı bulunan çalışanların, arkadaş bağlılığı olmayan çalışanlara nazaran, daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılık duyacağı öne sürülmektedir (Wallace, 1995:236).

Öğretmenlik mesleğinde de “iş arkadaşlarına bağlılık” kavramı; öğretmenin, örgüte ve mesleğe bağlılığı açısından önem arz etmektedir. Öğretmenin, diğer öğretmen arkadaşlarıyla olan ilişkisi ya da yöneticilerle olan ilişkisinin motivasyon ve iş doyumunu üzerinde etkiye sahip olduğu düşünülmektedir ki, motivasyonu yüksek olan öğretmenin verimliliğinin de yüksek olması beklenir.

2.3.4. Sadakat

“Sadakat” genel anlamıyla; samimi ve sağlam dostluk, içten bağlılık, his ve duygularında sağlamlık, ihanet etmeme ve hakikate uygunluk anlamlarına gelmektedir. Diğer yandan “sadakat”; bir kişinin, bir örgüte pratikte istekli ve tam bağlılığıdır. “Örgütsel sadakat” kavramı ise; bireyin çıkarlarından ziyade, bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını gözetmeyi ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarıdır. Örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer kavram olan “sadakat”; örgütü tehlikelere karşı koruma, olumsuz koşullarda dahi örgüte bağlı kalma ve örgütün çıkar ve amaçlarını gözetme olarak tanımlanabilir. Sadakat, örgüt üyeliğini sürdürme isteğiyle doğrudan ilişkilidir. Örgütsel sadakat de, örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturmaktadır (Koç, 2009:203 – 204).

Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılığın ortak noktası, aidiyet duygusu içermesidir. Örgütsel sadakat ve bağlılık arasındaki farklılık ise; sadakatin, bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu olmasıdır. Örgütsel bağlılıkta birey; örgütüne, kendi

bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştirdiği ve çıkarları karşılandığı sürece bağlı kalır. Örgütsel sadakatte ise, koşullar ne olursa olsun birey örgütten ayrılmayı düşünmez (Akyay ve Koç, 2010:81).

Örgütsel sadakat, şirket sahipleri açısından da dikkate alınması gereken bir konudur. Çünkü örgütsel sadakat düzeyi düşük bireyler sık sık iş değiştirirler. İş yerleri ne kadar çabuk çalışanlarının sadakatini sağlamak için çaba sarf etmek durumunda olduğu gerçeğiyle yüzleşirlerse, işyerleri işe alımlarında o kadar kolaylık yaşar ve iş yerlerini daha iyi yerlere taşımada etkili olur. Bugüne kadar yapılan araştırmalar göstermiştir ki, paydaşların ve şirketlerin yatırım getirileri, çalışanları elde tutma oranlarıyla doğrudan ilişkilidir ve mutlu çalışanlar, mutlu sonuçlar getirecektir (Mehta vd., 2010:99).

Yukarıda sözü geçen tüm bu kavramlar, örgütsel bağlılığın oluşmasında etken kavramlardır, fakat örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanılamazlar. Başka bir ifadeyle “örgütsel bağlılık” kavramı; hem mesleki bağlılık kavramını, hem iş bağlılığını, hem iş arkadaşlarına bağlılık kavramını, hem de sadakat kavramını içerisinde barındırmaktadır.

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir örgütün çalışanlarının verimliliklerini artırabilmek için, örgüte olan bağlılıklarının da aynı oranda artırılması gerektiği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu nedenle örgüte olan bağlılığı etkileyen faktörler önem kazanmıştır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda değişken bulunmaktadır. Fakat bu değişkenlerden hangisinin örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeyde etkileyeceğine dair kesin bir hükme varılamamıştır. Çünkü bağlılık; örgüt türü, kişinin içinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi vb. gibi birçok faktörden etkilenebilir. Bu faktörler, “kişisel faktörler” ve “örgütsel faktörler” olarak iki grupta incelenebilmektedir.

2.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

2.4.1.1. Yaş

Yaş faktörü tek başına ele alındığında, “yaş” ile “örgüte bağlılık” arasında ters orantı olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. İşgörenlerin yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, bu nedenle de üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığı ifade edilmektedir. Yaşı ilerlemiş olan çalışanların, mesleklerinden ve işletmedeki görevlerinden daha memnun olma eğiliminde oldukları da söylenebilir (Çakır, 2001:100).

2.4.1.2. Cinsiyet

“Örgüte bağlılık” ile “cinsiyet” arasındaki ilişkiyi belirlemek için birçok araştırma yapılmış, fakat anlamlı ve kesin bir sonuca varılamamıştır. Kimi araştırmalarda kadınların, erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu, kimi çalışmalarda ise bunun tam tersi bir durum ortaya konulmuştur.

Örneğin eğitim alanında yapılan bir araştırmada (Topaloğlu vd., 2008);

a) Araştırma grubundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, kıdem yılı, branşı, okul türü, idari görevi, maaşı vb.) etkisinin olduğu kanıtlanmıştır.

b) Araştırma grubundaki öğretmenlerin “örgütsel bağlılığı” ile “cinsiyet dağılımı” arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve “ $p < 0,05$ ” önem seviyesinde, böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde cinsiyet faktörünün belirgin bir etkiye sahip olmadığı gözlenmektedir.

2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

“Örgütsel bağlılığı” belirleyici bir diğer faktör de çalışanın eğitim düzeyidir. “Eğitim düzeyi” ile “örgütsel bağlılık” arasında ters yönlü bir ilişki vardır ve çalışanın eğitim

düzeyi arttıkça, çalıştığı örgüte karşı olan bağlılığı azalmaktadır. Bunun nedeni, eğitim düzeyi artan çalışanın örgütten beklentilerinin de artmasıdır. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak, alternatif iş imkânları da artış göstermektedir. Bunun yanında bazı araştırmacılar da, eğitim düzeyinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin net olarak belirlenemediğini savunmuşlardır (Çöl ve Gül, 2005:295).

2.4.1.4. Kıdem

Örgüt içerisinde çalışılan “süre” ve “kıdem”, örgütsel bağlılığı etkilemektedir ve çoğu zaman bu etki olumlu olarak kabul edilmiştir. Başka bir deyişle; örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Cohen; çalışanların çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını öne sürmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan yatırım niteliği taşımaktadır. Bazı araştırmacılar da, yaş ve kıdemi birlikte ele alarak değerlendirmişlerdir (Çöl ve Gül, 2005:295).

Eğitim alanında yapılan bir araştırmaya göre ise; yöneticilik kıdemi arttıkça, örgütsel bağlılığın kıdeme paralel olarak arttığı görülmektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin iş değiştirme imkânlarının olmaması ve örgütte çalıştıkları süre arttıkça, başka iş arama isteklerinin azalması ile açıklanabilir (İzgar, 2008:327).

2.4.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

2.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı

Örgüt büyüklüğü ve yapısı, kişinin örgüte olan bağlılığını birebir etkileyen bir faktördür. Büyük örgütlerde iletişimin sözlü yerine yazılı olması, kurallardaki ve yaptırımlardaki belirgin artış, yetkilerin ve sorumlulukların kurullarla ortaya konması, ast – üst ilişkilerinin kesin çizgilerle çizilmiş olması ve buna bağlı olarak yaratıcılığa çok fazla izin verilmemesi, kişinin örgüte olan bağlılığını negatif yönde etkilemektedir (Baykal, 2008).

“Örgüt yapısı”; iş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için yönetsel bir araç olarak tanımlanabilir. Eğer bir örgütte, davranışların standardize edilme düzeyi yüksekse, burada “mekanik örgütsel yapı”;

eğer düşükse, burada da “organik örgütsel yapı” söz konusudur. Organik örgüt yapıları; işin daha az formüle edilen yanları ile esneklik ve uyum kabiliyetini öne çıkartan özellikleri ve emir vermekten ziyade, daha çok danışma niteliğini öne çıkartan iletişim özellikleri göstermektedir. Mekanik örgütler ise; organik yapıların tam tersi olarak, çok daha katı bir şekilde yapılandırılmıştır (Demir ve Okan, 2009).

Görülmektedir ki; örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir ve yapısı merkezi sisteme dayanan örgütlerde örgütsel iletişim genellikle “enformatik”, yerinden yönetilen sistemlerde ise “çift yönlü” olarak gerçekleşir (Demir ve Okan, 2009:58-59).

2.4.2.2. Ücret Sistemi

Çalışanlar için oluşturulmuş ücret sistemi de, örgütsel bağlılık adına önemli bir unsurdur ve ücret, çalışanın örgüt içerisindeki yerini ve statüsünü belirlemesi açısından önemlidir. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsurdur. Ücret sistemi; işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000:68). Örneğin; düşük ücretle çalışanlar, işi geçici olarak düşündüklerinden örgüte bağlılık durumları zayıf olmaktadır.

2.4.2.3. İşin Niteliği

İşin niteliği, örgütsel bağlılığın belirleyici faktörlerinden birisidir. Çalışanın örgüte bağlı olması ve bağlılık düzeyi, işinin niteliğinden memnun olmasıyla yakından ilgilidir. İşin motive edici olması, zorluk derecesi, işle özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikler, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda, “iş zenginleştirme” de önem kazanmaktadır. İş zenginleştirme; çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumluluklar arttıkça, çalışan bağlılığının artması da söz konusu olmaktadır (İnce ve Gül, 2005:71).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla “görev alanı” ile “örgütsel bağlılık” arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları genişledikçe,

deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır (Güçlü, 2006:52). İşin zorluk derecesi, verdiği sorumluluk ve yetki sahibi olma durumu da, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

2.4.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Yönetim tarzı; yöneticinin, çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir. Çalışanların bağlı oldukları ilk yöneticileri, çalışanlar ile üst yönetim arasında bir köprü görevi görmektedir. Yöneticiler, destekleyici bir örgüt iklimi yaratmada ve astların iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerde bulunmasında önemli bir role sahiptir (Arı, 2003:9).

Örgüt yönetim tarzının çalışanların hedefleriyle uyumlu olabilmesi, örgüt bağlılığını da artırmaktadır ve bu noktada, liderlik de diğer önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim sektöründe de, yöneticilerin yönetim tarzlarının ve liderlik vasıflarının eğitimciler üzerindeki etkisi tartışılmazdır. “Demokratik yönetim tarzı” ile yönetilen eğitim kurumlarındaki liderlerin davranışları ile o eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğu ve böyle sistemli bir yönetim tarzının eğitimcilerin örgütlerine, yani okullarına olan bağlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun aksine, otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları ile eğitimcilerin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki saptanmıştır (Terzi ve Kurt, 2005).

2.4.2.5. Takım Çalışması

Bir örgütün amaçlarını yerine getirebilmesi ve bağlılığın sağlanması adına, “takım çalışması” önemli bir konudur ve her türlü örgütte takım çalışmasının yeri vardır. “Takım çalışması”, örgütün verimliliğini artırmak amacıyla kullanılan bir yöntem olarak değerlendirilebilir ve örgütte verimlilik arttıkça, örgüte bağlılık da artacaktır.

Bir takımın verdiği kararlar ne kadar işbirliği içerisinde alınıyorsa, “örgütsel bağlılık” da o kadar güçlü olmaktadır. Çalışanların karar sürecine aktif olarak katılmalarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Takım çalışması, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin sürdürülmesine imkân tanır ve iş arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu düşünceler içerisinde

olan çalışanların, örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilir (İnce ve Gül, 2005:80).

Faaliyet alanı insan yetiştirmek olan eğitim kurumlarındaki verimliliğin artırılması için de, “örgütsel bağlılık” oldukça önemli bir kavramdır. Eğitimcilerin örgütlerine, yani eğitim kurumlarına olan bağlılık derecelerinin yüksek olması, toplumun hemen hemen her alanına, gerek mesleki açıdan ve gerekse de topluma nitelikli birey yetiştiren kurumlarda çalışmaları bakımından önem taşımaktadır. Bu nedenle, eğitim çalışanlarının örgütlere olan tutumlarının belli aralıklarla yapılacak olan araştırmalarla değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Ortaya çıkan sonuçlar ışığında, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırıcı yöntemler kullanılması gerektiği söylenebilir. Çünkü eğitim örgütlerinin işinin “insan yetiştirmek” olduğu da göz önüne alındığında, bu örgütlerde büyük ölçüde güdülenmiş ve işleriyle, aynı zamanda örgütleriyle özdeşleşmiş çalışanlara ihtiyaç olduğu görülecektir (Boylu vd., 2007:61).

2.5. Örgütsel Vatandaşlık ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

“Örgütsel vatandaşlık”, rol tanımlarında yer almayan ve örgütün sosyal sistemine faydalı davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; bireyin gönüllük temeline dayalı olarak, örgütün bir bütün olarak gereklerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan davranışlar şeklinde tanımlanabilir. Okul ortamından hareketle ve benzetme yoluyla şu şekilde açıklanabilir; biçimsel yapı ve olaylar buzdağının görünen kısmını oluştururken, biçimsel olmayanlar ise buzdağının suyun altında kalan kısmını oluşturur. Yöneticiler için önem arz eden kısım, suyun altındaki biçimsel olmayan kısımdır. İşte, örgütsel vatandaşlık davranışları da bir örgütün biçimsel olmayan yani buzdağının görünmeyen kısmını oluşturur (Gürbüz, 2006:49).

Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç temel karakteristiğinden söz edilebilir (Yılmaz, 2010:3);

- 1) Davranışlar isteğe bağlıdır.
- 2) Davranışlar, doğrudan ya da açık bir şekilde “Formel Ödül Sistemi” tarafından ödüllendirilmemektedir.

3) Davranışlar, bütünsel bir yapı içerisinde, örgütün etkili fonksiyonlarını geliştirmektedir.

“Örgütsel vatandaşlık davranışları” olarak ifade edilen davranışlar, farklı bakış açıları çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. Örneğin Kelloway’e göre; işe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği, ancak örgüt açısından önemli olan işleri yapmaya gönüllü olmayı ifade etmektedir. Bu yaklaşımlar da, iş tanımının bir parçası olmasa bile; yeni gelen çalışanların sosyalleşmelerine yardım etme, diğer çalışanlara zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir (Sezgin, 2005:318).

“Örgütsel bağlılık” kavramı, örgütsel vatandaşlığın oluşmasında olmazsa olmaz bir etkiye sahiptir denilebilir. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık ile ilgili çalışmalar, hem birey hem de bağlı olduğu örgütün tutum ve davranışlarının analiz edilmesi adına önemli kabul edilmektedir. Literatürde, konuyla ilgili çok sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalardan birisi, Jenkins tarafından 2005 yılında yapılmış olan çalışmadır ve bu çalışmada Jenkins; örgüte duyulan duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmiştir (Jenkins, 2005:20). Öte yandan Allen ve Grisaffe örgüte devamlılık bağlılığının, örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Allen ve Grisaffe, 2001:212). Ayrıca Meyer ve Allen da; ortaya koydukları bağlılık tiplerinden en çok duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi olduğunu ve bunu, normatif bağlılığın takip ettiğini savunmuşlardır. Meyer ve Allen çalışmalarında; devamlılık bağlılığının ise, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Powell ve Meyer, 2004:159).

Yapılan bu araştırmalara ek olarak, günümüzde eğitim alanında da konu ile ilgili çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Kamu ortaöğretim öğretmenleri üzerinde yapılan bir çalışmaya göre; örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olumlu

görüşlere sahip olan öğretmenler, gönüllü olarak yeni meslektaşlarına yardımcı olmakta, gönüllü olarak kurul ve komitelerde görev almakta, ekstra program etkinliklerine katılmakta, kendilerine ait zamanlardan öğrencilerine vakit ayırmakta ve onlara yardım etmekte, okul dağıldıktan sonra da öğrencilere yardımcı olmaya çalışmakta, öğrencilerin olumsuz davranışlara yönelmelerini engellemeye çalışmaktadır. Okul yöneticilerinin de daha esnek bir ortam oluşturarak öğretmenleri motive etmesi örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına olanak sağlar (Yılmaz, 2010:11).

Bu doğrultuda görülmektedir ki; eğitimcilerin davranışlarının, okulun amaçları doğrultusunda daha doğru bir şekilde belirlenmesinde de, örgütsel vatandaşlığın iyi bir şekilde çözümlenmesi gerekliliği göz ardı edilmemelidir.

2.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Türk Eğitim Sisteminin Genel Yapısı

Okullar kültür üreten ve kültür aktaran örgütler olduğu için okulların işleyişi de bu özelliğine uygun olarak kültürel dokusunun çözümlenmesi ve anlaşılmasıyla etkili hale gelebilir. Okul kültürü, okulun felsefesini gösterir. Okul felsefesi devletin eğitim felsefesiyle tutarlı olmak zorundadır. Okul kültürünü benimsemeyen öğretmen ve yönetici, devletin eğitim felsefesine aykırı davranmaktadır. Devletin eğitim politikasının başarısı, öğretmenlerin ve yöneticilerin okulun misyonunu ve kültürünü kabullenmelerine bağlıdır (Arslan vd., 2005). Bu nedenle Türk Eğitim Sistemine genel hatlarıyla değinildiğinde, okulların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından daha net irdelenmesi mümkündür.

2.6.1. Öğretmen Yetiştirme

Okulların kültürel yapısı, fiziksel özelliklerden ziyade, yönetici, öğretmen ve öğrenci iletişiminde etkilenir. Okulun akademik önemi, öğretmenlerin derslerdeki etkinlikleri, ödül ve cezalandırma, öğrencilerin öğrenme koşulları, okuldaki sorumlulukları ve katılımı, öğretimin niteliği ve okuldaki çalışma ortamı, okulun kültürel yapısını belirleyen temel öğelerdir. Bir okulda başarı için, her şeyden önce başarıya değer veren, yüksek başarı beklentisi taşıyan, etkili öğrenmeyi teşvik eden bir düzen ve

işbirliğini ön planda tutan bir kültürün oluşturulması gerekir (Sezgin, 2010: 148). Bu kültüre yön veren öğretmenlerin örgüte ve mesleğine olan bağlılıkları bu noktada büyük bir önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütsel kültür ve bağlılığın oluşmasında bu denli önem taşıyan öğretmenlerin nasıl yetiştirildiğinin bilinmesinde fayda vardır.

Öğretmen yetiştirme çok boyutlu bir konudur; öğretmen adaylarının seçimi, hizmet öncesi eğitimi, okul uygulamaları hizmet içi eğitimi gibi konular öğretmen yetiştirme işinin önemli bileşenleridir. Nitelikli bir öğretim ve eğitim gündeme getirildiğinde, eğitim sisteminin en önemli ögesinin öğretmen olduğu kuşkusuzdur. Öğretmen yetiştirmede nicelik ve nitelik sorunu ülkemiz gündemindeki önemini korumaktadır. Cumhuriyet'in başlangıcından günümüze farklı arayışlara girildiği ve düzenlemeler yapıldığı bilinmektedir.

Cumhuriyet'in ilk yıllarında, kısa sürede topluma öğretmen kazandırılması hedeflenmiş, bu bağlamda köy öğretmenleri ve daha sonraları Köy Enstitüleri kurularak, tam donanımlı öğretmenler yetiştirilmiştir. Bunu 1982 yılına değin MEB'e bağlı olarak Öğretmen Okulları, Eğitim Enstitüleri, Yüksek Öğretmen Okulları; 1982'den sonra ise, yükseköğretimin yeniden yapılandırılması sonucunda YÖK yapısı içinde Eğitim Yüksekokulları ve en son olarak Eğitim Fakülteleri'nin kurulması izlemiştir (Üstüner, 2004:121).

