

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

145165

TÜRKİYE VE ARNAVUTLUK'TAKİ ORTA ÖĞRETİM KURUMLARININ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRILMASI
(Vlora ve Ankara İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

145165

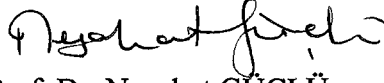
Hazırlayan
Kseonela SOTİROFSKI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ

Ankara-2004

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne

Kseanela SOTİROFSKİ'ye ait "T¼rkiye ve Arnavutluk'taki Orta Öğretim Kurumlarının Örg¼t K¼lt¼r¼n¼n Karşılaştırılması" (Vlora ve Ankara İli Örneği) adlı çalışma j¼r¼miz tarafından Eğitim Y¼netimi ve Denetimi dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Başkan : Prof. Dr. Nezahat G¼çlü

¼ye : Yrd. Doç. Dr. Ayşe KORKMAZ



¼ye : Yrd. Doç. Dr. Bekir BUZUÇ



ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Vlora (Arnavutluk) ili ile Ankara ilindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürünün boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karar verme sürecine olan algıları ve bu algılar arasındaki anlamlı farklılıklar değerlendirilmiştir. Beş bölüm olarak düzenlenen araştırmanın birinci bölümünde; problem, amaç, önem, sınırlılıklar ve tanımlar yer almıştır. İkinci bölümde, kavramsal çerçeve ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise; yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araç ve teknikleri, anketin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, verilerin toplanması, çözümü ve yorumlanması yer almaktadır. Araştırmanın dördüncü bölümünde bulgular ve yorumlar, beşinci ve son bölümünde de özet, sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Araştırma, Arnavutluk (Vlora) ve Türkiye'deki (Ankara) liselerinde görev yapan öğretmenlerin, örgüt kültürü boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karar verme ile ilgili algılarını değerlendirerek, bundan sonraki örgüt kültürü uygulamalarına olumlu yönde katkı sağlayacağı ümit edilerek hazırlanmıştır.

Araştırmanın yapılması sırasında engin bilgilerini ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Nezahat GÜÇLÜ'ye yürekten teşekkür ederim. Aynı zamanda, tez yazılımının aşamasında bana her zaman destek olan Prof. Dr. Zuhâl CAFOĞLU'na, bölüm öğrencisi Ekrem ŞEHİTOĞLU'na, verilerin çözümlenmesinde destek olan Araç. Gör. Feridun SEZGİN'e ve araştırmanın anketini cevaplamak için zamanını ayıran değerli öğretmenlere teşekkür ederim.

ÖZET

Bu araştırma ile, Vlorë ve Ankara illerindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreci ile ilgili algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini olarak, Vlorë ve Ankara liselerinde görev yapan 306 öğretmen alınmıştır ve 306 anketin istatistiksel değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak, iki bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Birinci bölüm kişisel bilgilerden, ikinci bölüm ise örgüt kültürü boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karar verme sürecine olan algıları ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin uygulanması sonrası, elde edilen verilerin analizi için SPSS 11.0 paket programı kullanılmıştır. Öğretmenlerin kıdem, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, okul türü, kıdem ve çalıştıkları okullardaki kıdeme göre dağılımlarında N (Sayı) ve % (Yüzde) kullanılmıştır. İletişim, sosyalleşme ve karar verme süreçlerinde ise maddelere ilişkin görüşlerin dağılımında frekans (f) ve yüzde (%), ayrıca her maddeye ait aritmetik ortalama (\bar{X}) değerleri verilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, Arnavut ve Türk öğretmenlerin algıları ayrı ayrı değerlendirildiğinde; sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreçlerinin algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Aynı zamanda, bu üç boyutun bağımsız değişkenlerine göre ülkeler ayrı ayrı incelendiğinde de anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Arnavutluk ve Türkiye'deki öğretmenlerin algıları birlikte kıyaslandığında ise, anlamlı farklılık görülmüştür. Arnavut öğretmenlerin iletişim, sosyalleşme ve karar verme boyutlarına ilişkin algıları Türk öğretmenlere oranla daha olumludur. Her iki ülke öğretmenlerinin ortak algıları incelendiğinde, cinsiyet, yaş, okul türü, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar görülmemektedir.

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the differences of Turkish and Albanian high schools teachers perceptions about organizational culture dimensions (socialization, communication and decision making).

The cope of this study is carried out in some schools in Ankara and Vlora cities. By the aid of teachers and directors alike, 306 questionnaire are statistically evaluated. Questionnaires consisting of 32 questions are used to collect the information used in the research. The parts of the questionnaire consisted of the questions with regard to personal information take place in the first part, the questions according to the teachers perception about the organizational culture dimensions (socialization, communication and decision making dimensions) take place in the second part of the questionnaire.

In the analysis of the data is used SPSS packet programe. In according to the teachers seniority , seniority in functional school, gender, age, education and teachers existent school type of dispersions is used N (Number) and % (Percentage). In according to the socialization, communication and decision making dimensions views dispersions is used Frequency (f) and Percentage (%) and for all the questions is given arithmetic average (\bar{X}).

As a result; there is no meaningful difference in the perceptions of socialization, communication and decision making when Turkish and Albanian teachers perceptions are appreciated in individual. Also, there is no meaningful difference in the perceptions of socialization, communication and decision making when Turkish and Albanian teachers perceptions according to the independet variables.