Öğretmen açığı giderilemeyince, çeşitli fakülteleri bitirenlere, kısa süreli pedagojik formasyon kursları verilerek öğretmen yetiştirmek istenmiş, ama bu da çözüm olmamıştır. Günümüzde öğretmen yetiştirme görevi, eğitim fakültelerinin birincil görevi olarak yasal tabana oturtulmuş olmakla birlikte, bir ölçüde eğitim fakültesi çıkışlılarla eğitim sorununun çözülememesi, biraz da fen – edebiyat fakültesi çıkışlıların işe yerleştirilebilmesi doğrultusunda 06.11.1997 Tarih ve 22449 Sayılı YÖK Yürütme Kurulu Kararı'na göre; Ortaöğretim Fen ve Matematik Alanlar Eğitimi Bölümü'nde Fizik, Kimya, Biyoloji ve Matematik Öğretmenliği Programlarıyla, Ortaöğretim Sosyal Alanlar Eğitimi Bölümü'nde Tarih, Coğrafya, Felsefe Grubu ile Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği programları kabul edilerek, Tezsiz Yüksek Lisans Programları başlatılmıştır (Mahiroğlu,2006).

MEB ve YÖK'ün Dünya Bankası ile gerçekleştirdikleri ortak projeler sonucunda, YÖK tarafından Eğitim Fakülteleri'nin yeniden yapılandırılması kararı 1998 – 1999 Eğitim – Öğretim Yılı'nda uygulamaya konulmuştur. Yeniden yapılanma ile dal öğretmenleri iki yolla yetişmektedir (Anılan, 2000);

Kimi dallar için öğretmen adayları, 4 yıl öğrenim görmektedirler; Türkçe, Yabancı Diller, Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi ve Spor, Özel Eğitim, Bilgisayar ve Eğitim Teknolojileri dallarında öğretmenlik meslek dersleri, 4 yıllık lisans öğrenimi ile bütünleştirilmiştir.

Kimi dallar için öğretmen adayları “3,5 + 1,5” ya da “4 + 1,5” yıl öğrenim görmektedirler; bu süreçte tezsiz yüksek lisans yapmış olacaktlardır ki, ortaöğretim öğretmenlikleri bu gruba girmektedir. Buna göre Fen ve Fen – Edebiyat Fakülteleri'nde 4 yıllık lisans öğrenimini tamamlayanlar, öğretmen olmak isterlerse, tezsiz yüksek lisans yaparak öğretmen adayı olabileceklerdir. “3,5 + 1,5” programı, eğitim fakültesi öğrencileri içindir.

2.6.2. Türkiye'deki Öğretmen ve Okullar

MEB'in 2005- 2006 Eğitim-Öğretim yılında sözleşmeli öğretmenlik uygulaması, 26.8.2005 tarihli ve 2005/9345 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile düzenlenmiş ve “Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslarda Değişiklik Yapılmasına Dair Esaslar” adıyla, 02Eylül 2005 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yasal temele oturtulmuştur (Bayram, 2009:31). 2005-2006 Eğitim-Öğretim yılına kadar ise öğretmen alımları yalnızca kadrolu olarak gerçekleştirilmekteydi. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından öğretmenlerin çalışma statüleri etkili olabilmektedir. 2010-2011 Eğitim-Öğretim yılı itibariyle Türkiye'deki eğitim kurumlarının kademelere göre öğretmen sayısı ve statüleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. 2010/ 2011 Eğitim- Öğretim Yılı Eğitim Kurumlarının Kademelere ve Çalışma Statülerine Göre Öğretmen Sayısı

	Genel Toplam	Öğretmen sayısı	
Eğitim Kademesi	Toplam	Kadrolu	Sözleşmeli
	845593	775602	69991
Örgün eğitim toplamı	743564	673701	69863
Örgün eğitim (Resmi)	687830	617967	69863
Örgün eğitim (Özel)	55734	55734	0
Okul öncesi eğitim	17531	14946	2585
Okul öncesi eğitim (Resmi)	8450	5865	2585
Okul öncesi eğitim (Özel)	9081	9081	0
İlköğretim	503328	443828	59500
İlköğretim (Resmi)	473904	414404	59500
İlköğretim (Özel)	29424	29424	0
Ortaöğretim (Genel+Mesleki Ortaöğretim)	222705	214927	7778
Ortaöğretim (Resmi)	205476	197698	7778
Ortaöğretim (Özel)	17229	17229	0
Genel ortaöğretim toplamı	118378	114879	3499
Genel ortaöğretim toplamı (Resmi)	101473	97974	3499
Genel ortaöğretim toplamı (Özel)	16905	16905	0
Meslekî ve teknik ortaöğretim toplamı	104327	100048	4279
Meslekî ve teknik lise (resmi)	104003	99724	4279
Meslekî ve teknik lise(özel)	324	324	0

Kaynak:MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı, http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2010_2011.pdf (18.05.2011)

2010-2011 Eğitim- Öğretim yılında ilköğretimde görev yapan öğretmen sayısı 503328, ortaöğretimde görev yapan öğretmen sayısı ise 118378'dir. İlk ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin toplam sayısı, cinsiyet dağılımı ve Türkiye'deki resmi ve özel okul sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. 2010-2011 Eğitim-Öğretim Yılı İlköğretim ve Ortaöğretim Kademelerindeki Özel ve Resmi Okul, Öğretmen Sayısı ve Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı

İlköğretim				
Eğitim- Öğretim Yılı	Okul Sayısı	Toplam Öğrt. Sayısı	Erkek	Kadın
2010/ 11	32797	503328	237254	266074
	Resmi Okul	Toplam Öğrt.	Erkek	Kadın
2010/ 11	31899	473904	228042	245862
	Özel Okul	Toplam Öğrt.	Erkek	Kadın
	898	29424	9212	20212
Ortaöğretim				
	Okul Sayısı	Toplam Öğrt.	Erkek	Kadın
2010/ 11	4102	118378	67040	51338
	Resmi Okul	Toplam Öğrt.	Erkek	Kadın
2010/ 11	3328	101473	58548	42925
	Özel Okul	Toplam Öğrt.	Erkek	Kadın
	774	16905	8492	8413

Kaynak:MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı, http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2010_2011.pdf (18.05.2011)

2.6.3. Okul Örgütü ve Yönetimi

Örgüt kavramı; amaca yönelik olarak ve büyük ölçüde rasyonel olarak düzenlenmiş birimler / organizasyonlar olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda “örgüt” bir yapı / yapılanma; yönetim ise, bu yapının devamlılığını sağlayan bir süreç olarak ele alınabilir. Bu nedenle de, örgüt içerisinde koordinasyon ne kadar yaratıcı ve etkili olursa, örgüt yapılanmasının da o denli verimli ve etkili olması mümkün olabilir (Hasanoğlu, 2004:44).

Yönetim süreci, örgütün amaçlarına erişebilmesini gerçekleştirebilmek için, madde ve insan kaynaklarına yön veren ve kontrol eden bir süreçtir. Bu sürecin temelinde; örgüt içerisinde güçlü bir işbirliğinin olmasını sağlayacak, bu kararı uygulayacak ve bu kararın uygulanmasından etkilenecek olan bireylere, karar eylemine katılmalarına fırsat vermek yatmaktadır. Bu bakımdandır ki, “örgüt” ve “yönetim” süreçlerinin bir arada işlemesi söz konusudur ve başlangıç noktasında yönetim değil, örgüt yer almaktadır. Örgüt yöneticisi de, örgütün üzerinde değil, onun içerisinde ve bir parçası olarak yer alır (Başaran, 1987:54).

Okullar da dâhil tüm örgütler, örgüt yöneticilerinin yerine getirmek durumunda oldukları etkinlikler söz konusudur. Bu etkinlikler; amaç belirleme, amaçları gerçekleştirme, örgütsel sistemin devamlılığını sağlama ve örgütün dış çevresi ile uyumlu bir bütünlük sergilemesini sağlamak olarak değerlendirilebilir. Okul yöneticisi; planlama, örgütleme, önderlik ve kontrol etme gibi önemli yönetim süreçlerini ifa etmek ile sorumludur (Açıkgöz, 2009:12). Yöneticilerin ödül gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, uzmanlık gücü, referans gücü, yasal gücü gibi güç kaynakları vardır (Şişman, 2010: 210).

Okul örgütünün etkili yönetilebilmesi için, aşağıdaki noktaların gerçekleşmesi söz konusu olmalıdır (Demirel ve Zeki, 2010:141);

- a) Açık ve belirgin amaçlara ve bu amaçlar üzerine kurulmuş misyona sahip olunmalıdır.
- b) Yöneticiler, öğretim lideri olarak görev yapmalıdır.
- c) Örgütte tüm taraflar yüksek beklentilere sahip olmalıdır.
- d) Her öğrenciye, zamanında öğrenme fırsatı tanınmalıdır.
- e) Öğrencilerin öğrenmesini geliştiren öğrenme imkânları sunulmalıdır.
- f) Zengin akademik programlara yer verilmelidir.
- g) Okul – aile ilişkisinin geliştirilmesine önem verilmelidir.
- h) “Yönetimsel Liderlik Modeli” kullanılmalıdır.
- i) Öğrenmeye dayalı bir okul iklimi geliştirilmelidir.
- j) Temel becerilerin geliştirilmesine önem verilmelidir.
- k) Etkin bir yönetim sistemine dayanmalıdır.
- l) Okul kaynakları, öğrenci becerisini geliştirmeye yönelik olarak kullanılmalıdır.

Bu nokta itibariyle de etkili bir okul yöneticisini nitelikleri şu şekilde değerlendirilebilir (Balcı, 2002:27);

- a) Akademik amaçlara bağılılık göstermelidir.
- b) Yüksek bir beklenti iklimi oluşturmalıdır.
- c) Öğretim liderliği vasfına sahip olmalıdır.
- d) Israrlı ve dinamik bir lider niteliği göstermelidir.
- e) Örgüt üyelerinin görüşlerine yer vermeli ve katılımlarını sağlamalıdır.
- f) Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine uygun bir disiplin ortamı oluşturmalıdır.
- g) Örgüt kaynaklarını yerinde ve verimli kullanmalıdır.
- h) Zamanı yönetebilmelidir.
- i) Ölçme ve değerlendirme ölçütlerinde objektif olmalıdır.

2.6.3.1. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Ögeler

- Okul Yönetiminde Rol Oynayan İç Ögeler

Okul yöneticileri, okulda görev yapan öğretmenler ve okuldaki memurlar, teknik personel, eğitim uzmanları, hizmetliler vb. gibi görevliler, okul yönetiminde rol oynayan iç ögeleri oluşturmaktadır. Söz konusu bu iç ögeler, okuldaki yapılanmanın temelini oluşturan ve okulun devamlılığını sağlayan temel ögelerdir. Ancak günümüzde teknik personel, sağlık personeli ve eğitim uzmanları gibi iç ögelerin içerisinde yer alan görevlilerin, özellikle devlet okullarında yeterli olmadığını söylemek mümkündür (Memduhoğlu, 2010:172).

- Okul Yönetiminde Rol Oynayan Dış Ögeler

Öğrenci velileri, okuldaki işleyişler üzerinde etkili olabilen baskı grupları, kamu yönetiminin yapısı ve işleyiş unsurları ve iş piyasası gibi ögeler de, dış ögeler arasında yer almaktadır. Dış ögeler, iç ögelerde olduğu gibi direkt olarak okul yönetimi üzerinde etkili değilseler de, okul yönetiminin yapısı ve işleyiş üzerindeki etkisi de göz ardı edilemez (Balcı, 2002:31).

2.6.3.2. Okul Örgütünün Özellikleri

Okul örgütünün özellikleri aşağıdaki gibi değerlendirilebilir (Açıkgöz, 2009:33);

- 1) Okul örgütü de, diğer örgütlenmeler gibi temel misyon ve vizyonlara sahip olmak durumundadır. Bu bağlamda, temel eğitim kurumları olmaları bakımından okulların ana amacı; öğrencilerde, milli ve manevi değerler temelinde davranış değişiklikleri oluşturmaktır.
- 2) Okul, temelini oluşturan öğrencileri, toplumsal yaşamın belirli bir düzen içerisinde devamlılığını sağlayacak bireyler olarak görmeli ve eğitim - öğretim süreçlerini bu yönde sürdürmelidir.
- 3) Okul, sonuçları uzun vadede görülebilen bir örgüt olduğundan, kısa vadede bu örgüte ilişkin değerlendirmelerde bulunulabilmesi zordur.
- 4) Okul, informel yanı ağır basan bir örgütlenmedir.
- 5) Okul, bürokratik bir örgütlenmedir ve dolayısıyla da bürokratik ve siyasi işleyişlerden / yapılanmalardan etkilenebilmektedir.
- 6) Okul örgütü de, her örgüt gibi örgüt yönetiminden örgütte söz konusu olan iklime ve çalışanların iş doyumuna kadar kendi kişiliğini taşımaktadır.

2.6.3.3. Okulu Yönetme Biçimleri

Okulda söz konusu olan yönetme biçimleri, aşağıdaki dört alt başlık çerçevesinde ele alınacaktır.

- Yetkeci Yönetim

Yetkeci ya da otoriter yönetim, geleneksel yönetim anlayışının benimsenmesinden kaynaklanan baskıcı bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışına göre tüm otorite yöneticide toplanmalıdır. Bu nedenle de, yöneticiler tarafından verilen tüm emirlerin çalışanlar tarafından koşulsuz kabul edilmesi ve uygulanması söz konusudur. Yetkeci yönetimde ayrıca, yöneticinin emirlerini yerine getirmeyenler sorgusuz cezalandırması da gündeme gelebilmektedir (Kantos vd., 2009:400-401).

Okul yönetimi ya da yöneticisi bağlamında da yetkeci yönetim, gücün genellikle yasalardan ve makamdan alınmasına dayanmaktadır. Bu yönetim anlayışının temelinde, yöneticinin liyakat esasına göre bulunduğu makama getirilmesi anlayışı yer almaktadır. Bundan dolayı da yönetici, her şeyin en iyisini bilen ve astların örnek alması gereken biri olarak görülmelidir. Okul yöneticisinin aktif durumuna göre, astların pasif kalması esastır ve astlar, okulun amaçlarının gerçekleşmesinde yönetici kadar etkili olmayan ya da rol oynamayan birisi olarak görülmektedir.

Yetkeci yönetimin görüldüğü okullarda, astlar / çalışanlar devamlı baskı altında çalışmak durumunda kaldıkları için, çalışmak yerine çalışır gibi görünmek eğilimindedirler. Bu da okuldaki işleyişlerin gereği gibi yerine getirilmesi yerine, aldatici ve göz boyayıcı süreçlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum, öğrencilerin başarısının da düşük düzeyde seyrettiği bir eğitim – öğretim ortamının ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Araştırmalar, Türkiye’de özellikle yetkeci yönetim anlayışını benimseyen okul yöneticilerinin görev yaptığını göstermektedir (Kantos vd., 2009:403).

- **Koruyucu Yönetim**

Koruyucu yönetim, insan ilişkilerinin geliştirilmesi anlayışına dayanan bir yönetim modelini ifade etmektedir. Okullarda söz konusu olan koruyucu yönetim de, eğitimin niteliğinin artırılabilmesi adına, okul çalışanlarının güven içerisinde ve belirli bir iş doyumunu bağlamında çalışabilmelerini sağlama anlayışı temelinde şekillenmektedir.

Koruyucu yönetim anlayışı, aşağıda verilen temel ilkeler çerçevesinde şekillendirilmektedir (Güçlü, 2000:1);

- a) Çalışanların yaptıkları işten doyum almaları sağlanmalıdır.
- b) Çalışanların, yaptıkları işle ilgili hayal kırıklıkları yaşamaları engellenmelidir.
- c) Çalışanlar, baskıcı ve zorlamaya dayanan bir çalışma ortamından uzak tutulmalıdır.
- d) Çalışanların, gerilimsiz bir ortamda çalışmaları engellenmelidir.

e) Çalışanların, bilişsel yeteneklerinden yararlanılabilmesini sağlayacak bir çalışma ortamı tesis edilmelidir.

- Destekçi Yönetim

Destekçi yönetim anlayışı, çalışanların temel örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirilmesi anlayışına dayanmaktadır. Bu doğrultuda da çalışanlar, söz konusu bu amaçlar etrafında çalışabilmeleri adına desteklenmelidir. Bu yönetim anlayışındaki okullarda, öğretmenlerin ve diğer çalışanların kendilerine değer verildiğini bilmeleri sağlanmalıdır. Çünkü bu algı içerisinde olan çalışanlar, daha verimli olmak adına çaba sarf edeceklerdir. Bu nedenle de anlayış; çalışanların özgeçmişlerinin, örgütten beklentilerinin, eğitime ilişkin deneyimlerinin, sahip olduğu yeteneklerinin bilindiği bir anlayış olmak durumundadır.

Destekçi yönetim anlayışı da, aşağıdaki ilkeler çerçevesinde şekillendirilmektedir (Güçlü, 2000:1);

a) Çalışanlar edilgin değil, etkin bir konumda olmalıdırlar.

b) Çalışanlar, okulun amaçlarına karşı olmaktan çok, bu amaçlara uygun hareket etme eğiliminde olmalıdırlar.

c) Çalışanlar, sorumluluktan kaçmaktan ziyade, bilakis sorumluluk üstlenmeye hazır olmak durumundadırlar.

d) Çalışanlar, yönetime katılma isteğine sahip olmak durumundadırlar.

e) Okul yöneticileri, çalışanların verimliliğini artırmak adına ekonomik tedbirler almak durumundadır.

f) Okul yöneticileri, otoriter davranmak yerine, bir lider olmak durumundadır.

g) Okul yöneticileri, çalışanları olumlu yönde etkilemek ve çalışanlara destek olmak durumundadır.

- Birlikçi Yönetim

Birlikçi ya da kolektif yönetim, özellikle mesleki örgütlenmelerde görülen bir yönetim modelidir. Uzmanlaşmış çalışanların yer aldığı örgütlenmelerde, çalışanların yaratıcılıklarından en üst düzeyde yararlanılabilmesi için, bağımsız bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi anlayışına dayanmaktadır. Çünkü bu yönetim anlayışında, alanlarında uzman olan çalışanların, araştırmalarını baskıdan uzak ortamlarda gerçekleştirmeleri düşüncesi esastır (Summak ve Özgan, 2007).

Kendi kendini yönetmede ve denetlemede yeterli olan eğitilmiş ve uzman kişilerin çalıştığı kurumlarda uygulanan birlikçi yönetim, takım çalışmasına dayalıdır. Demokratik bir yönetim şekli olan birlikçi yönetimde, işgörenlerin sorunlarına da bu yolla çözüm aranmaktadır. Bu yönetim şekliyle oluşan örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerinde de etkili olduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN EĞİTİM SEKTÖRÜNDE YALOVA İLİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde ikisi özel, üçü devlet okulu olmak üzere beş farklı okulun örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan araştırma yer almaktadır. Öğretmenlerin örgüt kültürü ve bağlılık düzeyleri ile, idarecilerin örgütsel kültür ve bağlılık düzeylerini ölçmek için ayrıca uygulamaların yapılması daha sağlıklı olacağı düşünüldüğünden araştırma sadece öğretmenlerle yapılmış, idareciler araştırma kapsamına alınmamıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, özel ve devlet okulunda çalışan öğretmenlerin cevaplarını örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından kıyaslamaktır. Bu amaçla öğretmenlerin demografik özellikleri de belirlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada temel alınan iki ana, beş tane alt hipotez vardır. Bu hipotezler şunlardır :

H₁: Örgüt kültürü açısından devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır.

- H_{1a}: Örgütsel Yapı alt boyutunda devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır.
- H_{1b}: İlişkiler alt boyutunda devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır.
- H_{1c}: Aidiyet alt boyutunda devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır.
- H_{1d}: Güç alt boyutunda devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır.
- H_{1e}: Öykü alt boyutunda devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır.

H₂: Örgütsel bağlılık açısından devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır.

3.3. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Yalova ilindeki özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı değişkenlerle birlikte devlet okulu ve özel okul kıyaslaması yapılması amaçlandığından, hem özel hem de devlet okullarından rastgele örnekleme yöntemiyle araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcılar belirlenmiştir. Araştırmaya başlamadan önce soruların yanlış anlaşılma ihtimalini en aza indirmek ve varsa eksikleri görmek için yirmi kişiyle pivot uygulama yapılmıştır.

2011 yılı itibariyle Yalova ilinde toplam üç özel okul bulunmaktadır. Bu özel okullardan sadece birinin lise kısmı mevcut olmakla birlikte diğer özel okulların sadece ilköğretim bölümleri vardır. Ancak üç özel okuldaki yalnızca ikisi isimlerini belirtmemek şartıyla araştırma yapılmasına izin vermiştir. Bu nedenle bu örneklemlerden X ve Y kurumları şeklinde bahsedilecektir. Şu halde Yalova’da özel okulda çalışan öğretmen sayısı toplam 97’dir. 97 kişilik anakütleden iki özel okulun anket çalışmasına izin vermesiyle örneklem olarak elde edilebilir sayı 60 olarak sınırlı kalmıştır. X özel okulunda çalışan öğretmen sayısı 31’dir. 31 kişi anket çalışmasına iştirak etmiştir. Y özel okulunda ise 29 öğretmen görev yapmaktadır. Ankete ise 25 kişi katılmıştır. 60 kişiden de 56 kişiye ulaşılarak özel okuldaki anket çalışmaları tamamlanmıştır.

Yalova İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan bilgilere göre Yalova’da devlet okullarında çalışan öğretmen sayısı yaklaşık 2300’dür. Ancak bu sayıya idareciler de dahildir. Çünkü atama görevlendirmeleri yapılırken idareciler de öğretmen olarak görev almaktadır. Yalova İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alındıktan sonra, ikisi ilköğretim, biri Anadolu Lisesi olmak üzere üç devlet okulunda anket çalışması uygulanmıştır. Bu okullar örneklem olarak seçilirken, araştırma yapılmasına izin verilen özel okulların başarı, veli profili, öğretmen sayısı gibi faktörlerin birbirine benzer olması göz önünde tutulmuştur. Devlet okullarından Çiftlikköy Atatürk Anadolu Lisesi’nde de araştırmanın yapılmasının sebebi, örneklem olan özel okullardan birinin Anadolu Lisesi bölümünün de olmasıdır. İlköğretim düzeyinde ise

75. Yıl Ziya Gökalp İlköğretim Okulu ve Kardelen İlköğretim Okulunda araştırmalar tamamlanmıştır.

Çiftlikköy Atatürk Anadolu Lisesinde 34, Kardelen İlköğretim Okulunda 25, 75. Yıl Ziya Gökalp İlköğretim Okulunda 35 olmak üzere devlet sektöründe örneklem seçilen okullarda çalışan toplam öğretmen sayısı 94'tür. Devlet sektöründe örneklem olan okullardaki öğretmenlerden Çiftlikköy Atatürk Anadolu Lisesinden 29, Kardelen İlköğretim okulundan 24 ve 75. Yıl Ziya Gökalp İlköğretim Okulundan 33 öğretmen olmak üzere toplam 86'sına ulaşılmış ve devlet okullarındaki anket çalışması böylelikle tamamlanmıştır.

Buna göre araştırmanın yapıldığı tarihler arasında (5-30 Mart) araştırmaya katılmayı kabul eden 142 öğretmen, araştırma örnekleminde yer almıştır. Bu durumda eldeki verilere bakıldığında 86 devlette çalışan öğretmen ve 56 özel okulda çalışan öğretmen araştırmadaki örneklemini oluşturmuşlardır. Araştırmanın yapıldığı dönemde izinli ve hasta olanlar ile gönüllü katılımcı olmayanlar çalışma dışında tutulmuştur. Örnekleimde; söz konusu okullarda görev yapan 9 Okul Öncesi Öğretmeni, 34 Sınıf Öğretmeni ve 99 Branş Öğretmeni yer almaktadır.

3.4. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Anketin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığı ölçen bölümlerindeki sorulardan bazıları, araştırmaya başlarken yetkili kişilerden izin alınmasına ve gizlilik ilkesine uyulacağı belirtilmesine rağmen, bazı öğretmenler ankete katılmak istememişler, anketi yanıtlayan öğretmenlerden bazıları ise tedirginlik duymuşlardır. Bu nedenle anketin bazı sorularına cevap vermek istememişler ve soruları yanıtırsız bırakmışlardır. Bu durumda da eksik verilerle değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır.

Anketi uygulamaya kısmında raslanan diğer bir kısıtlılık ise öğretmenlerin bazılarının izinli veya raporlu olması ya da derslerinin olmadığı günlerin olması gibi sebeplerle kendilerine ulaşılamamasıdır. Bu nedenle farklı günlerde aynı okula tekrar gidilmiştir ancak yine de ulaşılamayan öğretmenler vardır.

3.5. Örneklem Okullar Hakkında Genel Bilgiler

Kardelen İlköğretim Okulu 2003 yılında eğitim ve öğretime başlamıştır. 1999 Marmara Depreminde sonra Paşakent Mahallesiinde konutların içinde inşa edilen konutların içinde 24 derslikli, 720 öğrenci kapasiteli bir devlet okuludur. Okulda, Okul Müdürü ve bir Müdür Yardımcısı bulunmakta olup 25 öğretmen görev yapmaktadır. Okulda yapılan araştırmaya 2 okul öncesi öğretmeni, 10 sınıf öğretmeni, 12 branş öğretmeni toplam 24 öğretmen katılmıştır.

75. Yıl Ziya Gökalp İlköğretim Okulu 1999 yılında büyük dünya bankası desteği ile 720 öğrenci kapasiteli MLO (Müfredat Laboratuvar Okulları İlkeleri) standartları esas alınarak yapılmıştır. Okulda, Okul Müdürü ve 2 Müdür yardımcısı bulunmakta olup 35 öğretmen görev yapmaktadır. Okulda yapılan araştırmaya 2 okul öncesi, 13 sınıf öğretmeni ve 18 branş öğretmeni toplam 33 öğretmen katılmıştır.

Çiftlikköy Atatürk Anadolu Lisesi Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2005 yılında Yabancı Dil Ağırlıklı Liselerin Anadolu Liselerine dönüştürülmesi kapsamında Yalova ili Çiftlikköy ilçesinde, Çiftlikköy Mustafa Kemal Çok Programlı Lisesi binasında Yalova Anadolu Lisesi adıyla Yalova Merkez İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak açılmıştır. 2006 Yılı içerisinde okulun adı Çiftlikköy Atatürk Anadolu Lisesi olarak değiştirilmiş ve Çiftlikköy ilçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlanmıştır. Okulda 534 öğrenci öğrenim görmektedir. Okulda, Okul Müdürü ve 5 Müdür Yardımcısı bulunmakta olup 34 öğretmen görev yapmaktadır. Okulda yapılan araştırmaya 29 branş öğretmeni katılmıştır.

X Özel İlköğretim Okulu merkez ilçede bulunan bir kurum olup okulda, Okul Müdürü, 1 Müdür yardımcısı olmak üzere 31 öğretmen görev yapmaktadır. Okulda yapılan araştırmaya yardımcı öğretmenlerle birlikte 4 okul öncesi öğretmeni, 6 sınıf ve 21 branş öğretmeniyle birlikte toplam 31 öğretmen katılmıştır.

Y Özel İlköğretim Okulu ve Özel Anadolu Lisesi merkez ilçede bulunan diğer bir özel kurumdur. Okulda ilköğretim ve Lise bölümü Müdürü olmak üzere 2 Müdür ve 29 öğretmen görev yapmaktadır. Bazı branşlardaki öğretmenler hem lise hem de ilköğretim bölümlerinde derslere girebilmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin anket

formları bir arada değerlendirilmiştir. Okulda yapılan araştırmaya 1 okul öncesi öğretmeni, 5 sınıf ve 19 branş öğretmeni toplam 25 öğretmen katılmıştır.

3.6. Araştırmada kullanılan İstatiksel Yöntemler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve yüz yüze görüşme ile veriler toplanmıştır. Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde örgüt kültürü boyutlarını değerlendirmeye yönelik sorular, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili sorular yer almaktadır. Örgüt kültürü boyutlarını ölçmek amacıyla Ferda Erdem ve Çiğdem Şatır tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır.

Söz konusu anket ‘Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği’ adlı çalışmada da kullanılmış olup (Göktaş vd., 2005), anket soruları belirtilen çalışmadaki halinden eğitim sektöründe uygulanacak şekilde uyarlanmıştır. Ankette örgüt kültürü boyutlarından örgütsel yapı, ilişkiler, aidiyet, güç mesafesi ve hikayeler boyutları ile ilgili 15 soru yer almaktadır.

Örgütsel yapı iki soru ile ölçülmüştür.(‘Çalıştığım okulda öğretmenler kendi zümreleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilirler’,‘Çalıştığım okulda zümreler arası uyum yüksektir.’)

İlişkiler boyutu dört ifade ile ölçülmüştür. (‘Çalıştığım okulda öğretmenler ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır’, ‘İşe yeni başlayanlar diğer öğretmen ve idarecilerin desteği ile ortama hızlı uyum sağlarlar’, ‘Çalıştığım okulda kendimi gerilim altında hissederim’, ‘Çalıştığım okulda yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.’)

Aidiyet boyutu üç ifade ile ölçülmüştür. (‘Değer verdiğim insanlara bu okulda görev yapmalarını öneririm, ‘ Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum’, ‘Kurumun amaçları tüm öğretmen ve idareciler tarafından benimsenir.’)

Güç mesafesi boyutu dört ifade ile ölçülmüştür. (‘Çalıştığım okulda ast üst ilişkisi korunur’, ‘Çalıştığım okulda öğretmenler sık sık denetlenir’, ‘Çalıştığım okulda öğretmenler iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilirler’, ‘Çalışmakta olduğum okulda yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler’.

Hikayeler ise iki boyutta ölçülmüştür. ('Kurumun geçmişinde anlatılan hikayeler sık sık anlatılır', ' Kurumun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.')

Örgütsel bağlılık için ise Porter, Steers, Mowday ve Boullion tarafından geliştirilen (1974) ve Gülsün Erigüç Kaygın tarafından Türkçe'ye çevrilen anket formu kullanılmıştır. Ankette 17 ifade yer almakta olup örgütsel bağlılık tek boyutta ölçülmektedir. Söz konusu anket 'Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma' adlı makalede de kullanılmıştır. (Erdem, 2007). Anket soruları eğitim sektöründe uygulanabilecek şekilde uyarlanmıştır.

Anketi yanıtlayan öğretmenler iki ankette de sorulara ne ölçüde katıldığını 5'li Likert ölçeğine göre belirtmişlerdir. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum)

Araştırmada elde edilen veriler elektronik ortama aktarılmış ve SPSS 16.0 istatistik paket programında analiz edilmiştir ve yorumlanmıştır. Analiz yöntemleri olarak; okul türüne göre bağımsız örneklem t-testi uygulanmış, çapraz değerlendirmeler yapılmış ve güvenilirlik ve içtutarlılık ölçütü değerleri hesaplanmıştır.

3.6.1 Ölçeklerin Güvenilirlik, İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri ve Geçerliliği

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından sınılanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandırıldığının bir göstergesidir(Özdoğan ve Tüzün, 2007:644).

Bu araştırmada, Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin

güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir.

Tablo 4. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

Cronbach's Alpha	Yorumu
0,80-1.00 Arası	Yüksek Güvenilirlik
0,60-0,80 Arası	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 Arası	Güvenilirlik düşük
0,40 dan aşağısı	Güvenilir değil

Kaynak: Şeref (2006:405)

Bir ölçeğin geçerliliği ise o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi kuramsal analizlerle yapılmaktadır.

Tablo 5. Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek	\bar{x}	Ss	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
<i>Örgütsel Yapı</i>	3,5141	,71445	2	,6554
<i>İlişkiler</i>	3,8398	,64984	4	,6943
<i>Aidiyet</i>	3,8404	,75920	3	,7323
<i>Güç</i>	3,4401	,61952	4	,6008
<i>Öykü</i>	2,9437	,77207	2	,5632
<i>Örgüt Kültürü Toplam</i>	-	-	15	,8587
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	3,6529	,59091	17	,8851

Ölçek maddelerimizden ikisi olan *Örgütsel Bağlılık* ve *Örgüt Kültürü Toplam* faktörlerinin güvenilirlik seviyeleri “**yüksek güvenilirlik**” seviyesinde bulunmuştur. *Aidiyet*, *İlişkiler*, *Örgütsel Yapı* ve *Güç* alt maddelerinde ise oldukça güvenilir seviyeye sahiptir. Ölçek alt maddelerimizden yalnızca *Öykü* alt maddesinde güvenilirlik düşük seviyede hesaplanmıştır.

Alt ölçeklerimizden katılım ortalaması en yüksek olan 3.84 ile aidiyet ölçeğidir. Bunun ardından ise 3,83 ile ilişkiler, 3,65 ile Örgütsel Bağlılık, 3,51 ile Örgütsel Yapı, 3,44 ile Güç ve 2,94 ile Öykü alt ölçeği gelmektedir.

Anketin ‘örgütsel bağlılık’ bölümünün güvenilirliği daha önce uygulanan çalışmalarda hesaplanmış ve anketin güvenirlik katsayısı (cronbach alfa) 0.89 bulunmuştur. Bu nedenle, ölçeklerin iç tutarlılığının olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmada geçerlilik için kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Ancak faktör analizi aynı kültürde daha önce yapılan çalışmalarda belirlenmiş ise tekrar yapılmaması da uygun bir yöntemdir (Büyüköztürk vd.: 78). Bu sebeple çalışmanın geçerliliği için yirmi kişiyle yapılan pivot uygulamalardan, daha önceki çalışmalarla yaklaşık aynı sonuçlar elde edildiği görüldüğünde araştırmanın geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık için ise ölçeğin niteliği itibariyle faktör yapısının bulunmaması nedeniyle faktör analizi yapılmamıştır.

3.6.2. Bağımsız Gruplar t-testi

Bağımsız gruplar t-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir.

Bağımsız gruplar t-testinin test istatistiği gruplar arası varyansın eşit olup olmamasına göre farklılık göstereceğinden t-testi yapılmadan önce grupların varyanslarının eşitliği test edilmelidir. Grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile yapılır (Sipahi, vd., 2006:118).

Anlam düzeyi olarak araştırmanın tümünde 0.05 (%95) güvenirlik kullanılmıştır. Sosyal araştırmaların ortalaması da bu şekildedir.

3.6.3. Çapraz Analizler

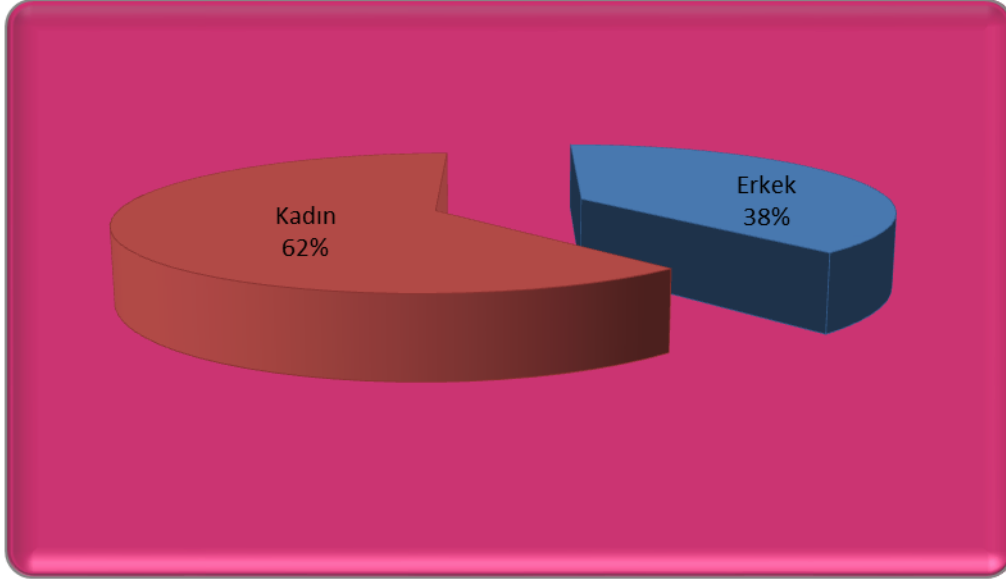
Araştırmada kullanılan bazı demografik bilgilerle (yaş-cinsiyet-öğrenim durumu-toplam çalışma süresi-okul türü) örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık faktörlerinin

çapraz tablolarına yer verilmiştir. Bu şekilde faktörlerin ve demografik özelliklerin nasıl değiştiği iredelenmeye çalışılmıştır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Grafikler

Şekil 6. Cinsiyet Dağılımları



Kadınlar, erkeklere oranla %24 daha fazladır. Kadınlar daha fazla oranda uygulamaya katılım göstermişlerdir. Anket uygulanan okullarda bayan öğretmen sayısı erkek öğretmen sayısına göre fazladır.

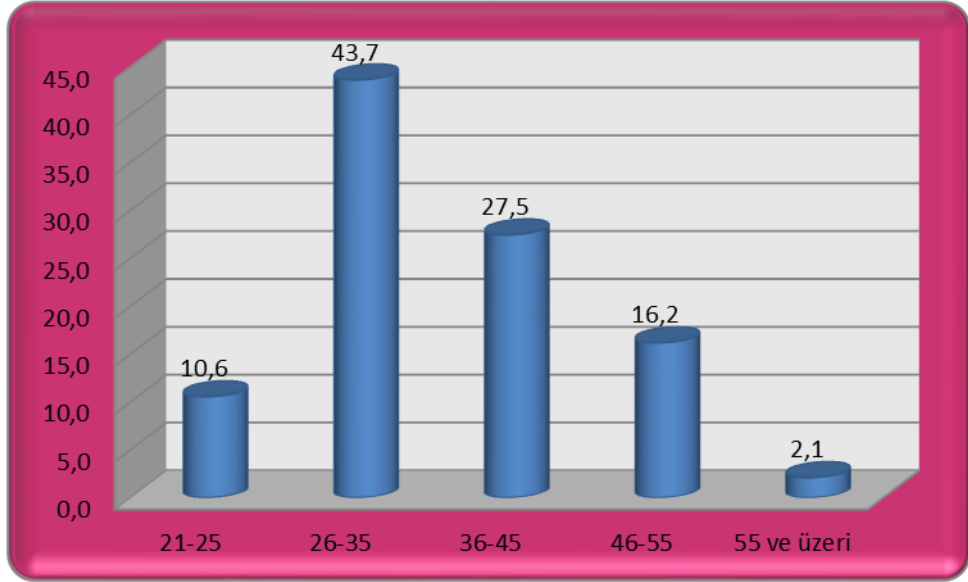
Tablo 6. Çalışmakta Olduğu Okul Türü ile Cinsiyetin Karşılaştırılması

		Çalışmakta Olduğunuz Okul Türü				Toplam	
		Özel Okul		Devlet Okulu			
Cinsiyet	Erkek	18	13,3%	34	25,2%	52	38,5%
	Kadın	37	27,4%	46	34,1%	83	61,5%
Toplam		55	40,7%	80	59,3%	135	100,0%

Anketin uygulandığı okullara sektör açısından bakıldığında ise cinsiyetini belirten özel okullarda çalışan 18, devlet okullarında ise 34 erkek öğretmenin çalışmaya

iştirak ettiği görülmekteyken, özel okullarda 37, devlet okullarında ise 80 bayan öğretmenin çalışmaya katıldığı görülmektedir.