There is a meaningful difference between Turkish and Albanian teachers perceptions of socialization, communication and decision making. Albanian teachers perceptions are more positive than Turkish teachers.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	v
ÇİZELGELER LİSTESİ	ix

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem	1
Problem Cümlesi.....	4
Alt Problemler.....	4
Araştırmanın Amacı	5
Araştırmanın Önemi.....	6
Sınırlılıklar	6
Tanımlar	7

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Kültür Kavramı	8
2. Örgüt Kavramı	13
3. Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkışı ve Gelişimi ve Tanımı.....	14
4. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	21
5. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	23

6. Örgüt Kültürünün Modelleri.....	24
6.1. Parsons Modeli	24
6.2. Klimann Modeli	24
6.3. Quinn ve Cameron Modeli	25
6.4. Byars Modeli	25
6.5. Deal ve Kennedy Modeli.....	26
6.6. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli	26
6.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli	27
6.8. Schein Modeli	27
7. Örgüt Kültürünün Öğeleri	28
7.1. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	28
7.1.1. Değerler	28
7.1.2. Normlar	32
7.1.3. İnançlar	33
7.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri	34
7.2.1. Törenler.....	35
7.2.2. Ritüeller	35
7.2.3. Hikayeler.....	35
7.2.4. Mitler	36
7.2.5. Dil	37
7.2.6. Kahramanlar.....	38
8. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	39
9. Örgüt Kültürünün Oluşmasında Rol Oynayan Değişkenler.....	40
9.1. Örgüt Kültürü ve İletişim	40
9.1.1. Örgütsel İletişim Biçimleri	43
9.1.2. Örgütsel İletişim Araçları	44
9.1.3. Örgütsel İletişim Süreci	44
9.1.4. Örgütsel İletişim Kuralları	46
9.1.4. Örgütsel İletişimi Sağlamak.....	47
9.1.5. Örgütsel İletişimin İşlevleri	48
9.2. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme	49
9.2.1. Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Sosyalleşmesi	54

9.3. Örgüt Kültürü ve Karar Verme Süreci	55
9.3.1. Kararların Basamakları	55
9.3.2. Örgüt Ortamında Karar Verme	56
9.3.3. Karar Vermede Örgüt Stratejileri	57

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	60
2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	64

BÖLÜM III

YÖNTEM

1. Araştırmanın Modeli	67
2. Evren- Örneklem	67
3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	68
4. Anketin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmasının Yapılması	68
5. Verilerin Çözümlemesi	75

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

1. Türkiye'deki Öğretmenlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	76
2. Arnavutluk'taki Öğretmenlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	91
3. İki Ülke Öğretmenlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	107

BÖLÜM V**SONUÇ VE ÖNERİLER**

Sonuçlar.....	132
Öneriler	134

KAYNAKÇA	135
-----------------------	------------

EKLER

Ek-1: Geçerlilik Güvenirlik Çalışması

Ek-2: Anket Formu

Ek-3: Valilik İzni

ÇİZELGELER LİSTESİ

<u>ÇİZELGE NO</u>	<u>SAYFA NO</u>
1. Sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarında yer alan ifadelerin toplam madde korelasyonların ve boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri	68
2. Ankara'daki öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımı	69
3. Ankara'daki öğretmenlerin okullarındaki kıdemlerine göre dağılımı	69
4. Ankara'daki öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı	70
5. Ankara'daki öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı	70
6. Ankara'daki öğretmenlerin eğitim durumlarına göre dağılımı	70
7. Ankara'daki öğretmenlerin okul türüne göre dağılımı	71
8. Ankara'daki öğretmenlerin sosyalleşme boyutundaki maddelere ilişkin dağılımı	71
9. Ankara'daki öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin dağılımı	72
10. Ankara'daki öğretmenlerin karar verme süreci boyutundaki maddelere ilişkin dağılımı	72
11. Ankara'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin algıların cinsiyete göre dağılımı	73
12. Ankara'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin algıların eğitim durumlarına göre dağılımı	73
13. Ankara'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin görüşlerin kıdeme göre ANOVA sonuçları	77
14. Ankara'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin algıların okul türüne göre dağılımı	79
15. Ankara'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin görüşlerin okuldaki hizmet süresine göre ANOVA sonuçları	80
16. Ankara'daki öğretmenlerin okuldaki hizmet süresine ilişkin dağılımı	82
17. Ankara'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin görüşlerin yaşa göre ANOVA sonuçları	83

boyutlarına ilişkin görüşlerin yaşa göre ANOVA sonuçları

18. Ankara'daki öğretmenlerin yaş değişkenine ilişkin dağılımı	84
19. Vlor'a'daki öğretmenlerin kıdeme göre dağılımı	85
20. Vlor'a'daki öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki kıdemlerine göre dağılımı	86
21. Vlor'a'daki öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı	87
22. Vlor'a'daki öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı	88
23. Vlor'a'daki öğretmenlerin eğitim durumlarına göre dağılımı	89
24. Vlor'a'daki öğretmenlerin okul türüne göre dağılımı	90
25. Vlor'a'daki öğretmenlerin sosyalleşme boyutundaki maddelere ilişkin dağılımları	92
26. Vlor'a'daki öğretmenlerin iletişim boyutuna göre dağılımı	94
27. Vlor'a'daki öğretmenlerin karar verme boyutuna göre dağılımı	96
28. Vlor'a'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin görüşlerin cinsiyete göre ANOVA sonuçları dağılımı	98
29. Vlor'a'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin görüşlerin kıdeme göre ANOVA sonuçları	99
30. Vlor'a'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarında kıdeme ilişkin dağılımı	99
31. Vlor'a'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin eğitim durumuna göre dağılımı	101
32. Vlor'a'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin okul türüne göre dağılımı	102
33. Vlor'a'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin görüşlerin okuldaki hizmet süresine göre ANOVA sonuçları	103
34. Vlor'a'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin okuldaki hizmet süresine göre dağılımı	104
35. Vlor'a'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin görüşlerin yaşa göre ANOVA sonuçları	105
36. Vlor'a'daki öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin yaş değişkenine göre dağılımı	106

37. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algılarının cinsiyete göre ANOVA sonuçları	107
38. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin ülke ve cinsiyete göre dağılımı	108
39. Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algılarının cinsiyete göre ANOVA sonuçları	109
40. Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin ülke ve cinsiyete göre dağılımı	109
41. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algılarının cinsiyete göre ANOVA sonuçları	110
42. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin ülke ve cinsiyete göre dağılımı	110
43. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algılarının yaşa göre ANOVA sonuçları	111
44. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algılarının yaşa göre dağılımları	112
45. Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin ülke ve yaşa göre ANOVA sonuçları	113
46. Türk ve Arnavut öğretmenlerin Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algılarının yaşa göre dağılımı	113
47. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin ülke ve yaşa göre ANOVA sonuçları	114
48. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin ülke ve yaşa göre dağılımları	115
49. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algılarının okul türüne göre ANOVA sonuçları	116
50. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin ülke ve okul türüne göre dağılımı	116
51. Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algılarının okul türüne göre ANOVA sonuçları	117
52. Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin ülke ve okul	117

türüne göre dağılımı	
53. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algılarının okul türüne göre ANOVA sonuçları	118
54. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin ülke ve okul türüne göre dağılımı	118
55. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algılarının okuldaki kıdemlerine göre ANOVA sonuçları	119
56. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin ülke ve okuldaki kıdeme göre dağılımı	119
57. Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algılarının okuldaki kıdeme göre ANOVA sonuçları	120
58. Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin ülke ve okuldaki kıdeme göre dağılımı	121
59. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algılarının okuldaki kıdeme göre ANOVA sonuçları	122
60. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin ülke ve okuldaki kıdeme göre dağılımı	122
61. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algılarının kıdeme göre ANOVA sonuçları	123
62. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin ülke ve kıdeme göre dağılımı	124
63. Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algılarının kıdeme göre ANOVA sonuçları	125
64. Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin ülke ve okuldaki kıdeme göre dağılımı	125
65. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algılarının kıdeme göre ANOVA sonuçları	126
66. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin ülke ve okuldaki kıdeme göre dağılımı	127
67. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algılarının eğitim durumlarına ANOVA sonuçları	128

68. Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin ülke ve eğitim durumuna göre dağılımı	128
69. Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algılarının eğitim durumuna göre ANOVA sonuçları	129
70. Türk ve Arnavut öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin ülke ve eğitim durumuna göre dağılımı	129
71. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algılarının eğitim durumuna göre ANOVA sonuçları	130
72. Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin ülke ve eğitim durumuna göre dağılımı	130



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar irdelenecektir.

PROBLEM

1960'lı yılların sonlarından itibaren Amerika Birleşik Devletleri ve bazı Batı ülkesi ekonomilerindeki dramatik düşüşlerle birlikte örgütsel yaşamla ilgili olarak rekabet, verimlilik, örgütsel uyum, iş devamlılık, iş gücü devri gibi konularda sorunların yaşanması sebebiyle, örgüt kuramcıları yeni arayışlar içinde girerek, örgütsel değişimi gerçekleştirebilmenin kültürel faktörleri dikkate almaya bağlı olduğunu vurguladılar (Erdem, 1986:7).

Örgüt kültürü olarak adlandırılan kavramla ilgili 1980'li yıllar boyunca pek çok tanım yapılmış, bu kavramların içine neleri aldığı ya da almadığı konusunda ortak bir algı dayanağı geliştirmenin bir takım güçlükleri belirtilmiştir (Şişman, 1994:58).

Örgüt kültürünün yönetim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki bilim adamı ve araştırmacı tarafından çalışılması, farklı tanımların yapılmasına neden olmuştur. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Kurum tarafından benimsenen değerler (Deal ve Kennedy, 1993:18),
- Kurumlarda işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler (Martin ve Bartol, 1991:103),

- Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli (Armstrong, 1990:206),
- Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, seremoni ve mitolojilerin bütünü (Varol, 1989:182).

Örgüt kültürünü kapsamlı bir şekilde ele alan bir tanıma göre örgüt kültürü:

“Tüm personelin davranışlarını ve örgütün temel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığı ile öğrenebilen ve öğretebilen, kuşaktan kuşağa aktarabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür” (Unutkan, 1994:38).

Akıncı'ya (1997: 71) göre, örgüt kültürü kendiliğinden oluşan bir olgu değildir. Başlamasından, oluşup korunmasına kadar, örgüt içinde mevcut kültürün gelişmesi veya değişmesinde çok faktörün etkisi vardır.

Örgüt kültürünün oluşumu, bu konu ile ilgili araştırma yapmış kişilerin hem fikir olduğu iki temel unsur üzerinde şekillenmektedir. Bunlardan bir tanesi örgütün kurucusu ve lideri, ikincisi ise çevrenin ne şekilde algılandığıdır. Bunun dışında araştırmacıların görüş birliğinde olduğu bir diğer konu da bir kurumun kültürünün kurumun diğer sistemlerinden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve özetleyen mitler, semboller, adetler, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluştuğudur (Schein, 1985:230).

Örgüt kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda örgüt kültürü ile ilgili alan-yazın incelendiğinde kültür kavramının tanımında olduğu gibi değişik yaklaşımların olduğu görülür. Fakat en çok vurgulanan temel öğeler örgütün normları, değerleri, varsayımları, davranış düzenleri, felsefeleri, örgüt iklimi, sosyalleşme, iletişim, katılım, yönetim tarzı ve örgüt yapısı gibi öğelerdir. (Armstrong, 1990:77-78).

Bu temel ögelere kısaca değinmek gerekirse:

Normlar: Davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar, işgörene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler (Terzi, 2000:46).

Değerler: Paylaşılmış kavramlardır. Değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Başaran, 1982:246).