Şekil 7. Yaş Dağılımları

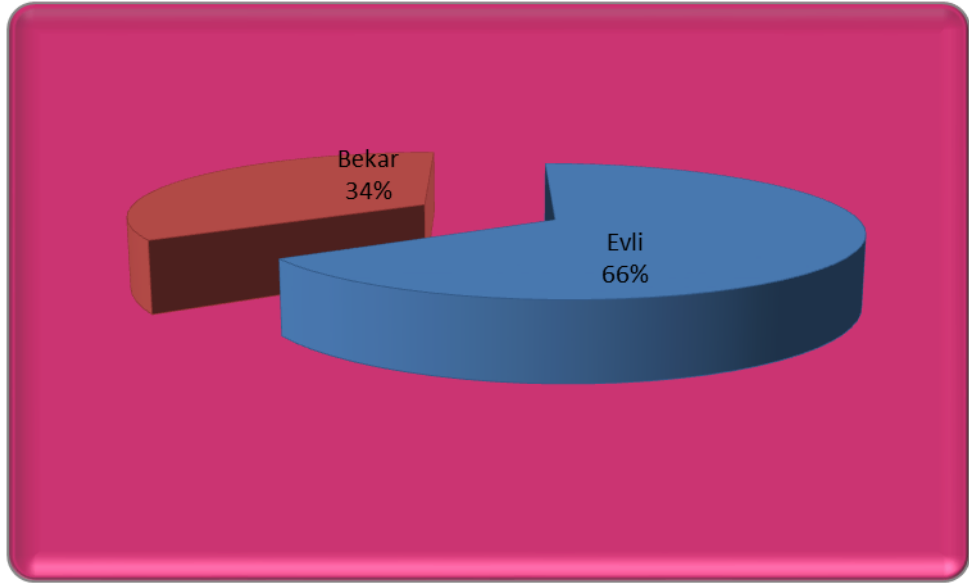


26 – 35 yaş grubu katılımcıların %43,7 çoğunluğunu oluşturmaktadır. 36 – 45 yaş grubu ise %27,5 oranı ile ikinci olarak en azladır. En yaşlı sayılabilecek grup olan 55 ve üzeri yaş grubu en az oranda yer almıştır. 26 – 35 yaştan sonra oranlarda kademeli olarak bir azalma görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı özel ve devlet okullarında yaş dağılımını gösteren tabloya aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 7. Çalışmakta Olduğu Okul Türü ile Yaşın Karşılaştırılması

	Yaşınız	Çalışmakta Olduğunuz Okul Türü				Toplam	
		Özel Okul		Devlet Okulu			
	21-25	13	9,2%	2	1,4%	15	10,6%
	26-35	29	20,6%	32	22,7%	61	43,3%
	36-45	2	1,4%	37	26,2%	39	27,7%
	46-55	10	7,1%	13	9,2%	23	16,3%
	55 ve üzeri	1	,7%	2	1,4%	3	2,1%
	Toplam	55	39,0%	86	61,0%	141	100,0%

Şekil 8. Medeni Durumları

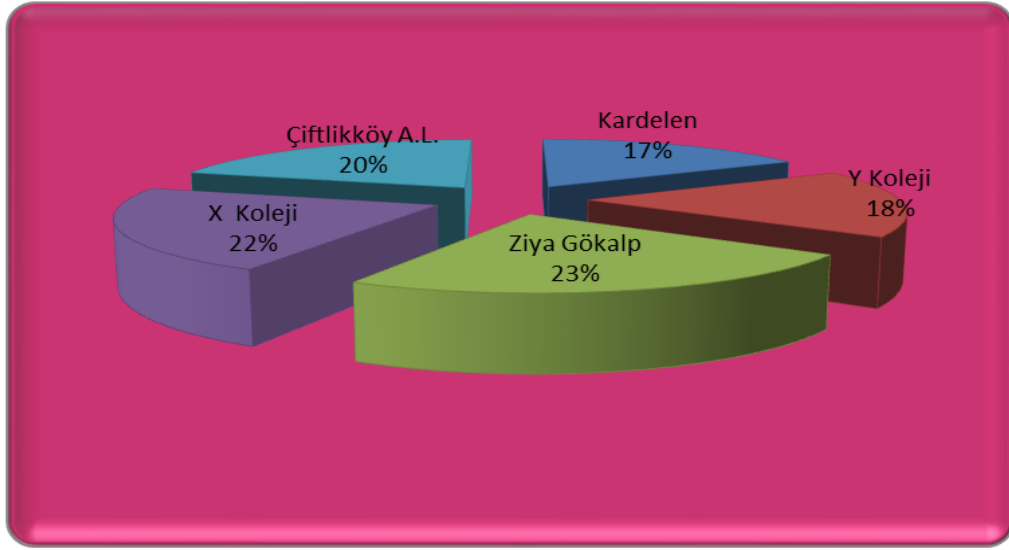


Evlilerin oranı %66 iken bekarlar %34 oranındadır. Yaş gruplarından da görüleceği üzere daha çok evlenme yaşı gelmiş olan kesim çalışmaya katılmıştır. Araştırmanın yapıldığı özel ve devlet okulundaki öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8. Çalışmakta Olduğu Okul Türü ile Medeni Durumun Karşılaştırılması

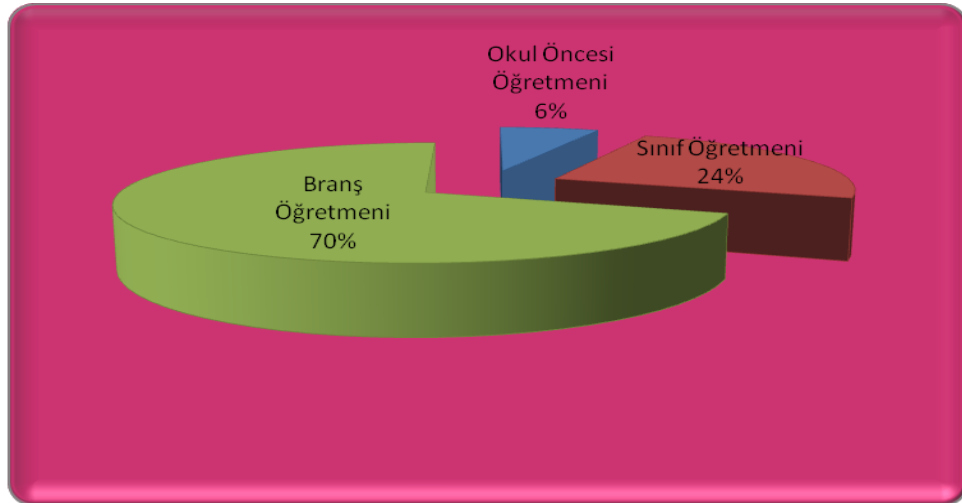
	Çalışmakta Olduğunuz Okul Türü				Toplam	
	Özel Okul		Devlet Okulu			
Medeni durum Evli	27	22,5%	53	44,2%	80	66,7%
Bekar	21	17,5%	17	14,2%	38	31,7%
Toplam	48	40,8%	70	59,2%	118	100,0%

Şekil 9. Okul İsimleri



Çalışmaya katılanların %23'ü Ziya Gökalp ilköğretim okulu'ndandır. X Koleji'nden katılanlar da %22'dir. Çiftlikköy Anadolu Lisesi'nden katılanlar %20 iken, Y Koleji'nden %18, Kardelen ilköğretim okulu'ndan %17 oranında katılımcı mevcuttur.

Şekil 10. Okuldaki Görevleri

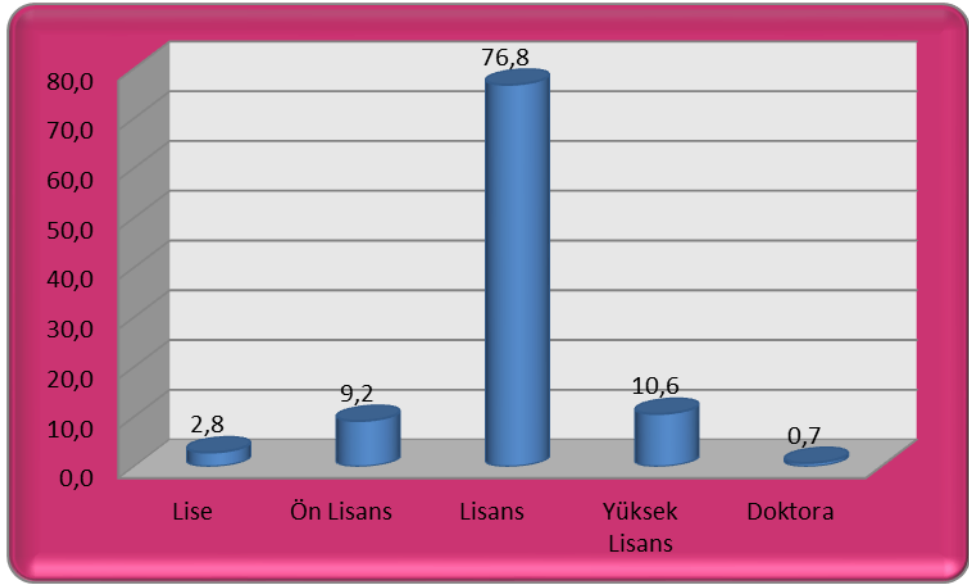


Katılımcıların %70 çoğunluğu çalışmakta oldukları okullarda branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Sınıf öğretmeni olanların çoğunluğu %24 iken okul öncesi öğretmenlerinin çoğunluğu %6'dır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görevlerine göre sektör dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9. Çalışmakta Olduğu Okul Türü ile Okuldaki Görevin Karşılaştırılması

		Çalışmakta Olduğunuz Okul Türü				Toplam	
		Özel Okul		Devlet Okulu			
Okuldaki Göreviniz	Okul Öncesi Öğretmeni	5	3,6%	4	2,9%	9	6,4%
	Sınıf Öğretmeni	10	7,1%	23	16,4%	33	23,6%
	Branş Öğretmeni	39	27,9%	59	42,1%	98	70,0%
Toplam		54	38,6%	86	61,4%	140	100,0%

Şekil 11. Eğitim Durumları

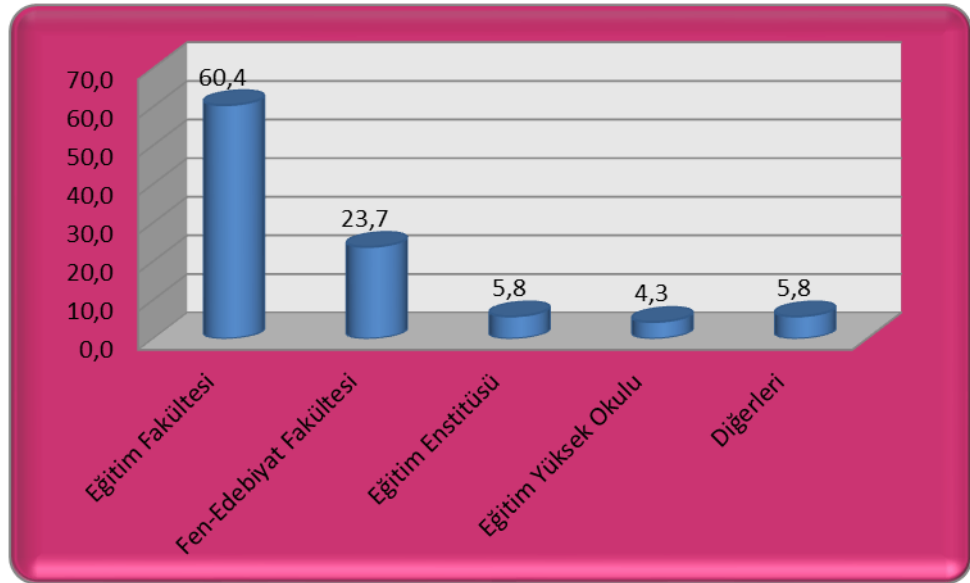


Katılımcıların %76,8 gibi büyük bir çoğunluğu lisans mezunudur. Yüksek lisans eğitimi alanlar %10,6, doktora yapmış olanlar da %0,7 oranındadır. Daha alt eğitim seviyesi olan ön lisansın oranı %9,2 iken lise mezunları %2,8'dir. Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumları ile okul türleri karşılaştırılmıştır.

Tablo 10. Çalışmakta Olduğu Okul Türü ile Öğrenim Durumunun Karşılaştırılması

		Çalışmakta Olduğunuz Okul Türü				Toplam	
		Özel Okul		Devlet Okulu			
Öğrenim Durumunuz	Lise	4	2,8%	0	,0%	4	2,8%
	Ön Lisans	5	3,5%	8	5,7%	13	9,2%
	Lisans	39	27,7%	69	48,9%	108	76,6%
	Yüksek Lisans	6	4,3%	9	6,4%	15	10,6%
	Doktora	1	,7%	0	,0%	1	,7%
Toplam		55	39,0%	86	61,0%	141	100,0%

Şekil 12. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Programları

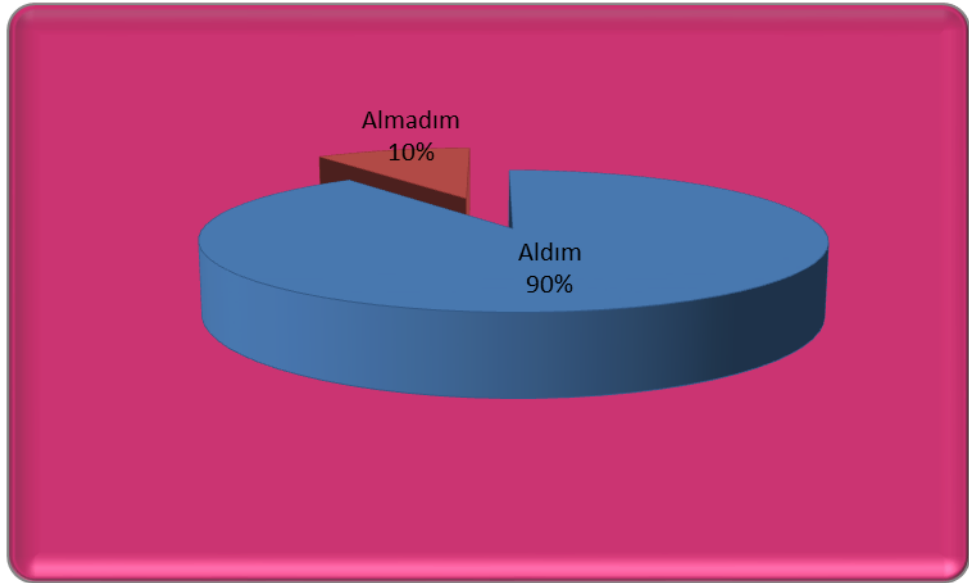


Eğitim fakültesi mezunu katılımcıların oranı %60,4'tür. Fen – Edebiyat Fakültesi mezunları da %23,7 olarak yer almıştır. Eğitim Enstitüsü ve diğer türlerden mezunların oranı %5,8 iken eğitim yüksek okulu mezunları %4,3'tür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışmakta olduğu okul türleri ve mezun olunan öğretmen yetiştirme programının karşılaştırmasını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11. Çalışmakta Olduğu Okul Türü ile Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Programının Karşılaştırılması

		Çalışmakta Olduğunuz Okul Türü				Toplam	
		Özel Okul		Devlet Okulu			
Mezun Olduğunuz öğretmen yetiştirme programı	Eğitim Fakültesi	25	18,1%	58	42,0%	83	60,1%
	Fen-Edebiyat Fakültesi	17	12,3%	16	11,6%	33	23,9%
	Eğitim Enstitüsü	3	2,2%	5	3,6%	8	5,8%
	Eğitim Yüksek Okulu	1	,7%	5	3,6%	6	4,3%
	Diğerleri	6	4,3%	2	1,4%	8	5,8%
Toplam		52	37,7%	86	62,3%	138	100,0%

Şekil 13. Formasyon Eğitimi Alma Durumları

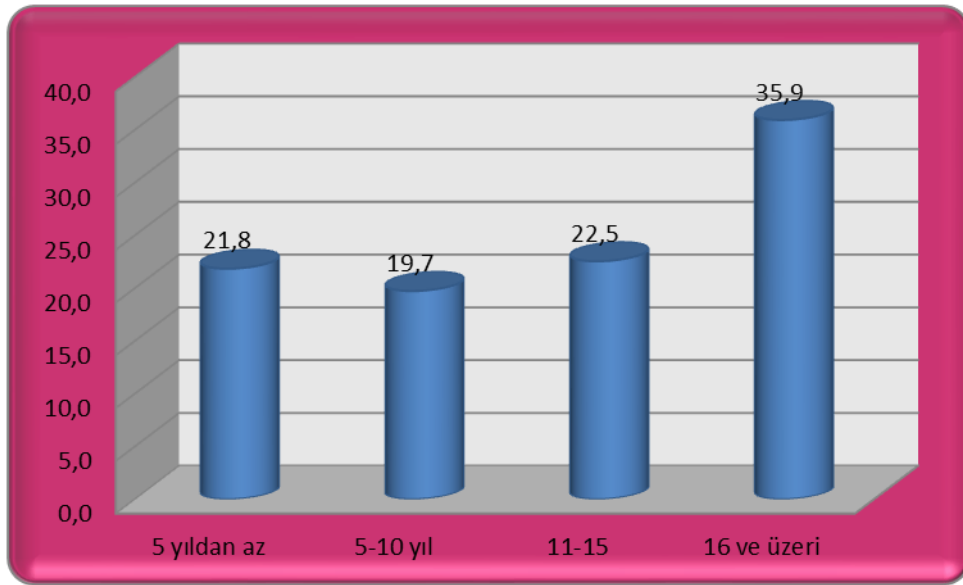


Katılımcıların %90 gibi büyük bir çoğunluğu günümüzde öğretmenlik için zorunlu olan formasyon eğitimini almıştır. Formasyon eğitimi almayanların oranı %10'dur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin formasyon eğitimi alma durumlarının sektörel dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 12. Çalışmakta Olduğu Okul Türü ile Formasyon Eğitimi Durumunun Karşılaştırılması

	Çalışmakta Olduğunuz Okul Türü				Toplam		
	Özel Okul		Devlet Okulu				
Formasyon Eğitimi Aldınız mı?	Evet	45	32,6%	79	57,2%	124	89,9%
	Hayır	9	6,5%	4	2,9%	13	9,4%
Toplam		54	39,9%	83	60,1%	137	100,0%

Şekil 14. Öğretmen Olarak Çalışma Süreleri

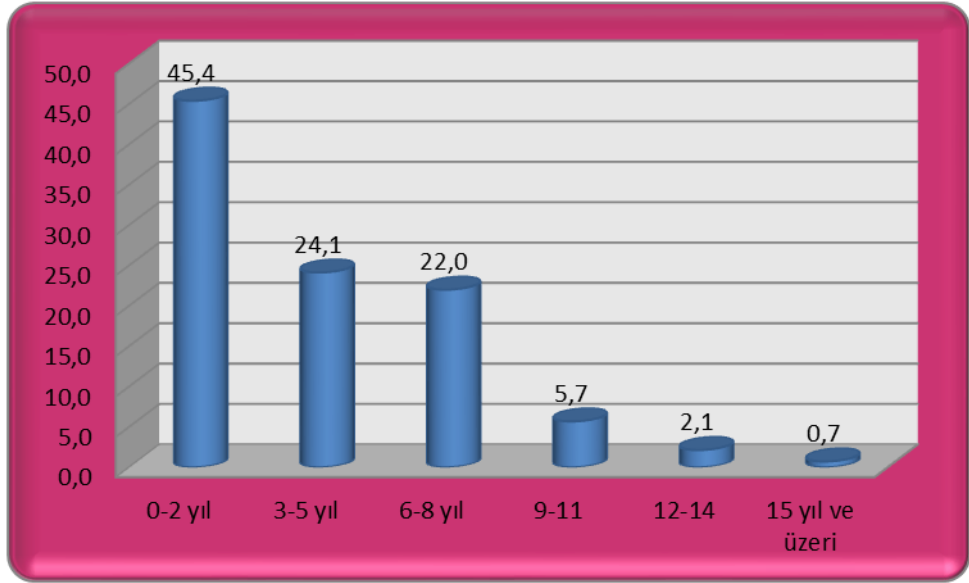


16 yıl ve daha fazla süredir öğretmen olarak çalışanlar %35,9 ile en fazla orandadır. 11 – 15 yıldır öğretmen olarak çalışanlar %22,5 oranında iken, 5 – 10 yıldır öğretmen olanlar %19,7'dir. 5 yıldan az süredir öğretmen olarak çalışanlar ise %21,8 oranındadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, öğretmen olarak çalışma süresi ile okul türünün karşılaştırılması aşağıdaki tabloda yapılmıştır.

Tablo 13. Çalışmakta Olduğu Okul Türü ile Öğretmen Olarak Çalışma Süresinin Karşılaştırılması

		Çalışmakta Olduğunuz Okul Türü				Toplam	
		Özel Okul		Devlet Okulu			
Öğretmen olarak toplam çalışma süreniz?	5 yıldan az	23	16,3%	8	5,7%	31	22,0%
	5-10 yıl	14	9,9%	13	9,2%	27	19,1%
	11-15	6	4,3%	26	18,4%	32	22,7%
	16 ve üzeri	12	8,5%	39	27,7%	51	36,2%
Toplam		55	39,0%	86	61,0%	141	100,0%

Şekil 15. Mevcut Okuldaki Çalışma Süreleri

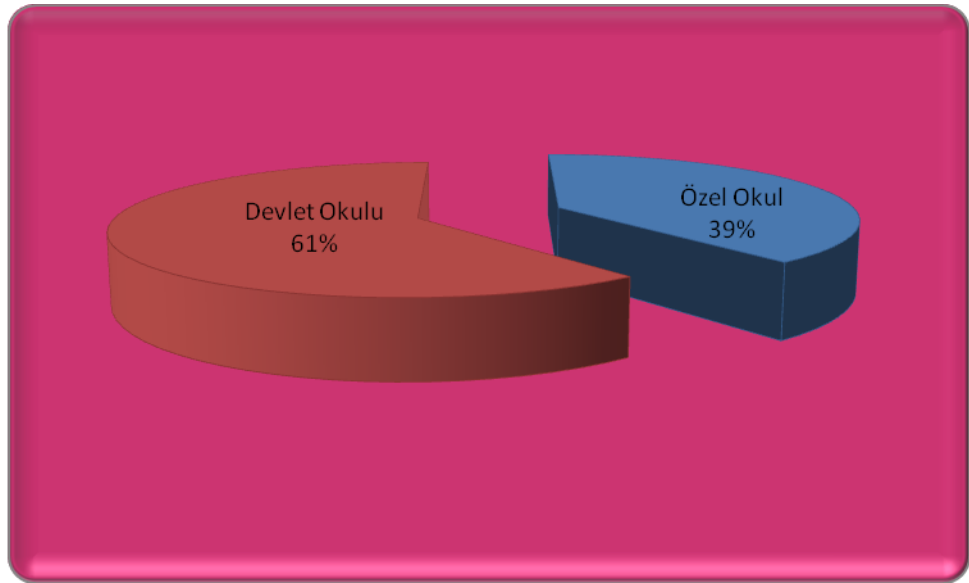


Katılımcıların yarıya yakın çoğunluğu 0 – 2 yıldır mevcut okullarında çalışmaktadır. 3 – 5 yıldır çalışanların oranı %24,1’dir. Mevcut okullarında çalışma yılları 15 yıl ve üzerine kadar kademeli olarak azalmaktadır. Mevcut okullarında çalışma süresi örgütsel bağlılık düzeylerini göstermesi açısından önemli bir ölçektir. Çünkü aynı okulda uzun yıllar görev yapan öğretmen kurum kültürünü benimsemiş dolayısıyla kuruma bağlılık düzeyinin de arttığı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 14. Çalışmakta Olduğu Okul Türü ile Mevcut Okuldaki Çalışma Süresinin Karşılaştırılması

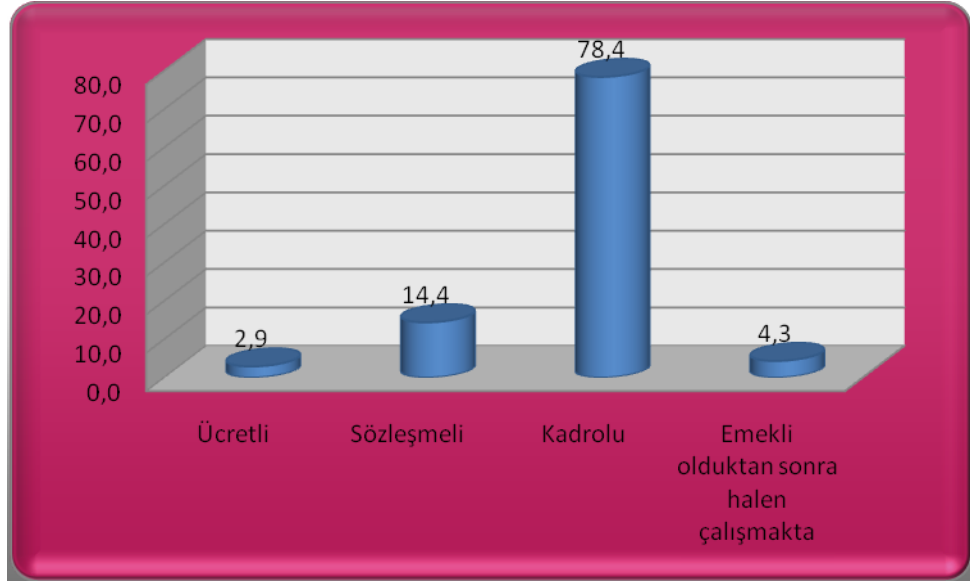
		Çalışmakta Olduğunuz Okul Türü				Toplam	
		Özel Okul		Devlet Okulu			
Şu anda çalıştığınız okuldaki toplam çalışma süreniz	0-2 yıl	31	22,1%	33	23,6%	64	45,7%
	3-5 yıl	14	10,0%	19	13,6%	33	23,6%
	6-8 yıl	4	2,9%	27	19,3%	31	22,1%
	9-11	3	2,1%	5	3,6%	8	5,7%
	12-14	1	,7%	2	1,4%	3	2,1%
	15 yıl ve üzeri	1	,7%	0	,0%	1	,7%
Toplam		54	38,6%	86	61,4%	14	100,0%

Şekil 16. Mevcut Çalışmakta Oldukları Okul Türleri



Devlet okullarından %61 oranında katılımcı bulunmaktadır. Özel okullardan ise %39 oranında katılımcı vardır. Yalova İli'nde toplamda 3 özel okulun olması, anket çalışmasına yalnızca 2 özel okulun izin vermesi özel okuldaki katılımcıların daha az olmasına sebebiyet vermiştir.

Şekil 17. Mevcut Okuldaki Çalışma Statüleri



Kadrolu çalışanlar %78,4 çoğunluğu oluşturmaktadır. Sözleşmeli olanlar ise %14,4 oranı ile ikinci olarak en fazladır. Emekli olduktan sonra halen çalışmaya devam edenler %4,3'tür. Ücretli çalışanlar da %2,9'dur. Devlet okullarından daha çok katılımcının çalışmaya katılması kadrolu öğretmenlerin daha fazla yüzdeler dilime sahip olmasının temel nedenidir. Bunun dışında özel okullarda da sözleşmeli ve kadrolu çalışma pozisyonları mevcuttur. Ücretli öğretmenlik uygulaması da yine hem özel hem de devlet okullarında olan bir uygulamadır ancak ücretli çalışan öğretmenler yalnızca girdikleri derslerden sorumlu olduklarından örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi kavramları benimsemeye zayıf kalabilmektedirler. Bu nedenle gerek özel gerek devlet okullarında zorunda kalınmadıkça tercih edilen bir uygulama değildir ki ankete katılan ücretli öğretmenlerin % 2.9 olması bu durumu kanıtlar niteliktedir. Emekli olduktan sonra gerek özel gerek devlet okullarında çalışmak mümkündür. Emekli olan öğretmen devlet okulunda sadece ücretli pozisyonda çalışabilirken, özel okulda anlaşmaya bağlı olarak kadrolu, sözleşmeli ya da ücretli statüsünde çalışabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türleri ile çalışma statüleri aşağıdaki tabloda karşılaştırılmıştır.

Tablo 15. Çalışmakta Olduğu Okul Türü ile Çalışma Statüsünün Karşılaştırılması

		Çalışmakta olduğunuz okul türü				Toplam	
		Özel Okul		Devlet Okulu			
Çalışma Statünüz	Ücretli	3	2,2%	1	,7%	4	2,9%
	Sözleşmeli	18	12,9%	2	1,4%	20	14,4%
	Kadrolu	29	20,9%	80	57,6%	109	78,4%
	Emekli olduktan sonra halen çalışmakta	3	2,2%	3	2,2%	6	4,3%
Toplam		53	38,1%	86	61,9%	139	100,0%

3.7.2 Ölçek Maddelerine Katılım Ortalamaları

Tablo 16. Örgüt Kültürü Maddeleri Ortalamaları

	Özel Okul		Devlet Okulu	
	Ort	Ss	Ort	Ss
Çalıştığım okulda öğretmenler kendi zümreleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilirler.	3,22	,83	3,28	,92
Çalıştığım okulda zümreler arası uyum yüksektir.	3,80	,87	3,77	,90
Çalıştığım okulda öğretmenler ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.	3,65	,93	3,92	,92
İşe yeni başlayanlar diğer öğretmen ve idarecilerin desteği ile ortama hızlı uyum sağlarlar	3,91	,73	3,99	,90
Çalıştığım okulda kendimi gerilim altında hissederim..R	3,55	,92	3,74	1,04
Çalıştığım okulda yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	3,95	,80	3,94	,89
Değer verdiğim insanlara bu okulda görev yapmalarını öneririm.	3,47	,94	4,05	,93
Kendimi kurumun parçası olarak görüyorum.	3,96	,86	4,06	,94
Kurumun amaçları tüm öğretmen ve idareciler tarafından benimsenir.	3,47	,98	3,84	,89
Çalıştığım okulda ast üst ilişkisi korunur.	3,71	,71	3,67	,99
Çalıştığım okulda öğretmenler sık sık denetlenir.	3,45	,88	3,08	,97
Çalıştığım okulda öğretmenler iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilirler.	3,11	1,12	3,36	1,05
Çalışmakta olduğum okulda yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler.	3,27	,71	3,80	,91
Çalışmakta olduğum okulun geçmişinde yaşanan öyküler sık sık anlatılır.	3,31	,92	3,12	,90
Çalışmakta olduğum okulun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.	2,75	,82	2,66	1,08

Örgüt kültürü alt maddelerin ortalamalarına bakıldığında örgütsel yapı, ilişkiler ve hikayeler alt boyutunda özel ve devlet okulundaki öğretmenlerin verdikleri cevap ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu gözlenmektedir. Özellikle ilişkiler boyutunu ölçen maddelerin ortalamasının yüksek olması genel olarak okullarda öğretmenlerin ilişkilerinden memnun olduğu sonucunu çıkarmamızı sağlar. İlişkilerinde rahat olan ve işe yeni başlayan öğretmenlere ortamdaki çalışanların ve idarecilerin pozitif yaklaşım sergilemeleri kurum kültürünün benimsenmesi açısından sevindirici bir sonuçtur.

Bazı maddelerin ortalamalarında ise belirgin farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır. Bu farklılıklara değinmekte fayda vardır.

Örgüt kültürü alt maddelerinin ortalamalarında ‘‘Değer verdiğim insanlara bu okulda görev yapmalarını öneririm’’ ortalaması özel okullarda 3,47 iken devlet okullarında 4,05’tir. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin aidiyet boyutunu ölçen bu maddeye katılım oranının yüksek olması dikkat çekmektedir.

Örgüt kültürü alt ölçeklerinden aidiyeti ölçen başka bir soru olan ‘‘Kurumun amaçları tüm idareci ve öğretmenler tarafından benimsenir’’ maddesinin ortalaması ise özelde 3,47, devlette ise 3,84 olarak hesaplanmıştır. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin aidiyeti ölçen bu maddeye katılım oranları yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin kendilerini kurumun bir parçası olarak görme eğilimlerinin yüksek olması örgüt kültürünü benimsemesi ve örgütsel bağlılık açısından olumlu bir durumdur.

‘Çalıştığım okulda öğretmenler sık sık denetlenir’, güç mesafesini ölçen maddelerdendir. Bu maddeye katılım oranının ise özel okullarda daha fazla olması güç mesafesinin özel okullarda daha yüksek olduğu görüşünü destekler niteliktedir.

Güç mesafesi alt ölçeğini ölçen diğer bir soru olan ‘Çalışmakta olduğum okulda yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler’ maddesine ise devlet sektöründe çalışan öğretmenlerin katılım oranı daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda ortalamalara bakıldığında devlet sektöründe güç mesafesi özele göre daha düşüktür.

Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Maddeleri Ortalamaları

Alt Maddeler	Özel Okul		Devlet Okulu	
	Ort	Ss	Ort	Ss
Okulun başarılı olması için, normalde yapmam gerekenin üstünde çaba harcamaya hazırım.	4,27	,80	4,14	,92
Çalıştığım okulu arkadaşlarıma anlatırken çalışmak için ideal bir yer olduğunu söylüyorum.	3,33	,90	3,92	,97
Çalıştığım okula çok az bağlılık hissediyorum...R	3,89	,96	4,00	1,01
Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için bana verilen hemen hemen her işi yaparım.	2,89	1,08	3,29	1,09
Benim prensiplerim ve değerlerim ile okulun prensip ve değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	3,29	1,03	3,60	,95
Bu okulun bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	3,64	,89	3,87	,96
Öğretmenlik yaptığım sürece, herhangi bir okulda da çalışabilirim.	3,58	1,08	3,59	1,17
Çalıştığım okul, gösterebileceğim en iyi performansı ortaya koyabilmem için beni motive ediyor.	2,98	,99	3,40	1,17
Şimdiki koşullarımda meydana gelecek en ufak bir değişiklik okuldan ayrılmama sebep olabilir...R	3,29	1,01	3,48	,95
Şe girerken veya tayin isterken, değerlendirmeye tabi tuttuğum diğer okullardansa bu okulu seçtiğim için çok memnunum	3,71	,76	3,85	,99
Uzun yıllar bu okulda çalışmanın bana kazandıracığı çok şey yok..R	3,53	1,05	3,52	1,11
Öğretmenleri ilgilendiren önemli konularda okul yönetiminin aldığı kararlarla çoğunlukla aynı fikirdeyim.	3,24	,79	3,59	,89
Okulun geleceği beni gerçekten ilgilendiriyor.	3,89	,88	3,98	,97
Çalışmakta olduğum kurumun bana hak ettiğim ücreti verdiğiğine inanıyorum.	2,71	,99	2,69	1,23
Bu okulda çalışmaya karar vermek benim için kesin bir hataydı....R	4,11	,79	4,37	,83
Okulun başarısı benim başarımdır.	3,95	,80	3,81	,99
Kendimi bu okula ait hissetmiyorum.....R	3,80	1,08	4,19	1,02

Örgütsel Bağlılık alt maddelerinin ortalamasına bakıldığında genel olarak özel ve devlet sektöründe çalışan öğretmenlerin cevap ortalamaları birbirine yakın olduğu ancak bazı maddelerin ortalamasındaki farklılıkların da olduğu görülmektedir. Bu farklılıklara değinmekte fayda vardır.

‘Çalıştığım okulu arkadaşlarıma anlatırken çalışmak için ideal bir yer olduğunu söylüyorum’ maddesindeki ortalamaların devlet okullarında daha fazla olduğu göze çarpmaktadır.

‘Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için bana verilen hemen hemen her işi yaparım’ maddesine devlet okullarında çalışan öğretmenlerin daha fazla katıldığı görülmektedir. Kurumda kalma isteğini yansıtması açısından elde edilen bu sonuçlar önemlidir.

‘Çalıştığım okul, gösterebileceğim en iyi performansı ortaya koyabilmem için beni motive ediyor’ maddesindeki ortalamalarına bakıldığında devlet okullarında katılım oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin başarı için ek çaba gösterebileceğini böylelikle kuruma olan bağlılıklarını da ortaya koymaktadır.

3.7.3 Okul Türüne Göre Fark Testi

Tablo 18. Çalışmakta Olunan Okul Türü ile Faktörlerin Karşılaştırılması

Ölçek	Boyutlar	Grup	N	\bar{X}	Ss	T	SD	P																																																																					
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Özel Okul	55	3,4645	0,415	-1,009	139	0,315																																																																					
		Devlet	86	3,5543	0,569				ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALT FAKTÖRLERİ	ÖRGÜTSEL YAPI	Özel Okul	55	3,5091	,63458	-,114	139	,909	Devlet	86	3,5233	,76661	İLİŞKİLER	Özel Okul	55	3,7636	,55988	-1,264	131,825	,209	Devlet	86	3,8983	,69703	AİDİYET	Özel Okul	55	3,6364	,72655	-2,686	139	,008	Devlet	86	3,9806	,75209	GÜÇ	Özel Okul	55	3,3864	,53537	-,913	132,131	,363	Devlet	86	3,4797	,66996	ÖYKÜ	Özel Okul	55	3,0273	,66956	1,030	139	,305	Devlet	86	2,8895	,83455	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	BAĞLILIK	Özel Okul	55	3,5348	,51546	-1,858	139
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALT FAKTÖRLERİ	ÖRGÜTSEL YAPI	Özel Okul	55	3,5091	,63458	-,114	139	,909																																																																					
		Devlet	86	3,5233	,76661					İLİŞKİLER	Özel Okul	55	3,7636	,55988	-1,264	131,825	,209	Devlet	86	3,8983	,69703	AİDİYET	Özel Okul	55	3,6364	,72655	-2,686	139	,008	Devlet	86	3,9806	,75209	GÜÇ	Özel Okul	55	3,3864	,53537	-,913	132,131	,363	Devlet	86	3,4797	,66996	ÖYKÜ	Özel Okul	55	3,0273	,66956	1,030	139	,305	Devlet	86	2,8895	,83455	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	BAĞLILIK	Özel Okul	55	3,5348	,51546	-1,858	139	,045	Devlet	86	3,7230	,62760							
	İLİŞKİLER	Özel Okul	55	3,7636	,55988	-1,264	131,825	,209																																																																					
		Devlet	86	3,8983	,69703					AİDİYET	Özel Okul	55	3,6364	,72655	-2,686	139	,008	Devlet	86	3,9806	,75209	GÜÇ	Özel Okul	55	3,3864	,53537	-,913	132,131	,363	Devlet	86	3,4797	,66996	ÖYKÜ	Özel Okul	55	3,0273	,66956	1,030	139	,305	Devlet	86	2,8895	,83455	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	BAĞLILIK	Özel Okul	55	3,5348	,51546	-1,858	139	,045	Devlet	86	3,7230	,62760																			
	AİDİYET	Özel Okul	55	3,6364	,72655	-2,686	139	,008																																																																					
		Devlet	86	3,9806	,75209					GÜÇ	Özel Okul	55	3,3864	,53537	-,913	132,131	,363	Devlet	86	3,4797	,66996	ÖYKÜ	Özel Okul	55	3,0273	,66956	1,030	139	,305	Devlet	86	2,8895	,83455	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	BAĞLILIK	Özel Okul	55	3,5348	,51546	-1,858	139	,045	Devlet	86	3,7230	,62760																															
	GÜÇ	Özel Okul	55	3,3864	,53537	-,913	132,131	,363																																																																					
		Devlet	86	3,4797	,66996					ÖYKÜ	Özel Okul	55	3,0273	,66956	1,030	139	,305	Devlet	86	2,8895	,83455	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	BAĞLILIK	Özel Okul	55	3,5348	,51546	-1,858	139	,045	Devlet	86	3,7230	,62760																																											
	ÖYKÜ	Özel Okul	55	3,0273	,66956	1,030	139	,305																																																																					
		Devlet	86	2,8895	,83455					ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	BAĞLILIK	Özel Okul	55	3,5348	,51546	-1,858	139	,045	Devlet	86	3,7230	,62760																																																							
	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	BAĞLILIK	Özel Okul	55	3,5348	,51546	-1,858	139				,045																																																																	
			Devlet	86	3,7230	,62760																																																																							

Okul türüne göre yapılan bağımsız örneklem t-testinde **Örgüt Kültürü** ölçeğinde toplam değerlendirmede olasılık değeri 0,05 ‘ten büyük olduğundan devlet ve özel okul arasında farklılık görülmemiştir.

Okul türüne göre yapılan bağımsız örneklem t-testinde **Örgüt Kültürü** ölçeğinin alt faktörlerinden olan *Aidiyet* maddesinde ve *Örgütsel Bağlılık* ölçeğinde farklılık görülmüştür.

Aidiyet faktöründe olasılık değeri $0,008 < 0,05$ olduğundan özel okul ve devlet okulu çalışanlarında farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde devlet

Okulu öğretmenlerinin aidiyet maddesine katılım düzeyinin (3,98) , özel okul öğretmenleri ortalamasından (3,63) yüksek olduğu görülmektedir.