Varsayımlar: Örgütün çevresiyle ilgili ilişkilerini, örgüt için gerçek ve doğru olarak kabul ettiklerini, insanın yapısıyla ilgili hususları, insan faaliyetleriyle ilgili hususları ve insan ilişkileriyle ilgili hususları ifade eder (Smith ve Peterson, 1990:103).

Örgüt Yapısı: Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan ve aynı zamanda örgüt kültürünü etkileyen bir unsurdur. Kontrol alanının dar veya geniş olması, merkezleşmenin veya ademi merkezleşmenin olması, örgütün dik veya yatay olması, yetki ve sorumluluk devri, görevlerin dağılımı vb. örgüt kültürüyle alakalıdır (Çelik, 1997:23).

Sosyalleşme: Örgüte yeni katılan ya da aynı örgüte farklı bir işe geçen çalışanın, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme sürecidir (Erdoğan, 1996:65).

İletişim: İletişim örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlama, ve örgüt üyelerinin örgüt kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olma işlevlerini de yerine getiren unsurdur (Vural, 2003:41).

Örgütlerin yönetim yapısı, o örgütte oluşmuş kültür çerçevesinde şekillenmektedir.

Örgüt kültürünün bir çok boyutu vardır. Örgüt kültürü içerisinde; iletişim, örgütsel sosyalleşme, değerler, katılım ve yönetim sistemi önemli boyutlar arasındadır. Bu boyutlar örgütün amacına ulaşabilmesi için etkin kullanılması gereken boyutlardır.

Her örgütte olduğu gibi, Vloro ilindeki liseler ve Ankara ilindeki liselerin de kendilerine özgü örgüt kültürleri bulunmaktadır. Bu liselerin örgüt kültürünün, yukarıda bahsedilen boyutlar bakımından karşılaştırılarak, benzerliklerin ve farklılıkların saptanması her iki lisenin yönetim yapısına olumlu etkiler yapılabilecek yeni fikirler verebilir.

Bu yeni fikirler, uygulamaları daha verimli hale getirebilir. Böyle bir bakış açısıyla yapılacak olan bu karşılaştırmalı çalışma örgütün verimliliğine getirebileceği katkılar bakımından önemlidir ve bir eğitim yönetimi problemidir.

PROBLEM CÜMLESİ

Vloro ile Ankara ilindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültürü algılama düzeyleri nedir?

ALT PROBLEMLER

1. Vloro ve Ankara ilindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel kültürün boyutlarından olan “iletişim” ile ilgili öğretmenlerin;
 - a) Kıdem,
 - b) Buldukları Okuldaki Kıdem,
 - c) Cinsiyet,
 - d) Yaş,
 - e) Eğitim Durumu ve
 - f) Çalıştıkları Okul Türüne göre
 algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

2. Vlor ve Ankara ilindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel kültürün boyutlarından olan “sosyalleşme” ile ilgili öğretmenlerin:

- a) Kıdem,
- b) Buldukları Okuldaki Kıdem,
- c) Cinsiyet,
- d) Yaş,
- e) Eğitim Durumu ve
- f) Çalıştıkları Okul Türüne göre algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. Vlor ve Ankara ilindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel kültürün boyutlarından olan “karar verme süreci” ile ilgili öğretmenlerin;

- a) Kıdem,
- b) Buldukları Okuldaki Kıdem,
- c) Cinsiyet,
- d) Yaş,
- e) Eğitim Durumu ve
- f) Çalıştıkları Okul Türüne göre algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Vlor ve Ankara ilindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel kültürün boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karar verme sürecinin algılama düzeyleri konusunda görüşlerini belirlemektir. Diğer taraftan, bu araştırma ile Vlor ve Ankara ilindeki liselerin örgüt kültürünün boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreci ile ilgili farklılıkları ortaya konulacak ve sonuçlar eğitimcilerle fikir verebilecektir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma ile, Vlora ve Ankara illerindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreci ile ilgili algılama düzeyleri ve bu algılama düzeyleri arasındaki anlamlı farklılıkların olup olmadığı ortaya çıkacaktır.

Algılama düzeylerindeki anlamlı farklılıkların olup olmadığının tespit edilmesi sonucu elde edilecek olan bilgiler, Arnavutluk ve Türkiye'deki özel ve devlet liselerinin örgüt kültürünü algılama biçimleri hakkında bir ışık olabilir.

Diğer taraftan Arnavutluk ve Türkiye gibi ortak tarihi olan iki ülkenin liselerindeki örgüt kültürü arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkarabilir.

SINIRLILIKLAR

Bu araştırma;

1. Vlora ve Ankara illerindeki Milli Eğitim Bakanlıklarına bağlı resmi ve özel liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile,
2. Bu öğretmenlerin, örgüt kültürü boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreci ile ilgili olan algımla düzeyleri ve iki il arasındaki algılama düzeylerindeki farklılıkları ile,
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri bilgilerin geçerlilik ve güvenilirliği ile,
4. Veri toplama aracı olarak geliştirilen anketin geçerlilik ve güvenilirliği ile sınırlıdır.

TANIMLAR

Örgüt kültürü ve örgüt kültürünün boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karar verme ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

Örgüt Kültürü: “Tüm personelin davranışlarını ve örgütün temel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığı ile öğrenebilen ve öğretebilen, kuşaktan kuşağa aktarabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür” (Unutkan, 1995:38).

Sosyalleşme: Bir birey ile diğer bir birey ya da bireyler arasında cereyan eden ve sonunda toplumsal davranışların benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan bir karşılıklı etkileşim sürecidir (Tezcan, 1991:34).

İletişim: Ortak bir amaç çerçevesinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı süreçtir (Vural, 2003:141).

Karar Verme: Bir nedenin (işin ya da sorunun ya da işin) sonucu ya da uzlaşılmasıdır. Böylece, kararlar; kontrolde, değişimde, örgütsel ya da iş tasarımlarında ve motivasyonda yer alır (Pheysey, 1993:101).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırma ile ilgili kavramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar yer alacaktır.

1. Kültür Kavramı

Kültür kavramının, bakmak ve yetiştirmek anlamına gelen Latince fiil ‘colere’ veya ‘cultura’dan geldiği kabul edilir. İlk zamanlarda kültür kavramı ekip geliştirme veya bakma sürecine verilen ad olarak kullanılmıştır (Erdoğan, 1991:12). Bu sözcük 17. yüzyıla kadar aynı anlamda kullanılmıştır. Daha sonra Fransızca’da insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılırken, 1973 yılında Alman dilinde bugün anladığımız anlamda yer almıştır (Başaran, 1982:110). Ortaçağlarda ise, bu tanım, insan beyninin ‘geliştirilmesi’ anlamında kullanılmıştır. 18.inci yüzyılın sonlarında, Almanya’da kültür karşılaştırmalı bir şekilde kullanılmış ve kültür negatif ve pozitif anlam taşımaya başlamıştır. Başlangıçta kültürün en yaygın olarak kullanıldığı alan antropoloji, özellikle de kültürel antropolojidir. Antropologların ilk yaklaşımı betimleyici ve sınıflayıcı olmuştur. İkinci önemli gelişme ise kültürü tanımlama ve anlamada simgesel biçimler ve bu biçimlerin taşıdığı anlam üzerinde durulmaya başlanmasıdır (Erdoğan, 1991:17,18).

Kültür Türk dilinde, “Tarihsel, toplumsal geliştirme süreci içinde yaratılan bütün manevi ve maddi değerler ile bunları yaratmada, sonraki kuşaklara iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresinde egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların tümü olarak gösterilmiştir (Başaran, 1982:110). Kültürün bugün de kabul edilebilen en kapsamlı tanımını, 1871’de Taylor yapmıştır. Taylor’a göre; “*Kültür, bir toplumun üyesi olan insanoğlunun elde ettiği bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri kabiliyet, hüner ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür*” (Aktaran: Güvenç, 1991:101).

Zaman içerisinde kültür kavramı değişikliklere uğramaya devam etmiş, kavrama değişik açılardan yaklaşmış ve kavramın değişik boyutları vurgulanmıştır. Antropolojideki bilişsel yaklaşıma göre kültür, bireyle ilgili olarak paylaşılan bir bilgi ve inanç sistemi; herhangi bir grubun paylaştıkları düşünce, inanç ve davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Kültürün böyle açıklanmaya çalışılması, bireylerin insanları ve toplumu algılayış biçimlerinin açıklanması olarak görülmüştür (Algan, 1997:5).

Bazı antropolog ve sosyologlar, kültüre sembolik açıdan bakarak kültürü “*Paylaşılan anlamlar ya da semboller sistemi*” olarak tanımlamışlardır. Kültürün tanımında bu yaklaşımı benimseyen antropolog ve sosyologlar, insanı da “*Anlam yaratan ve kendi dünyasını anlamlı semboller yoluyla kuran bir varlık*” olarak tanımlamışlardır (Şişman, 1994:44). Psiko-dinamik yaklaşıma göre kültür, “*İnsanın bilinçaltı yapısının bir yansıması*” olarak tanımlanmıştır (Algan, 1997:7).

Kültür, genel olarak belli olaylar karşısında nasıl davranacağımızı belirleyen, insanlar arası ilişkileri düzenleyen, çoğunlukla yazılı olmayan, ama o toplumdaki bireyler tarafından benimsenmiş kurallar seti; örgütler açısından ise, örgüt içerisinde oluşan ve paylaşılan değer, inanç, beklenti, varsayım ve normların ortaya çıkardığı davranış şekilleriyle ilgili soyut bir güç olarak tanımlanır (Shafritz ve Ott, 1992:483).

New Webster New Collegiate sözlüğüne göre ise kültür; başarılı nesillere iletmek üzere öğrenilen davranış, yapılan el işleri ve geleneklerdir (Allen ve Kennedy:1982:4).

Kültür genellikle bir toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk, ve günlük ritüel sistemine yansıyan gelişimdir. Şimdilerde ise kültür kavramı, değerlendirmeye yönelik bu eski bakış açısını içermek yerine; daha çok farklı insan gruplarının farklı yaşayış biçimlerine sahip olduklarını ifade etmektedir (Morgan; 1998:140).

Tezcan (1991:13) ise kültürün tanımını birkaç kritere göre yapmıştır. Bunlar:

- Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimidir.
- Özel kültür ise toplumdaki insanların toplam olarak paylaştıkları yaşam biçimleridir. İnsanların duyu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplardır. Maddi olabileceği gibi manevi öğeleri de kapsar.
- Kültür, insanın meydana getirdiği bir Şey ve insani yaşamın Şartlarıdır. İnsan kültürü yaratır, fakat kültür de insanı yaratır. Bu durum ise, kültürleşme sayesinde gerçekleşir.
- Kültürün ie dönüşüm süreci denilen kültürleşme, kişinin kendi kültürünü oluşturan düşünce, eylem ve duyu biçimlerini zmsemesidir.

Erdoğan'a (1991:121) göre, işletmeci ve işletme yöneticisi için kültür ise, kuruluşun alışma Şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır.

Kültürün birleştirici unsurunu savunanlar karşısında, kültürün çeşitli karşıtlıklarla bölünmüş olduğunu, özellikle politik ve sınıfsal çatışma karşıtı olanına savaşım yapılacağını savunanlar da vardır. Belli başlı karşıtlar aşağıdaki gibidir (Vural, 2003:7):

Egemen kültür: Karşı çıkan kültür

Tutucu kültür: Devrimci kültür

Ss kültürü: Siyasallaşmış kültür

Resmi kültür: Yer altı ya da yaban kültürü

Seçkinler kültürü: Yığın kültürü

Burjuva kültürü: Emekçi sınıfın kültürü.