Bağlılık faktöründe olasılık değeri $0,045 < 0,05$ olduğundan, özel okul ve devlet okulu çalışanlarında farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde devlet okulu çalışanlarının bağlılık maddesine katılım düzeyinin (3,72) , özel okul çalışanları ortalamasından (3,53) yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel Yapı faktöründe olasılık değeri $0,9 > 0,05$ olduğundan özel okul ve devlet okulu çalışanlarında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

İlişkiler faktöründe olasılık değeri $0,20 > 0,05$ olduğundan özel okul ve devlet okulu çalışanlarında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Güç faktöründe olasılık değeri $0,36 > 0,05$ olduğundan özel okul ve devlet okulu çalışanlarında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Öykü faktöründe olasılık değeri $0,20 > 0,05$ olduğundan özel okul ve devlet okulu çalışanlarında farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

3.7.4 Çapraz Değerlendirmeler

Tablo 19. Yaş Grupları ile Değer Verdiği İnsanlara Bu Okulda Görev Yapmalarını Önerme Durumu Karşılaştırılması

		Yaş				Toplam
		21-25	26-35	36-45	46-55	
Değer verdiğim insanlara bu okulda görev yapmalarını öneririm.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	0	0	4
		13,3%	3,2%	,0%	,0%	2,8%
	Katılmıyorum	0	4	1	2	7
		,0%	6,5%	2,6%	7,7%	4,9%
	Kısmen Katılıyorum	3	20	5	9	37
		20,0%	32,3%	12,8%	34,6%	26,1%
	Katılıyorum	8	23	17	9	57
	53,3%	37,1%	43,6%	34,6%	40,1%	
Tamamen Katılıyorum	2	13	16	6	37	
	13,3%	21,0%	41,0%	23,1%	26,1%	
Toplam		15	62	39	26	142
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Yaş grupları ile *değer verdiği insanlara bu okulda görev yapmalarını önerme durumu* karşılaştırılmasında 36-45 yaş ve 46-55 yaş arası katılımcılarda *Katılıyorum* ve *Tamamen Katılıyorum* oranı diğer gruplara göre daha yüksektir.

Yaş ilerledikçe görev yapılan okulu tavsiye etme durumu fazlalaşmaktadır. Yaş ilerledikçe iş ve örgüt değiştirmede risk alma olasılığı da düşmektedir. Çıkan sonuç bu düşünceyi destekler niteliktedir.

Tablo 20. Yaş Grupları ile Kendini Kurumun Parçası Olarak Görme Durumu Karşılaştırılması

		Yaş				Toplam
		21-25	26-35	36-45	46-55	
Kendimi kurumun parçası olarak görüyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	0 ,0%	1 1,6%	1 2,6%	0 ,0%	2 1,4%
	Kısmen Katılıyorum	1 6,7%	2 3,2%	0 ,0%	3 11,5%	6 4,2%
	Katılıyorum	2 13,3%	14 22,6%	8 20,5%	3 11,5%	27 19,0%
	Tamamen Katılıyorum	8 53,3%	27 43,5%	15 38,5%	10 38,5%	60 42,3%
	Toplam	4 26,7%	18 29,0%	15 38,5%	10 38,5%	47 33,1%
		15 100,0%	62 100,0%	39 100,0%	26 100,0%	142 100,0%

Yaş grupları ile *kendini kurumun parçası olarak görme* durumu karşılaştırılmasında 36-45 yaş ve 46-55 yaş arası katılımcılarda *Tamamen Katılıyorum* oranı diğer gruplara göre daha yüksektir. Yaş ilerledikçe kendini kurumun parçası olarak görme durumu fazlalaşmaktadır.

Tablo 21. Yaş Grupları ile Çalıştığı Okula Çok Az Bağlılık Hissetme Durumu Karşılaştırılması

		Yaş				Toplam
		21-25	26-35	36-45	46-55	
Çalıştığım okula çok az bağlılık hissediyorum. (R)	Kesinlikle Katılmıyorum	0 ,0%	2 3,2%	0 ,0%	1 3,8%	3 2,1%
	Kısmen Katılıyorum	2 13,3%	5 8,1%	2 5,1%	2 7,7%	11 7,7%
	Katılıyorum	2 13,3%	9 14,5%	4 10,3%	5 19,2%	20 14,1%
	Tamamen Katılıyorum	7 46,7%	31 50,0%	16 41,0%	9 34,6%	63 44,4%
	Toplam	4 26,7%	15 24,2%	17 43,6%	9 34,6%	45 31,7%
		15 100,0%	62 100,0%	39 100,0%	26 100,0%	142 100,0%

Yaş grupları ile *çalıştığı okula çok az bağlılık hissetme durumu* karşılaştırılmasında 36-45 yaş grubunda katılımcılarda *Tamamen Katılıyorum* oranı diğer gruplara göre

daha yüksektir. Ancak yaşa göre belirli bir artma ya da azalma eğilimi görülmemiştir.

Tablo 22. Yaş Grupları ile Kendini Bu Okula Ait Hissetmeme Durumu Karşılaştırılması

		Yaş				Toplam
		21-25	26-35	36-45	46-55	
Kendimi bu okula ait hissetmiyorum.(R)	Kesinlikle Katılmıyorum	1 6,7%	1 1,6%	0 ,0%	3 11,5%	5 3,5%
	Katılmıyorum	0 ,0%	4 6,5%	1 2,6%	2 7,7%	7 4,9%
	Kısmen Katılıyorum	5 33,3%	8 12,9%	6 15,4%	6 23,1%	25 17,6%
	Katılıyorum	6 40,0%	22 35,5%	12 30,8%	5 19,2%	45 31,7%
	Tamamen Katılıyorum	3 20,0%	27 43,5%	20 51,3%	10 38,5%	60 42,3%
	Toplam	15 100,0%	62 100,0%	39 100,0%	26 100,0%	142 100,0%

Yaş grupları ile *kendini bu okula ait hissetmeme* durumu karşılaştırılmasında 36-45 yaş grubunda katılımcılarda *Tamamen Katılıyorum* oranı diğer gruplara göre daha yüksektir. Ancak yaşa göre belirli bir artma ya da azalma eğilimi olduğu söylenemez.

Tablo 23. Cinsiyet ile Değer Verdiği İnsanlara Bu Okulda Görev Yapmalarını Önerme Durumu Karşılaştırılması

		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Değer verdiğim insanlara bu okulda görev yapmalarını öneririm.	Kesinlikle Katılmıyorum	1 1,9%	3 3,6%	4 2,9%
	Katılmıyorum	1 1,9%	5 6,0%	6 4,4%
	Kısmen Katılıyorum	12 23,1%	24 28,6%	36 26,5%
	Katılıyorum	21 40,4%	34 40,5%	55 40,4%
	Tamamen Katılıyorum	17 32,7%	18 21,4%	35 25,7%
	Toplam	52 100,0%	84 100,0%	136 100,0%

Cinsiyet ile değer verdiği insanlara bu okulda görev yapmalarını önerme durumu karşılaştırılmasında Erkek katılımcılarda *Tamamen Katılıyorum* oranının Kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak erkeklerin bu maddede katılım puanının kadınlardan yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Şu halde erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre aidiyet duygusunun fazla olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Tablo 24. Cinsiyet ile Kendini Kurumun Parçası Olarak Görme Durumu Karşılaştırılması

		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Kendimi kurumun parçası olarak görüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	1 1,9%	1 1,2%	2 1,5%
	Katılmıyorum	2 3,8%	3 3,6%	5 3,7%
	Kısmen Katılıyorum	11 21,2%	14 16,7%	25 18,4%
	Katılıyorum	19 36,5%	40 47,6%	59 43,4%
	Tamamen Katılıyorum	19 36,5%	26 31,0%	45 33,1%
	Toplam	52 100,0%	84 100,0%	136 100,0%

Cinsiyet ile *kendini kurumun parçası olarak görme* durumu karşılaştırılmasında Erkek katılımcılarda Tamamen Katılıyorum oranının Kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak genel olarak çapraz tablo değerlendirildiğinde kadın ve erkek katılımcılar arasında fark olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 25. Cinsiyet ile Çalıştığı Okula Çok Az Bağlılık Hissetme Durumu Karşılaştırılması

		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Çalıştığım okula çok az bağlılık hissediyorum.(R)	Kesinlikle Katılmıyorum	1 1,9%	2 2,4%	3 2,2%
	Katılmıyorum	5 9,6%	6 7,1%	11 8,1%
	Kısmen Katılıyorum	7 13,5%	11 13,1%	18 13,2%
	Katılıyorum	20 38,5%	41 48,8%	61 44,9%
	Tamamen Katılıyorum	19 36,5%	24 28,6%	43 31,6%
	Toplam	52 100,0%	84 100,0%	136 100,0%

Cinsiyet ile *kendini kurumun parçası olarak görme* durumu karşılaştırılmasında Erkek katılımcılarda Tamamen Katılıyorum oranının Kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak genel olarak çapraz tablo değerlendirildiğinde kadın ve erkek katılımcılar arasında fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 26. Cinsiyet ile Kendini Bu Okula Ait Hissetmeme Durumu Karşılaştırılması

		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Kendimi bu okula ait hissetmiyorum. (R)	Kesinlikle Katılmıyorum	2 3,8%	3 3,6%	5 3,7%
	Katılmıyorum	5 9,6%	2 2,4%	7 5,1%
	Kısmen Katılıyorum	7 13,5%	16 19,0%	23 16,9%
	Katılıyorum	11 21,2%	33 39,3%	44 32,4%
	Tamamen Katılıyorum	27 51,9%	30 35,7%	57 41,9%
	Toplam	52 100,0%	84 100,0%	136 100,0%

Cinsiyet ile *kendini bu okula ait hissetmeme* durumu karşılaştırılmasında Kadın katılımcılarda Tamamen Katılıyorum oranının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak kadınların bu maddede katılım puanının erkeklerden yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 27. Öğrenim Durumuna Göre Çalıştığı Okulda Öğretmenlerin Kendi Zümreleri Dışındaki Bölümlerin İşleyişini İyi Bilme Durumunun Karşılaştırılması

		Öğrenim Durumu				Toplam
		Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	
Çalıştığım okulda öğretmenler kendi zümreleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	0 ,0%	0 ,0%	4 3,7%	0 ,0%	4 2,8%
	Katılmıyorum	2 50,0%	2 15,4%	13 11,9%	3 18,8%	20 14,1%
	Kısmen Katılıyorum	2 50,0%	6 46,2%	49 45,0%	6 37,5%	63 44,4%
	Katılıyorum	0 ,0%	4 30,8%	36 33,0%	6 37,5%	46 32,4%
	Tamamen Katılıyorum	0 ,0%	1 7,7%	7 6,4%	1 6,3%	9 6,3%
	Toplam	4 100,0%	13 100,0%	109 100,0%	16 100,0%	142 100,0%

Öğrenim durumu ile *çalıştığı okulda öğretmenlerin kendi zümreleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilme* durumu karşılaştırılmasında oran olarak Katılıyorum oranının Yüksek Lisans mezunlarında en yüksek olduğu görülmektedir. Lise mezunu olan 4 katılımcının da katılım oranının bu maddede düşük kaldığı söylenebilir. Şu halde eğitim durumu arttıkça örgüt yapısını benimsemenin de arttığı söylenebilir.

Tablo 28. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenleri İlgilendiren Önemli Konularda Okul Yönetiminin Aldığı Kararlarla Çoğunlukla Aynı Fikirde Olma Durumunun Karşılaştırılması

		Öğrenim Durumu				Toplam
		Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek L.	
Öğretmenleri ilgilendiren önemli konularda okul yönetiminin aldığı kararlarla çoğunlukla aynı fikirdeyim.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	2	0	2
		,0%	,0%	1,8%	,0%	1,4%
	Katılmıyorum	1	0	14	1	16
		25,0%	,0%	12,8%	6,3%	11,3%
	Kısmen Katılıyorum	2	5	39	6	52
		50,0%	38,5%	35,8%	37,5%	36,6%
	Katılıyorum	1	5	46	7	59
	25,0%	38,5%	42,2%	43,8%	41,5%	
Tamamen Katılıyorum	0	3	8	2	13	
	,0%	23,1%	7,3%	12,5%	9,2%	
Toplam	4	13	109	16	142	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Öğrenim durumu ile *öğretmenleri ilgilendiren önemli konularda okul yönetiminin aldığı kararlarla çoğunlukla aynı fikirde olma* durumu karşılaştırılmasında oran olarak katılıyorum oranının Lisans ve Yüksek Lisans mezunlarında en yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça yönetimin verdiği kararlarla aynı doğrultuda düşünme olasılığı da artmaktadır.

Tablo 29. Öğrenim Durumuna Göre Çalıştığı Okulda Ast Üst İlişkisi Korunma Durumunun Karşılaştırılması

		Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Programı					Toplam
		Eğitim F	Fen-Ed	Eğitim Ens.	Eğitim YO	Diğer	
Çalıştığım okulda ast üst ilişkisi korunur.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	0	0	3
		1,2%	3,0%	12,5%	,0%	,0%	2,2%
	Katılmıyorum	9	0	0	0	0	9
		10,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	6,5%
	Kısmen Katılıyorum	23	10	3	1	2	39
		27,4%	30,3%	37,5%	16,7%	25,0%	28,1%
	Katılıyorum	38	20	2	2	5	67
	45,2%	60,6%	25,0%	33,3%	62,5%	48,2%	
Tamamen Katılıyorum	13	2	2	3	1	21	
	15,5%	6,1%	25,0%	50,0%	12,5%	15,1%	
Toplam	84	33	8	6	8	139	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Mezun olunan okul durumuna göre ile *çalıştığı okulda ast üst ilişkisi* durumu karşılaştırılmasında oran olarak katılıyorum oranının Fen-Edebiyat mezunlarında olduğu görülmektedir. Çıkan sonuca göre Fen-Edebiyat mezunlarının güç mesafesi algılayışları yüksektir.

Tablo 30. Toplam Çalışma Süresi ile Çalıştığı Okula Çok Az Bağlılık Hissetme Durumunun Karşılaştırılması

		Toplam Çalışma Süresi				Toplam
		0-2 yıl	3-5 yıl	6-8 yıl	9-11 yıl	
Çalıştığım okula çok az bağlılık hissediyorum. (R)	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0	1	1	3
		1,6%	,0%	3,2%	8,3%	2,1%
	Katılmıyorum	5	5	1	0	11
		7,8%	14,7%	3,2%	,0%	7,8%
	Kısmen Katılıyorum	12	1	5	2	20
		18,8%	2,9%	16,1%	16,7%	14,2%
	Katılıyorum	30	19	10	4	63
	46,9%	55,9%	32,3%	33,3%	44,7%	
	Tamamen Katılıyorum	16	9	14	5	44
		25,0%	26,5%	45,2%	41,7%	31,2%
	Toplam	64	34	31	12	141
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Çalışma süresine ile çalıştığı okula çok az bağlılık hissetme durumu karşılaştırılmasında oran olarak Tamamen Katılıyorum oranının 6-8 yıl ve 9-11 yıl çalışma süresi olan katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma süresi arttıkça bağlılığın azalmakta olduğu görülmektedir. Deneyim kazandıkça farklı okullarda da çalışabileceği düşüncesinin bu duruma sebebiyet verdiği tahmin edilmektedir.

Tablo 31. Toplam Çalışma Süresi ile Mevcut Koşullarda Meydana Gelecek En Ufak Bir Değişiklik Okuldan Ayrılmaya Sebep Olma Durumunun Karşılaştırılması

		Çalıştığı Okuldaki Toplam Çalışma				Toplam
		0-2 yıl	3-5 yıl	6-8 yıl	9-11 yıl	
Şimdiki koşullarım da meydana gelecek en ufak bir değişiklik okuldan ayrılmama sebep olabilir.(R)	Kesinlikle Katılmıyorum	0	3	2	1	6
		,0%	8,8%	6,5%	8,3%	4,3%
	Katılmıyorum	9	3	3	1	16
		14,1%	8,8%	9,7%	8,3%	11,3%
	Kısmen Katılıyorum	21	12	11	4	48
		32,8%	35,3%	35,5%	33,3%	34,0%
	Katılıyorum	29	14	9	4	56
	45,3%	41,2%	29,0%	33,3%	39,7%	
	Tamamen Katılıyorum	5	2	6	2	15
		7,8%	5,9%	19,4%	16,7%	10,6%
	Toplam	64	34	31	12	141
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Çalışma süresi ile mevcut koşullarda meydana gelecek en ufak bir değişiklik okuldan ayrılmaya sebep olma durumu karşılaştırılmasında oran olarak Tamamen

Katılıyorum oranının 6-8 yıl ve 9-11 yıl çalışma süresi olan katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma süresi arttıkça bu maddedeki katılım oranı da artmaktadır.

Tablo 32. Toplam Çalışma Süresi ile Kendini Bu Okula Ait Hissetmeme Durumunun Karşılaştırılması

		Çalıştığı Okuldaki Toplam Çalışma Süresi				Toplam
		0-2 yıl	3-5 yıl	6-8 yıl	9-11 yıl	
Kendimi bu okula ait hissetmiyorum. (R)	Kesinlikle Katılmıyorum	1 1,6%	1 2,9%	2 6,5%	1 8,3%	5 3,5%
	Katılmıyorum	4 6,3%	3 8,8%	0 ,0%	0 ,0%	7 5,0%
	Kısmen Katılıyorum	13 20,3%	2 5,9%	6 19,4%	3 25,0%	24 17,0%
	Katılıyorum	23 35,9%	9 26,5%	10 32,3%	3 25,0%	45 31,9%
	Tamamen Katılıyorum	23 35,9%	19 55,9%	13 41,9%	5 41,7%	60 42,6%
	Toplam	64 100,0%	34 100,0%	31 100,0%	12 100,0%	141 100,0%

Çalışma süresi ile *kendini bu okula ait hissetmeme durumu* karşılaştırılmasında oran olarak genel olarak katılma oranının 6-8 yıl ve 9-11 yıl çalışma süresi olan katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma süresi arttıkça bu maddedeki katılım oranı da artmaktadır.