Kültürün doğası onun toplumsal norm ve geleneklerinde yatar ve eğer bir kimse bu davranış kurallarına uyacak olursa, bir toplumsal gerçeklik başarılı olur (Morgan, 1998:160).

Pheysey'e (1993:2,3) göre ise; biyolojide, hücreler bir kültürde yetişmiştir, antropolojide, insanlar hayat yolunda yetişirler. Böylece kültür insanların çoğunun takip ettiği benzer bir yoldur.

Toplumlara ve kültürlerle ilişkin evrensel doğrular saptama alışkanlığı bilimde ve insan ilişkilerinde önemli sorunlar yaratmaktadır. Bazı evrensel doğruların saptanması 'bu kültür diğerinde üstündür' benzeri yargılara neden olmaya başlamıştır. Oysa kültürlerin birbirlerine ilişkin konumları, üstünlük – zayıflık gibi kavramlarla değil, görecelik kavramlarıyla değerlendirilmelidir (Sargut, 2001:18).

Kültürel farklılıkların kavranamadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu durum kişinin yalnızca içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak başka kültürleri anlamaya çalışmasına ya da yargılamasına neden olmaktadır (Sargut, 2001:21).

Kültür kavramını, her disiplin alanı kendi içinde tanımlar. Ancak kültürün çeşitli unsurlardan meydana geldiği hususu, araştırmacıların birleştiği bir konudur (Unutkan, 1994:7).

Kültürün çeşitli kriterleri göz önünde bulundurulursa, kültür için birtakım sınıflamalar yapılabilir (Berberoğlu, 1991:15). Bu sınıflamalar şu şekildedir:

a) Genel Kültür ve Alt Kültür

Kültürün yaygınlık derecesine bağlı olarak yapılan sınıflamada kültürler genel ve alt kültür olarak ikiye ayrılırlar. Bir ülkenin veya ulusun bireylerinin geçmişinin ve mevcut çevre koşullarının etkisiyle benimsediği değer, tutum, davranış, alışkanlık, inanç, gelenek ve ideolojik unsurların tümü ulusal ya da genel kültürü oluşturur (Berberoğlu, 1991:15).

Alt kültür ise toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan, ancak bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan

gruplardır. Alt kültürler, ulusal kültürün genel çizgilerini taşır, ancak kendi iç ve dış çevre özelliklerine göre oluşturduğu özellikleri de mevcuttur. Alt kültürler, genel kültür içinde yer alarak, genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına rağmen genel kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez (Erdoğan, 1991:123).

b) Maddi Kültür ve Manevi Kültür

Aynı zamanda uygarlık adı da verilen maddi kültür, yapılan teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşan ve insanın kendi eseri olan çevre şartlarıdır (Yüksel, 1989: 337).

c) Öğrenme Zamanında Göre Oluşan Kültür

Öğrenme zamanına göre oluşan kültür üç tiptir. Birincisi, sonradan öğrenilen kültürdür. Daha çok bir kişinin veya çocuğun büyüklerinden yavaş yavaş öğrendiği bu kültüre postfigüratif kültür denir. İkincisi birlikte oluşan kültürdür. Kişilerin yaşlılarından öğrenerek oluşan bu kültüre cöfigüratif kültür denir. Son olarak da yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre de prefigüratif kültür denir. Bu durum, eski kültürlerin önemli kısımlarının saklanması, fakat yeni kuşağın yeni kültürel değerleri yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere kabul ettirmesi, eski kültürün yeni ile birleştirilmesi halidir (Erdoğan, 1991:124).

d) Yüksek Kültür ve Yaygın Kültür

Toplum içinde özel bir yaşam biçimi, zevkleri ve alışkanlıkları olan küçük bir elit grubunun sahip olduğu kültüre yüksek kültür denir. Örneğin, üst sınıfların yaşantı biçimleri, klasik müziğe düşkünlükleri, resim ve heykel sanatıyla ilgilenmeleri yüksek kültürün temel değeri olarak betimlenir. Bunun karşısında ise büyük halk kitlelerinin benimsediği yaşam biçimi, zevkler, farklı değerler yer alır ki buna da yaygın kültür denilmektedir (Özkalp, 1995:23).

Kültür kavramı, toplumun tüm yapı taşlarında olduğu gibi, örgüt niteliği taşıyan tüm kurum ve kuruluşlarda da var olan; örgütlerin yaptıkları faaliyetten ortaya çıkardıkları ürüne kadar tüm süreçlerde etkisi bulunan önemli bir kavramdır.

2. Örgüt Kavramı

Her toplum ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek ve bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir. Aynı zamanda örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremediği ve üstünden gelemedikleri sorunları çözmek için oluşturulan birimler ve toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır (Terzi, 2000:1).

Örgütler, toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan, toplumdan girdiler alan ve topluma çıktılar sunarak hizmet eden, kendine özgü özellikleri olan açık sistemlerdir. Örgütler amaçlarına, örgütsel etkinliğin ön koşulu olan insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır, bu nedenle örgütler insanların varlığıyla anlam kazanırlar (Çelik, 1997:135).

Schein'e (1985:11) göre örgüt; iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonudur.

Morgan (1998:45) örgütleri organizma gibi varsaymış ve onları, çeşitli ihtiyaçların karşılanması açısından bağımlı oldukları geniş bir çevrede varlığını sürdüren canlı sistemler olarak düşünmüştür.