Tablo 33. Toplam Çalışma Süresi ile Çalıştığı Okulda Ast Üst İlişkisi Korunma Durumunun Karşılaştırılması

		Çalıştığı Okuldaki Toplam Çalışma Süresi				Toplam
		0-2 yıl	3-5 yıl	6-8 yıl	9-11 yıl	
Çalıştığım okulda ast üst ilişkisi korunur.	Kesinlikle Katılmıyorum	0 ,0%	0 ,0%	1 3,2%	2 16,7%	3 2,1%
	Katılmıyorum	4 6,3%	2 5,9%	2 6,5%	1 8,3%	9 6,4%
	Kısmen Katılıyorum	19 29,7%	12 35,3%	7 22,6%	2 16,7%	40 28,4%
	Katılıyorum	32 50,0%	17 50,0%	15 48,4%	3 25,0%	67 47,5%
	Tamamen Katılıyorum	9 14,1%	3 8,8%	6 19,4%	4 33,3%	22 15,6%
	Toplam	64 100,0%	34 100,0%	31 100,0%	12 100,0%	141 100,0%

Çalışma süresi ile *çalıştığı okulda ast üst ilişkisi korunma* durumunun karşılaştırılmasında Tamamen Katılıyorum oranının 6-8 yıl ve 9-11 yıl çalışma süresi olan katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı okulda çalışma

süresi uzadıkça örgüt kültürüyle ilgili daha sağlıklı veriler elde etmek mümkündür. Genel olarak okullarda güç mesafesinin yüksek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 34. Okul Türü ile Çalıştığı Okulda Öğretmenlerin Sık Sık Denetlenme Durumunun Karşılaştırılması

		Okul Türü		Toplam
		Özel	Devlet	
Çalıştığım okulda öğretmenler sık sık denetlenir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1 1,8%	5 5,8%	6 4,3%
	Kısmen Katılıyorum	5 9,1%	18 20,9%	23 16,3%
	Katılıyorum	23 41,8%	32 37,2%	55 39,0%
	Tamamen Katılıyorum	20 36,4%	27 31,4%	47 33,3%
	Toplam	6 10,9%	4 4,7%	10 7,1%
		55 100,0%	86 100,0%	141 100,0%

Okul türü ile çalıştığı okulda öğretmenlerin sık sık denetlenme durumunun karşılaştırılmasında Özel okul çalışanlarının *Tamamen Katılıyorum* ve *Katılıyorum* oranları devlet okulunda çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Özel okulların denetlenme durumunun devlet okullarından daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 35. Okul Türü ile Çalışılan Okulda Ast Üst İlişkisi Korunma Durumunun Karşılaştırılması

		Okul Türü		Toplam
		Özel	Devlet	
Çalıştığım okulda ast üst ilişkisi korunur.	Kesinlikle Katılmıyorum	0 ,0%	3 3,5%	3 2,1%
	Katılmıyorum	2 3,6%	7 8,1%	9 6,4%
	Kısmen Katılıyorum	18 32,7%	21 24,4%	39 27,7%
	Katılıyorum	29 52,7%	39 45,3%	68 48,2%
	Tamamen Katılıyorum	6 10,9%	16 18,6%	22 15,6%
	Toplam	55 100,0%	86 100,0%	141 100,0%

Okul türü ile çalışılan okulda ast üst ilişkisi korunma durumunun karşılaştırılmasında Devlet Okulu çalışanlarının *Tamamen Katılıyorum* oranı özel

okul çalışanların oranına göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak genel olarak okul türünün bir fark yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 36. Okul Türü ile Okulun Başarılı Olması İçin Normalde Yapılması Gerekenin Üstünde Çaba Harcamaya Hazır Olma Durumunun Karşılaştırılması

		Okul Türü		Toplam
		Özel	Devlet	
Okulun başarılı olması için, normalde yapmam gerekenin üstünde çaba harcamaya hazırım.	Kesinlikle Katılmıyorum	0 ,0%	2 2,3%	2 1,4%
	Katılmıyorum	1 1,8%	1 1,2%	2 1,4%
	Kısmen Katılıyorum	9 16,4%	16 18,6%	25 17,7%
	Katılıyorum	19 34,5%	31 36,0%	50 35,5%
	Tamamen Katılıyorum	26 47,3%	36 41,9%	62 44,0%
	Toplam	55 100,0%	86 100,0%	141 100,0%

Okul türü ile okulun başarılı olması için normalde yapılması gerekenin üstünde çaba harcamaya hazır olma durumunun karşılaştırılmasında özel okul çalışanlarının Tamamen Katılıyorum oranı devlet okulu çalışanların oranına göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak genel olarak okul türünün bu maddede bir fark yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 37. Okul Türü ile Okula Çok Az Bağlılık Hissetme Durumunun Karşılaştırılması

		Okul Türü		Toplam
		Özel	Devlet	
Çalıştığım okula çok az bağlılık hissediyorum. (R)	Kesinlikle Katılmıyorum	0 ,0%	3 3,5%	3 2,1%
	Katılmıyorum	7 12,7%	4 4,7%	11 7,8%
	Kısmen Katılıyorum	7 12,7%	13 15,1%	20 14,2%
	Katılıyorum	26 47,3%	36 41,9%	62 44,0%
	Tamamen Katılıyorum	15 27,3%	30 34,9%	45 31,9%
	Toplam	55 100,0%	86 100,0%	141 100,0%

Okul türü ile *okula çok az bağlılık hissetme* durumunun karşılaştırılmasında devlet okulu çalışanlarının *Tamamen Katılıyorum* oranı özel okul çalışanların oranına göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak genel olarak okul türünün bu maddede bir fark yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 38. Okul Türü ile Kurumun Hak Edilen Ücreti Verdiğine İnanma Durumunun Karşılaştırılması

		Okul Türü		Toplam
		Özel	Devlet	
Çalışmakta olduğum kurumun bana hak ettiğim ücreti verdiğiğine inanıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	6 10,9%	19 22,1%	25 17,7%
	Katılmıyorum	17 30,9%	18 20,9%	35 24,8%
	Kısmen Katılıyorum	21 38,2%	27 31,4%	48 34,0%
	Katılıyorum	9 16,4%	15 17,4%	24 17,0%
	Tamamen Katılıyorum	2 3,6%	7 8,1%	9 6,4%
	Toplam	55 100,0%	86 100,0%	141 100,0%

Okul türü ile *kurumun hak edilen ücreti verdiğiğine inanma* durumunun karşılaştırılmasında devlet okulu çalışanlarının *Kesinlikle Katılmıyorum* oranı özel okul çalışanların oranına göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak okul türünün genel bir farklılaşma yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 39. Okul Türü ile Kendini Çalıştığı Okula Ait Hissetmeme Durumunun Karşılaştırılması

		Okul Türü		Toplam
		Özel	Devlet	
Kendimi bu okula ait hissetmiyorum. (R)	Kesinlikle Katılmıyorum	2 3,6%	3 3,5%	5 3,5%
	Katılmıyorum	5 9,1%	2 2,3%	7 5,0%
	Kısmen Katılıyorum	11 20,0%	14 16,3%	25 17,7%
	Katılıyorum	21 38,2%	24 27,9%	45 31,9%
	Tamamen Katılıyorum	16 29,1%	43 50,0%	59 41,8%
	Toplam	55 100,0%	86 100,0%	141 100,0%

Okul türü ile kendini bu okula ait hissetmeme durumunun karşılaştırılmasında

özel okul çalışanlarının *Tamamen Katılmıyorum ve Katılıyorum* cevabına katılan oranının hem devlet hem de özel okul çalışanları tarafından daha fazla olduğu görülmektedir.

3.8. Hipotezlerin Testi

“ H_1 : Örgüt Kültürü açısından devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır” hipotezi tablo 7’deki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre olasılık değeri (0,315) , anlam düzeyinden (0,05) büyük olduğundan reddedilmiştir.

- “ H_{1a} : Örgütsel Yapı alt boyutunda devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır” hipotezi tablo 7’de görüldüğü gibi p değeri 0,05 ‘ten büyük (0,909) olduğundan reddedilmiştir.
- “ H_{1b} : İlişkiler alt boyutunda devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır” hipotezi tablo 7’de görüldüğü üzere p değeri 0,05 ‘ten büyük (0,209) olduğundan reddedilmiştir.
- “ H_{1c} : Aidiyet alt boyutunda devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır” hipotezi tablo 7’deki değerler gözününe alındığında p değeri 0,05 ‘ten küçük (0,008) olduğundan kabul edilmiştir.
- “ H_{1d} : Güç alt boyutunda devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır” hipotezi tablo 7’den okunduğu gibi p değeri 0,05 ‘ten büyük (0,363) olduğundan reddedilmiştir.
- “ H_{1e} : Öykü alt boyutunda devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır” hipotezi tablo 7’den okunduğu gibi p değeri 0,05 ‘ten büyük (0,305) olduğundan reddedilmiştir.

“*H₂: Örgütsel Bağlılık açısından devlet ve özel sektör arasında farklılık vardır*” hipotezi tablo 7’deki değerler göz önüne alındığında p değeri 0,05 ‘ten küçük (0,045) olduğundan kabul edilmiştir.

3.9 Araştırmanın Değerlendirilmesi

Öğretmenlik mesleği duygusal emeğin de gerektirdiği bir meslektir. Bu durum da öğretmenlerin mesleğe bağlılıklarını ön plana çıkartan bir durumdur. Bu nedenle araştırmada özellikle mesleğin gerektirdiği fedakarlıkların sorgulandığı konularda özel ya da devlet okulunda çalışan öğretmenler bazında çok büyük farklılıklar elde edilmemiştir.

Okul türüne göre yapılan bağımsız örneklem t-testinde örgüt kültürü ölçeğinde toplam değerlendirmede olasılık değeri 0,05’ten büyük olduğundan devlet ve özel okul arasında farklılık görülmemiştir. Ancak örgüt kültürü ölçeği beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu beş alt boyut açısından özel ve devlet sektörü arasındaki farklılıklara bakıldığında ise örgütsel yapı, ilişkiler, güç ve öykü alt boyutlarında anlamlı bir farklılık elde edilmemişken, aidiyet boyutunda farklılık görülmüştür. Devlet sektöründe çalışan öğretmenlerin özel sektörde çalışan öğretmenlere göre aidiyet değerleri daha yüksek çıkmıştır.

Güç mesafesinin gerek özel gerekse devlet okullarında yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlik mesleği yaratıcılığın ön planda olması gereken bir meslektir. Ancak yüksek güç mesafesi öğretmene istediği özerkliği vermez bu da öğretmenin yaratıcılığını kullanmasına engel olur. Öğretmenlerin yaratıcılığını kullanabilecekleri esnek bir kurum kültürü oluşturulduğunda bu durum öğretmenin kullandığı öğretim metotlarına dahi yansiyacak durum da öğrencilerin de yaratıcı düşünebilen bireyler olmasını sağlayacaktır.

Eğitim sektöründe takım halinde çalışabilmek başarıyı yakalamak adına çok önemlidir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara da bakıldığında, öğretmenler ilişkilerin önemli olduğunun farkındadır. Bu ilişkilerin güçlü ya da zayıf olması örgüt kültürünün bir yansımasıdır. Çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkilere sahip öğretmenler kurumlarında mutlu olurlar. O halde örgüt kültürünün alt boyutu olan

ilişkilerin güçlenmesi için gerekli önlemlerin alınmasında ve çeşitli organizasyonların düzenlenmesinde fayda vardır.

Örgütsel bağlılık ise alt boyut içermemekte, tek faktörde incelenmektedir. Araştırmada, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin özel okulda çalışan öğretmenlere göre kurumlarına daha bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Mesleki deneyim arttıkça örgütsel bağlılıkta azalma olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin tecrübe kazandıkça duyduğu özgüvenin arttığını ve sadece o okulda değil aynı zamanda başka okullarda da mesleğini icra edebileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bir öğretmen çalıştığı okulun örgüt kültürünü kendi prensip ve değerleriyle örtüştürüyorsa kurumdan ayrılmayı düşünmeyecektir, o halde işgücü devrinin düşük olmasını isteyen okul yönetimine düşen; bilinçli şekilde örgüt kültürü yöneterek öğretmenlerine böylesi ortamlar yaratmaktır.

Araştırmadan çıkan diğer bir sonuca göre, ücret tatmini konusundan özel ve devlet okullarında çok büyük bir fark olmamakla birlikte, devlet okullarında çalışan öğretmenler aldıkları ücreti, özel okuldakilere göre daha yetersiz bulmuşlardır. Ancak bağlılık açısından ele alındığında devlet sektöründe kuruma bağlılık düzeyi daha yüksektir. Bu durumda öğretmenlerle yapılan araştırmada, alınan ücretle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söylemek mümkündür. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerde ücret tatmini olmamasına rağmen örgütsel bağlılık özel okullardaki öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır. Bu durumun da nedeninin öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği fedakarlık, özverili olma gibi özelliklerden oluştuğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu araştırma yüksek lisans tez çalışması dahilinde yapıldığından, araştırma sadece Yalova ilinde yapılmıştır. Gelecekte benzer araştırmanın daha genel sonuçlara varması açısından örneklem farklı bölgeleri ve okulları kapsamalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonların başarılı olmaları, önemli oranda örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan; onlara canlılık ve yeni bir ruh aşılayan örgütsel kültüre bağlıdır. Bir kurumun ürünleri, üretim süreçleri, hizmetleri, teknolojisi ve gözle görülebilir pek çok avantajları taklit edilebilir; ancak, bu kurumun örgüt kültürünü taklit etmek çok zordur.

Bu bakımdan, 20. yüzyılın son çeyreğinden günümüze kadar pek çok ülkede örgüt kültürüne verilen önem katlanarak artmıştır. Bu artışta örgütlerin yaşamlarını sürdürmek ve performanslarını artırmak için sahip olunan örgüt kültürünün bir araç olarak kullanılması anlayışının yaygınlaşmasının yanında örgüt kültürünün anlaşılması, değiştirilmesi ve yönetilmesi gerektiğinin bilincine varılması etkili olmuştur. Çünkü örgüt kültürünü benimseyen çalışanlar örgütlerine bağlı çalışanlar olma yolunda büyük bir mesafe almış olurlar.

Toplumların, grupların ve organizasyonların başarılarında ya da başarısızlıklarında sahip olunan kültürün önemli bir etkisi vardır. Örgüt kültürü, bir örgütte çalışanların algılamalarına ve davranışlarına rehberlik eder ve yönlendirir. Örgüt üyeleri arasında birliktelik ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürler yüksek performansı sağlayabilir. Örgüt kültürü; örgütlerin performansını ve başarısını, örgütün faaliyette bulunduğu ortama bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olarak etkiler.

Örgüt kültürünün örgüt performansını olumlu etkilemesi için bir örgütün hem dış çevrede olan değişimlere ayak uyduran hem de iç çevre faktörleriyle uyumlu olan kültürel özelliklere sahip olması gerekir. Örneğin; örgütün etrafındaki ekonomik, politik, sosyal ve kültürel uzak çevrede değişim fazlaysa; yakın çevredeki unsurlar hızla değişim gösteriyorsa bir örgütün bürokratik kültürle yönetilerek başarılı olması zordur. Örgütün iç çevre faktörlerinden olan örgütün kullandığı teknolojiye ve uyguladığı stratejiye uygun; çalışanların istek ve beklentileriyle uyumlu örgüt kültürü örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir.

Kültürü oluşturan değerler, tüm çalışanlarca paylaşıldığı ölçüde; çalışanlar örgütün amaçlarını benimseyecek, amaçların başarılması yönünde gönüllü çaba gösterecek ve

örgüt için çalışma yönünde istek duyacaktır. Bu durumun da, örgüt kültürünü güçlendirici ve çalışanların örgüt için daha fazla çaba gösterme yönünde gönüllü olma konusunda etkili olabileceği düşünülebilir. Şu halde örgüt kültürü örgütsel bağlılığı sağlamada bir rota görevi görmektedir.

Eğitim sektörü, malzemesi insan olan bir sektördür. Bu nedenle yapılabilecek hataların etkisi ömür boyu sürebilir. Öğretmenin öğrenciyi motive edebilmesi, veli-okul-aile üçgeninin sağlanmasında köprü görevi görmesi gibi eğitim sektöründe öğretmenlerin üzerine düşen girdiği dersler haricinde bir takım sorumlulukları daha vardır. Bu süreçte sık öğretmen değişimi olması ne okul, ne veli ne de öğrenci açısından sağlıklıdır. Üstelik paydaşların birbirlerini uzun süreli tanınması her açıdan olumlu sonuçlar verecek, paydaşların sağlıklı yönlendirmelerde bulunmasını sağlayacaktır. Eğitim sektöründe kilit rol oynayan öğretmenlerin örgüt kültürünü benimsemesi, görevini iyi ve daha mutlu bir şekilde yerine getirmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgüt kültürünü benimseyen öğretmen, okuluna daha bağlılık duyacak bu da öğretmenin çok daha büyük istekle çalışmasını sağlayacak ve bu istek de tüm paydaşlara yararlı olacaktır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda iş gücü devrinin de düşük olması kurumlara maliyet açısından da fayda sağlayacağı unutulmaması gereken bir gerçektir.

Diğer sektörlerde olduğu gibi eğitim sektöründe de yöneticiler ve öğretmenler örgüt kültürü konusunda farkındalık oluşturlarsa, kurum bilinçli kişilerin ellerinde şekil alır ki devamlılığın sağlanması açısından bu çok ehemmiyet arz eden bir hadisedir. Böylelikle öğretmenlerin de kuruma olan bağlılıkları artacak, bu durum da başarıyı beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

AÇIKGÖZ, Kamile Ün (2009), *Etkili Öğrenme ve Öğretme*, 8. Baskı, Biliş Yayıncılık, İstanbul.

AKINCI, Z. Beril (2010), *Kurum Kültürü*, 3. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.

AKKOÇ, H., Y. Karagöz ve M. Balta, “İnsan Kaynakları Yönetimi, İlkeleri, İşlevleri, Örgüt Yapısı ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”, <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/ikaynak.ppt>, 20.04.2011.

AKYAY, Uygur ve Hakan Koç (2010), “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi partiler Açısından Bir Analiz”, *İşletme Araçları Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 4, s. 79-94

ALLEN, Natalie J.ve Douglas B. Grisaffe (2001), “Employee Commitment to The Organizationand Customer and Reactions Mapping The Linkages”, *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 209-236

ALLEN, Natalie ve John P. Meyer (1990), “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?”, *Journal of Business Research*, Vol. 26, pp. 49-61

ALTUNAY, Özlem (2006), *Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ANILAN, Hüseyin (2000), *Sınıf Öğretmenlerinin Bireyselleştirilmiş Öğretimdeki Yeterlikleri*, II. Ulusal Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu Bildirileri, Çanakkale.

ARI, Güler Sağlam (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, s. 17-36.

ARSLAN, H., M. Kuru ve A. Satıcı; (2005), “ İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı:44, s.449-472

AYDOĞAN, Z. Ferhan (2004), “Örgüt Kültürü ve İklimi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, s.1-18.

BALAY, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Yayın No:206, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

BALCI, Ali (2000), *Örgütsel Sosyalleşme*, 1. Basım, Zirve Ofset Yayınları, Ankara.

BALCI, Ali (2002), *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*, 3. Basım, PegemA Yayınevi, Ankara.

BARLI, Önder (2007), *Davranış Bilimleri*, 2. Basım, Bizim Büro Yayıncılık, Ankara.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Basım, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1987), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 111, Ankara.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (2008), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, BRC Basım, Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara.

BAYKAL, Nazan (2008), “Örgütlenmede İç Faktörler”,

<http://www.makaleler.com/insan-kaynaklarimakaleleri/orgutlenmede-ic-faktorler.htm>, 23.01.2011

BAYRAM, Gülçin (2009), *Öğretmenlerin İstihdam Biçimi Farklılıkları ve Yarattığı Sorunlar: Ankara'da Çalışan Sözleşmeli ve Ücretli Öğretmenlerin Görüşlerine*

Dayalı Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

BAYRAM, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, s. 125-139

BECKER, Howard S. (1960), “Notes On the Concept of Commintment”, *American Journal of Sociology*, Sayı: 66, pp. 32-40.

BERBEROĞLU, Güneş ve Barış Baraz (1999), “TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş’de Örgüt Kültürü Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:15, Sayı: 1 – 2, s. 65-84.

BEYÇİOĞLU, Kadir (2007), “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 15, No: 1,Mart, s. 63-72.

BİNİCİ, Nazlı Zeynep (2010), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BLAU, Gary J. (1985), “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, No. 58, pp. 277-288.

BOYLU, Y., E. Pelit, E. Güçer (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 44, Sayı: 511, s. 55-74.

BUCHANAN, Bruce (1974), “Building Organization Commitment: The Sociliation of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4. pp.497-510

BULUÇ, Bekir (2008), “Orta Öğretim Kurumlarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 4, s. 571-602.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, Ömay Çokluk Bökeoğlu, Güçlü Şekercioğlu (2009), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara.

CAMERON, Kim S. ve Robert E. Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Massachusetts: Addison Wiley Imprint, San Francisco.

CAN Halil (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

COŞAN, Esad (2010), *Dilimiz ve Kültürümüz*, 4. Baskı, Server İletişim Yayınları, İstanbul.

COŞKUN, Meral (2011), “Ücret Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret”, <http://www.hrturkiye.com/index.php/ucret-yonetimi-ve-performansa-dayali-ucret/>, 23.01.2011.

ÇAKIR, Özlem (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ÇAM, Olcay ve Ayşegül Bilge (2007), “Ruh Hastalığına Yönelik İnanç ve Tutumlar”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, Sayı: 8, s. 215-223.

ÇEÇEN, Anıl (1985), “Kültür Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, s. 113-140.

ÇELİK, Vehbi (2009), *Okul Kültürü ve Yönetimi*, 4. Baskı, PegemA Yayınevi, Ankara.

ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.

ÇOLAK, İsmail, (2011) “Niyazi Öğretmen’in Kahramanlık Örneği”, www.haber16.org, 15.04.2011.

ÇÖL, Güner (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzeri Kavramlarla İlişkisi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>, 22.02.2011

ÇÖL, Güner ve Hasan Gül (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, Nisan, s. 291-306.

DAFT, Richard L. (1991), *Management*, Second Edition, The Dryden Press, USA.

DEL JUNCO, Julio ve Marina Petrucci (2008), “The Hofstede Model in The Study of The Impact of Sevilla Expo 92” *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 6, No. 1, pp.27- 36.