Hicks ve Gullett'e (1975:3) göre ise örgüt, bir yapının oluşturduğu ve ayakta tuttuğu süreçtir. Bu süreç, örgütün amaçlarını başarması için gerekli olan özel faaliyetlerin belirlenmesini, bu faaliyetlerin mantıksal başarılarla ulaşmasını, ve bu başarıların bir insan ya da makama verilmesini amaçlar.

Örgütte belirlenen amaç, bir madde, bilgi, düşünce ya da duygu üretiminin tasarımını simgelediğinden, örgütte belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi örgütsel

amacın ön gördüğü her türlü örgütsel girdinin temini ve iş görenlerin amaca dönük olarak yaptığı eylemlerle mümkündür (Açıkalın, 1994:3).

Çağdaş örgütlerin ürün üretmek ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak olarak ifade edilen iki amacı vardır. Birinci amaç ekonomik, ikinci amaç ise daha çok insan ilişkilerine dayalıdır. Her iki amaç da aynı değerde ve yeterli düzeyde gerçekleştirilmektedir (Başaran, 1991:11).

Örgüt amaçları, örgütün gelecekte gerçekleştirmeye çalıştığı işlerdir. Gerçekleştiği zaman da örgütün bir parçası olur. Örgütsel amaç, örgütün diğer sosyolojik özelliklerinin belirlendiği gibi belirlenebilir. Belirlenen örgütsel amaçlar, örgütün mevcut amaçlarına ipucu verebilir. Örgütsel amaçlar bir çok şekle ayrılabilir. Emir amaçlı örgütler, örgüt üyeleri tarafından anormal olarak belirlenen kişilere engel olmayı amaçlar. Ekonomik amaçlı örgütler, faaliyetler sonucunda kar sağlamayı amaçlar. Kültür amaçlı örgütler, sembolik objeleri oluşturmayı amaçlar. Sosyal amaçlı örgütler ise, örgütün faaliyetleri sonucunda kar elde etmeyi amaçlar (Hassard, 1993:123-124).

3. Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkışı, Gelişimi ve Tanımı

1960'lı yılların sonlarından itibaren Amerika Birleşik Devletleri ve pek çok Batı Ülkesi ekonomilerindeki düşüşlerle birlikte, örgütsel yaşamla ilgili olarak rekabet, verimlilik, örgütsel uyum, işe devamlılık, iş gücü devri gibi konularda çeşitli sorunlar yaşanmaya başlamıştır. Bu yüzden, 1960'lı yıllarda örgüt kuramcıları yeni arayışlar içine girerek örgütsel değişimi gerçekleştirebilmenin, kültürel faktörleri dikkate almaya bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Uzun bir süre bu gerçeği ihmal ettiklerini düşünen örgütler, giderek kültürlerini güçlendirme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır (Erdem, 1996:7).

Akıncı'ya (1997: 71) göre, örgüt kültürü kendiliğinden oluşan bir olgu değildir. Başlamasından, oluşup korunmasına kadar, örgüt içinde mevcut kültürün gelişmesinde veya değişmesinde çok faktörün etkisi vardır.

Örgüt kültürünün yönetim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki bilim adamı ve araştırmacı tarafından çalışılması, farklı tanımların yapılmasına neden olmuştur. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Vural, 2003: 40,4):

- Kurum tarafından benimsenen değerler (Deal ve Kennedy, 1982:18);
- Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesi (Pascale ve Athos, 1981:10);
- Buralarda işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler (Martin ve Bartol, 1991:103);
- Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli (Armstrong, 1990:206);
- Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, seremoni ve mitolojilerin bütünü (Varol, 1989:182).

Örgüt kültürünün oluşumu, bu konu ile ilgili araştırma yapmış kişilerin hem fikir olduğu iki temel unsur üzerinde şekillenmektedir. Bunlardan bir tanesi örgütün kurucusu ve lideri, ikincisi ise çevrenin ne şekilde algılandığıdır. Bunun dışında araştırmacıların görüş birliğinde olduğu bir diğer konu da, bir kurum kültürünün kurumun değer sistemlerinden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve özetleyen mitler, semboller, adetler, kahramanlar ve kültürel ağlardan oluştuğudur (Schein, 1985:230).

Bir yandan örgüt içindeki değerler göz önünde bulundurulmayarak hazırlanan stratejilerle gelen başarısızlıklar, diğer yandan Japon örgütlerinin başarılarındaki “insan” faktörünün üstlendiği önemli rol, örgütteki kendi gerçeklerini araştırmaya yöneltmesiyle, 1980’li yılların başından itibaren örgütsel alanda mükemmeli arama anlayışının önem kazanmasıyla örgüt kültürü kavramı öne çıkmıştır. Örgüt kültürü kavramının kısa bir süre içinde yönetim ve örgütle ilgili konularda bu kadar ilgi çekici hale gelmesinin sebebi, yönetim uygulamalarında

örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıklarının ele alınması zorunluluğunun 70’li yıllarda Japon örgütlerinin Amerikan örgütlerine göre daha fazla olan ekonomik başarısının değer, norm ve inançlara bağlılıkları ve yüksek düzeydeki çalışma motivasyonlarından, yeni yaratılan güçlü kültürden kaynaklandığıdır (Lim, 1995:18).

Bir toplumsal sistem içinde toplum, örgüt, grup gibi çeşitli düzeyde kültürler yer alır. Bir toplumun sahip olduğu tüm maddi ve manevi kültür öğeleri, genel kültürü ya da ulusal kültürü oluşturur. Ulusal kültür, bir toplumun üyelerinin makro düzeyde paylaştıkları değerler ve uygulamalardan, görülen (semboller ve davranışlar), görülmeyen (inançlar), işitilen (dil), ve maddi kültür öğelerinden oluşmaktadır (Şişman, 1994:22).