DEMİR, Halis ve Tarhan Okan (2009), Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 10, s. 57 – 72.

DEMİREL, Özcan ve Kaya Zeki (2010), *Eğitim Bilimine Giriş*, PegemA Yayınevi, Ankara.

DEMİREL, Yavuz (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, s. 115-132.

DOĞAN, Binali (2007), *Örgüt Kültürü*, 1.Basım, Beta Yayıncılık, 2007, İstanbul.

DURĞUN, Serpil (2006), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 112-132.

ERDEM, A.Erdinç (2004), “Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, www.isguc.org/?p=article&id=186, 23.01.2011.

ERDEM, Ramazan (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma” www.iibf.ogu.edu.tr/dergi/dergi/2007-2/2007_2_4.pdf, 23.01.2011

ERDEM, Ramazan (2007), “Örgüt Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, Ekim, s. 63-79.

ERDEM, Ramazan ve İbrahim Karabaş (2005), “Eğitim Denetçilerinin Kültürel Değerleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, s. 199-207.

EREN, Başak (1997), *Organizasyon Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

EREN, Erol (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

ERTEKİN Yücel (1978), *Örgüt İklimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 174, s. 1, Ankara.

GELİŞİM Hachette; ‘ Turkey’, Vol.7, pp.2527-2528

GEORGE Jennifer M. Ve Gareth R. Jones (2005), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, USA.

GÖKTAŞ, Bayram, Gökçe Aslan, Filiz Aslantekin, Ramazan Erdem (2005), “Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3, s.351-372.

GLORIA E. ve Miller (2004), “Frontier Masculinity in the Oil Industry: The Exerience of Women Engineers, Gender”, *Work and Organization*, Vol. 11, No. 1, pp. 47-73.

GORELICK,C., N. J. Milton, K. April (2004), *Performance Through Learning: Knowledge Management in Practice*, Butterworth- Heinemann, USA.

GRIFFIN, Ricky W. ve Gregory Moorhead (2010), *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Cengage Learning, Canada.

GÜÇLÜ, Hatice (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “Örgüt Kültürü”, Kırgızistan Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 6, s.147-159.

GÜÇLÜ, Nezahat (2000), “Okula Dayalı Yönetim”, *MEB Dergisi*, Ekim / Kasım / Aralık, Sayı:148, s.23-29

GÜL, Hasan (2010), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf, 23.01.2011

GÜLTEKİN, Fikri (2008), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Çabaları Çerçevesinde Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkilerinin Araştırılması Ankara Organize Sanayi Örneği*, Basılmamış Proje Ödevi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜLTEKİN, Nihat ve Ünsal, Sıgır (2007), “Bir Kültür Boyutu Olarak ‘Bireycilik Ortaklaşa Davranışçılık’ ve Örgütsel Kültüre Yansımaları”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2, s. 273-286.

GÜMÜŞSUYU, Çağdaş (2005), *Yaratıcı Örgüt Kültürü kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması*, 1. Baskı, TODAİE Yayınları, Ankara.

GÜMÜŞTEKİN, Eren ve Canan Emet, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgüt Kültürü ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”,

<http://sbe.dpu.edu.tr/17/90-116.pdf>, 23.01.2011.

GÜNEY, Salih (2001), *Örgüt Kültürü, Yönetim ve Organizasyon*, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

GÜNEY, Salih (2000), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı* ,1.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

GÜRBÜZ, Sait (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 48-75.

GÜRÇAY, Cemile (2001), “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, www.isguc.org/?p=article&id=99, 23.01.2011.

GÜRGEN, Haluk (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, 1.Baskı, Der Yayınevi, İstanbul.

GÜVENÇ, Bozkurt (1991), *İnsan ve Kültür*, 5. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.

HABER16 (2011), “Kurtuluş Savaşı'nın Kahraman Öğretmenleri”, www.haber16.org/haber_detay.asp?haberID=28683, 23.01.2011.

HANDY, Charles (1986), *Modern Yönetim Dizisi Süper Yönetim*, Çev., Seden Hatay, İlgı Yayıncılık, İstanbul.

HASANOĞLU, Mürteza (2004), “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 52,Ocak-Mart, s. 43-60.

HOFSTEDE, Geert (1984), *Culture's Consequence: International Differences in Work – Related Values*, abridged edition, Sage Publications, London.

HOFSTEDE, Geert (1997), *Cultures and Organization*, McGraw – Hill Inc., New York.

İNCE, M., A. Bedük ve E. Aydoğan (2004), “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, s. 423-446.

İNCE, Mehmet ve Hasan Gül (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İleri Giden Ofset, Ankara.

İRA, Nejat ve Ali Aksu (2009), “Örgütsel Kültür”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, s. 42-62.

İŞCAN, Ömer Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, Ocak, s. 119-135.

İZGAR, Hüseyin (2008), “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, s. 317-334.

JENKINS, David (2005), *Examining The Relationships Between The Satisfaction of Basic Psychological Needs, Employee Well – Being & Commitment*, Unpublished Master Dissertation, Carleton University, Ottawa, Ontario.

KALAYCI, Şeref (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* 2.Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

KANTER, Rosabeth Moss (1968), “Commitment and Social Organizations”, *American Sociological Review*, pp.499- 517.

KANTOS, Z. E., E. O. Çuhadaroğlu ve M. Taşdan (2009), “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Bilimlerine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri (Nitel Bir Araştırma)”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, Aralık, s. 393-402.

KARACOĞLU, Korhan ve Y. Soner Güney (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Cilt: 9, Sayı: 34, Temmuz, s. 137-153.

KARAHAN, Atilla (2008),”Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”,
www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/20/AKARAHAN.PDF, s.457-478, 23.01.2011.

KAVİ, Ersin (2006), “İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi: Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAYALAR, Murat ve N. Metin Özmutaf (2007), “Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönelimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt: 12, Sayı: 3, s. 163-176.

KESER, Aşkın, Gözde Yılmaz (2009), "İşe Bağlanma-Engagement", *Çalışma Yaşamında Davranış:Güncel Yaklaşımlar*, Editör: Aşkın Keser-Gözde Yılmaz-Senay Yürür, Umuttepe Yayınevi, İzmit-Kocaeli.

KINICKI, Angelo ve Robert Kreitner (2009), *Organizational Behaviour*, Fourth Edition, McGraw – Hill Irwin International Edition, USA.

KOCADAŞ, Bekir (2005), “Kültür ve Medya”, *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 34, s. 1-13

KOÇ, Hakan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 28, s. 199 – 211

KOÇEL, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

KÖSE, S., B. Kartal ve N. Kayalı (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, s. 1-19.

KÖSE, S., S. Tetik ve C. Ercan (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1,s.219- 242.

KÖSE, Sevinç ve Aylin Ünal (2003), *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*, İzmir Güven Kitapevi, İzmir.

MAHİROĞLU, Ahmet (2006), “Mesleki ve Teknik Eğitimde Öğretmen Yetiştirme Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Eğitime Bakış / Eğitim – Öğretim ve Bilim Araştırma Dergisi*, Sayı: 5, Ocak-Şubat-Mart, s. 37-42.

MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı,

http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2010_2011.pdf,

20.05.2011

MEHTA, S., T. Singh, S. S. Bhakar ve B. Sinha (2010), “Employee Loyalty towards Organization – A Study of Academician”, *Seema Mehta et al, Int. J. Buss. Mgt. Eco. Res.*, Vol. , No. 1, pp. 98-108.

MEYER, J. P., N. J. Allen ve C. A. Smith (1993), “Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, pp. 538-551.

MEYER, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch ve L. Topolnytsky, (2002), “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp. 20-52.

MEYER, J. P., G. P. Irwing. ve N. J. Allen (1998), “Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp.29-52.

MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1993), “A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resorce Management Review*, Vol. 1, No.1, pp. 61 – 89.

MEYER, John P. ve Natalie Allen (1997), *Commintment in the Workplace: Theory. Research and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, California.

NARTGÜN Şenay Sezgin ve İsmail Menep (2010), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil örneği”, *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 288-316.

OBENG, Kofi ve Isaiah Ugboro (2003), “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assesment Study”, *Journal of the Transportation Research Forum*”, Vol. 57, No. 2, pp. 83-98.

O'REILLY, Charles A. ve David F. Cadwell (1981), “The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 597-616.

OKAY, Ayla (2002), *Kurum Kimliği*, 3. Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul.

OUCHI, William (1989), *Teori Z*, Çev. Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul.

ÖĞÜT, Âdem ve Ayşe Kocabacak, “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, s.145-170
www.turkiyat.selcuk.edu.tr/pdfdergi/s23/ogut.pdf, 23.01.2011.

ÖREN, K., B. Erdem ve M. Kaplan (2005), “Örgütsel Kültürün İş Gücü Verimliliğine Etkisi”, www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf, 23.01.2011.

ÖZDEMİR, Asım (2006), “Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 4, s. 411-433.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (1995), *Organizasyon Kültürü*, Stratejik Yönetim ve Liderlik, 2. Baskı, İz Yayınları, İstanbul.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Aylın Aktaş (2007), “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş – Aile Çatışmasının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, Ocak-Haziran, s. 1-20.

ÖZDOĞAN, Feride B. ve İpek K., Tüzün (2007), “Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:15, Sayı: 2, s.639-650.

ÖZTOP, İlknur (2008), *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

PEKER, Ömer (1995), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, 1. Baskı, TODAİE Yayınları, No: 258, Ankara.

PENLEY, Larry E. ve Sam Gould (1988), “Etzioni’s Model Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, No.1, pp. 43-59.

PORTER, L., R. M. Steers, R. T. Mowday ve P.V. Boulian (1974), “Organizational Commitment , Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.

POWELL, D.M. ve J. P. Meyer (2004), “Side - Bet Theory and The Three - Component Model of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, s. 157-177.

REICHERS Arnon E. (1985), “A Review and Reconceptualization of Organization Commitment”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No: 3, pp.465-476.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.

SAVAŞ, Gökçen (2006), *Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SAYLI, Halil, “Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık”,
<http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc>, 23.01.2011.

SCHNEIDER, William (1994), *The Reengineering Alternative*, A McGraw-Hill Special Reprint Edition, New York.

SEVİM, Ebru (2005), *Örgüt Kültürünün Örgütlerin Performans Değerlendirme Sistemlerini Belirlemeleri İle İlişisine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SEZGİN, Feridun (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü“, *Eğitim ve Bilim*, Cilt:35, Sayı:156, s.143-159

SEZGİN, Feridun (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, s. 317-339.

SHANE Mc ve Von Glinow (2010), *Organizational Behavior*, Fifth Edition, McGraw – Hill Irwin, New York.

SIĞRI, Ünsal (2007), “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, s. 261-278.

SMITH, Philip (2001), *Cultural Theory*, First Edition, Blackwell Publishing, UK.

SİPAHİ Beril (2006), Yurtkoru Serra ,Çinko Murat, *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri analizi*, Beta Yayınları , İstanbul.

SOMUNCU, Funda (2008), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SUMMAK, Semih ve Habib Özgan (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri İle Bazı Duygusal, Sosyal ve Ruhsal Yeterlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kilis İli Örneği)”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, s. 261 – 288.

ŞAHİN, (2009), “Örgüt Kültürü - Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 159, Temmuz-Aralık, s. 21-35.

ŞİMŞEK, Hasan (2009), *Toplam Kalite Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ŞİŞMAN, Mehmet (2002), *Örgütler ve Kültürler*, 1.Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.

ŞİŞMAN, Mehmet (2010), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, 3. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.

ŞİŞMAN, Mehmet (1994), *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*, No: 732, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

TERZİ, Ali Rıza (2000), *Örgüt Kültürü*, 1.Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.

TERZİ, Ali Rıza ve Türker Kurt (2005), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *MEB Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 166,

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kurt.htm>, 23.01.2011.

TEVHİDİ Tedrisat Kanunu, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/110.html>, 25.05.2011

TIĞLI, Mehmet (2003), ‘‘Kurum İmajı Kavramı ve Sembolik Analoji Tekniği Yoluyla Marmara Üniversitesi'nin Kurum İmajının Belirlenmesine İlişkin Bir Uygulama’’, Marmara Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1, s. 245-256.

TİRYAKİ, Tuğba (2005), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TOPALOĞLU, M., H. Koç ve E. Yavuz (2008), ‘‘Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi’’, *Kamu-İş*, Cilt: 9, Sayı: 4, <http://www.kamuis.org.tr/pdf/949.pdf>, 23.01.2011.

TOZKOPARAN, Güler ve Türker Susmuş (2001), ‘‘Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama’’, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 1, Sayı: 1, s.202-223

UYGUR, Nermi (1984), *Kültür Kavramı*, Büyük Fikir Kitapları Dizisi: 58, Remzi Kitapevi, İstanbul.

UZKURT, Cevahir (2008), *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, 1.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

ÜNSALAN, Erdal ve Bülent Şimşeker (2006), *Meslek Yüksekokulları ve METEB'e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÜSTÜNER, Mehmet (2004), “Geçmişten Günümüze Türk Eğitim Sistemi’nde Öğretmen Yetiştirme ve Günümüz Sorunları”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Dönem: Bahar, Cilt: 5, Sayı: 7,

<http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/arsiv/Ustuner.htm>, 11.04.2011

VURAL, Z., Beril Akıncı (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, 1. Basım, İletişim Yayınları, İstanbul.

WALLACE, Jean E. (1995), “Organizational and Professional commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, No.2, pp. 228-255.

WASTI, Arzu (2009), “Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları”, Editörler: KESER, A., G. Yılmaz ve S. Yürür, *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları, İzmit.

WASTI, Arzu Wasti (2002), “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, No.5, pp. 525-550.

YAMAN, Erkan ve Yasin Irmak (2010), “Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:13, Cilt: 7, s. 164-172.

YEŞİL, Salih (2009), “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ”, *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:16, s. 100-131.

YILMAZ, Derya Deniz (2005), *Çokuluslu İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILMAZ, Kürşad (2010), “Kamu Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Görüşleri”, *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 1, s. 1-16.

YILMAZ, Sinan (2009), “Kurumsal İtibar”, Editör: BESLER, Senem, *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

EKLER

EK – I: ANKET ÖRNEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Bu anket formu, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Programında, ‘Eğitim Sektöründe Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri’ konulu akademik tez çalışmasına yönelik olarak gerekli verilerin toplanması amacıyla düzenlenmiştir.

Anketin araştırmaya katkı sağlayabilmesi için, bilgilerin eksiksiz, tarafsız ve doğru olarak yanıtlanması önem taşımaktadır. Soruları, durumunuzu/düşüncelerinizi en iyi yansıtacak şekilde yanıtlayınız. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacak, hiçbir şekilde başka kurum ya da kişilere sonuçlar yansıtılmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle form üzerinde kimliğinizi belirtmeyiniz.

Araştırma Sorumlusu
Gülnihal BOZOĞLU

BÖLÜM A: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1) Okuldaki Göreviniz:

Okul Öncesi () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni ()

2) Yaşınız:

21 – 25 () 26 – 35 () 36 – 45 () 46- 55 () 55 ve üzeri ()

3) Cinsiyetiniz:

Erkek () Kadın ()

4) Medeni Durum:

Evli () Bekâr ()

5) Öğrenim Durumunuz:

Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

6) Mezun Olduğunuz Öğretmen Yetiştirme Programı:

Eğitim Fakültesi () Fen – Edebiyat Fakültesi () Eğitim Enstitüsü () Eğitim Yüksek Okulu ()
Diğer

7) Formasyon Eğitimi:

Evet () Hayır ()

8) Öğretmen Olarak Toplam Çalışma Süreniz:

5 Yıldan az () 5 – 10 Yıl () 11 – 15 Yıl () 16 ve Üzeri ()

9) Şu Anda Çalıştığınız Okuldaki Toplam Çalışma Süreniz:

0 – 2 Yıl () 3 – 5 Yıl () 6 – 8 Yıl () 9 – 11 Yıl () 12 – 14 Yıl () 15 Yıl ve Üzeri ()

10) Çalışmakta Olduğunuz Okulun Türü:

Özel Okul () Devlet Okulu ()

11) Çalışma Statünüz:

Ücretli () Sözleşmeli () Kadrolu () Emekli Olduktan Sonra Halen Çalışmakta ()

BÖLÜM B: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

(Her Bir İfadeye Ne Ölçüde Katıldığınızı Olumsuzdan Olumluya Dorğu Sıralanan Cevap Derecelerinden Biri İle Belirtiniz)

MADDELER	Kesinlike Katılmıy orum (1)	Katılmıy orum (2)	Kısmen Katılıyo rum (3)	Katılıyo rum (4)	Tamam en Katılıyo rum (5)
1) Çalıştığım okulda öğretmenler kendi zümreleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilirler.					
2) Çalıştığım okulda öğretmenler ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.					
3)Değer verdiğim insanlara bu okulda görev yapmalarını öneririm.					
4) İşe yeni başlayanlar diğer öğretmen ve idarecilerin desteği ile ortama hızlı uyum sağlarlar.					
5) Kendimi kurumun parçası olarak görüyorum.					
6) Çalıştığım okulda zümreler arası uyum yüksektir.					
7) Çalıştığım okulda ast üst ilişkisi korunur.					
8) Çalıştığım okulda kendimi gerilim altında hissederim.					
9) Kurumun amaçları tüm öğretmen ve idareciler tarafından benimsenir.					
10) Çalıştığım okulda öğretmenler sık sık denetlenir.					
11) Çalıştığım okulda yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.					
12) Çalıştığım okulda öğretmenler iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilirler.					
13) Çalışmakta olduğum okulun geçmişinde yaşanan öyküler sık sık anlatılır.					
14) Çalışmakta olduğum okulda yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler.					
15) Çalışmakta olduğum okulun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.					

BÖLÜM C: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

(Her Bir İfadeye Ne Ölçüde Katıldığınızı Olumsuzdan Olumluya Doğru Sıralanan Cevap Derecelerinden Biri İle Belirtiniz)

MADDELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kısmen Katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1) Okulun başarılı olması için, normalde yapmam gerekenin üstünde çaba harcamaya hazırım.					
2) Çalıştığım okulu arkadaşlarıma anlatırken çalışmak için ideal bir yer olduğunu söylüyorum.					
3) Çalıştığım okula çok az bağlılık hissediyorum.					
4) Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için bana verilen hemen hemen her işi yaparım.					
5) Benim prensiplerim ve değerlerim ile okulun prensip ve değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.					
6) Bu okulun bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.					
7) Öğretmenlik yaptığım sürece, herhangi bir okulda da çalışabilirim.					
8) Çalıştığım okul, gösterebileceğim en iyi performansı ortaya koyabilmem için beni motive ediyor.					
9) Şimdiki koşullarımda meydana gelecek en ufak bir değişiklik okuldan ayrılmama sebep olabilir.					
10) İşe girerken veya tayin isterken, değerlendirmeye tabi tuttuğum diğer okullardansa bu okulu seçtiğim için çok memnunum.					
11) Uzun yıllar bu okulda çalışmanın bana kazandıracığı çok şey yok.					
12) Öğretmenleri ilgilendiren önemli konularda okul yönetiminin aldığı kararlarla çoğunlukla aynı fikirdeyim.					
13) Okulun geleceği beni gerçekten ilgilendiriyor.					
14) Çalışmakta olduğum kurumun bana hak ettiğim ücreti verdiği inaniyorum.					
15) Bu okulda çalışmaya karar vermek benim için kesin bir hataydı.					
16) Okulun başarısı benim başarımdır.					
17) Kendimi bu okula ait hissetmiyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Gülnihal Bozoğlu 1984 yılında Yalova'da doğdu. İlköğrenimini Yalova Atatürk İlkokulunda, orta ve lise öğrenimini Yalova Şehit Osman Altunkuyu Anadolu Lisesi'nde 2002 yılında tamamladı. 2006 yılında Anadolu Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği Lisans Programından mezun oldu. 2006 – 2011 yılları arasında özel sektörde İngilizce Öğretmeni olarak görev yaptı. 1 Haziran 2011 tarihi itibariyle İngilizce Öğretmeni olarak devlet kadrosuna atanan Bozoğlu, 2011- 2012 Eğitim-Öğretim döneminde görevine Siirt'te başlayacaktır.