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde; “firma kültürü”, “organizasyon kültürü”, “şirket kültürü”, “kurumsal kültür” gibi farklı isimlerle anıldığı görülür. Ancak, kavramın değişik isimler altında ele alınması ifade ettiği şeyin farklı veya kapsam olarak belirgin değişmelerin olduğu anlamı taşımamaktadır (Unutkan, 1995:36).

Örgüt kültürü olarak adlandırılan kavramla ilgili olarak 1980’li yıllarda pek çok tanım yapılmış, bu kavramın içine neleri aldığı ya da almadığı konusunda ortak bir algı dayanağı geliştirmenin bir takım güçlükleri belirtilmiştir (Şişman, 1994:58).

Örgüt kültürünü Kozlu (1986:64), “*Paylaşılan değer, inanç, kahraman, tören, öykü, ve efsaneler*”; Başaran (1992:182), “*İşgörenlerce yaşanan ve onların davranışlarını etkileyen değerler ve düzgüler*”; Dinçer ve Fidan (1996:405), “*Örgütün çalışma şekli ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen ve belirli insan topluluklarınca oluşturulan inanç, değer, örf – adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı*”; Eren (1997:391), “*Örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değer, standart, norm, inanç ve anlayışlar topluluğu*” olarak tanımlamaktadır.

Başaran (1982:111) ise örgüt kültürünü, işgörenlerce meydana getirilerek ileri kuşaklara iletilen, sürdürülen, örgüt amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve düzgülerinden oluşan bir örüntü olarak tanımlamaktadır.

Schein'e (1985:9) göre örgüt kültürü, "Bir grubun dışa uyum ve bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli dönemdeki temel varsayımları"dır.

Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, değer ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir (Unutkan, 1994:38).

Örgüt kültürünü kapsamlı bir şekilde ele alan bir tanıma göre örgüt kültürü "Tüm personelin davranışlarını ve örgütün temel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığı ile öğrenebilen ve öğretebilen, kuşaktan kuşağa aktarabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür" (Unutkan, 1994:38).

Örgüt kültürü kavramının hem uygulamadaki yerini, hem de kapsamını anlamak için onu oluşturan etkenleri incelemek gerekmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan biri değerlerdir. Bunun yanında; öyküler (efsaneler, mitler), kullanılan dil, törenler ve semboller örgüt kültürünü oluşturan unsurlardandır (Unutkan, 1995:47).

Örgüt kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda örgüt kültürü ile ilgili alan-yazın incelendiğinde kültür kavramının tanımında olduğu gibi değişik yaklaşımların olduğu görülür, fakat en çok kullanılan örgütün normları, değerleri, varsayımları, davranış düzenleri, felsefeleri, örgüt iklimi, sosyalleşme, iletişim, katılım, yönetim tarzı ve örgüt yapısıdır (Armstrong, 1990:77-78).

Örgüt kültürünü tanımlama çabası taşıyan ilk çalışmalarda, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde durularak, kültürel değerler ve normların davranışları etkileme fonksiyonuyla, sosyalleşme süreci gibi olgular ön planda tutuluyordu.

Günümüzde, örgüt kültürü kavramını tanımlama çabaları incelendiğinde, aynı olgulara yer verildiği görülmektedir. Ancak, günümüzde örgüt kültürünü tanımlarken konuya daha geniş bir perspektif ile yaklaşılmakta ve özellikle sembolleştirme olgusuna büyük önem verilmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan farklı tanımlar yukarıda belirtilen gelişmenin bir sonucu olabileceği gibi araştırmacıların uygulama veya teorik yönlerinin ağır basmasından da kaynaklanabilir (Unutkan, 1994:37).

Örgüt kültürü aile, tüm kurum ve kuruluşlar, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda, o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir unsur olarak ifade edilebilir. Bu açıdan örgüt kültürü Daft'a göre "*Bir örgüt üyelerinin paylaştıkları sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak*" olarak tanımlanabilir (Akt. Eren, 1997:86). Bir örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kimseler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek örgüt içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar (a.g.e. s:86).

Berberoğlu'na (1991:50) göre ise, bir organizasyonda insan ile ilgili her şey kültür olarak nitelendirilir. Organizasyonlar, üretim biçimini, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı yaratmaya çalışır. Bunların gerçekleştirilmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması zorunludur. Yönetmelik politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değerler, normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturur. Organizasyonun her bir üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün "örgüt kültürü"dür.

Alt kültür kavramına bağlı olarak örgütsel kültür bir örgütte ya da işyerinde oluşan kültür çeşidi olarak ifade edilmektedir. Örgütler de, içinde yer aldıkları "büyük toplumlar" gibi kendilerine özgü bir kültür oluşturmaktadır (Silvermen, 1970:57).

İnsanlar, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldiklerinde, genel nitelikli etkileşimlerden daha öznelmiş bir etkileşime geçerler. Örgütteki

işgörenlerin bu öznel etkileşimi, örgüt dışındaki etkileşime kıyasla daha yoğun, daha karmaşık ve daha sonuç alıcıdır (Başaran, 1982:21). Yani, örgütler üst yapıyla uyum içinde olmalarının yanı sıra, kendilerine özgü sembolik iç çerçeveler oluştururlar (Sargut, 2001:55).

Meek (1998:466 – 469), örgüt kültürünün öğelerini; semboller, ideoloji, törenler olarak üç bölümde açıklamıştır. Kozlu (1986:64) ise bu öğeleri; paylaşılan temel değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, merasim ve hikaye ve efsaneler olmak üzere üç bölümde açıklamıştır.

Schein (1985:17-27) de örgüt kültürünü üç boyutta açıklamıştır. Bunlar:

- *Temel Saygıtlar*: Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkileri, gerçekler, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğalarıyla paylaştıkları temel inançlardır.
- *Temel Değerler*: Örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede benimsemiş oldukları ölçütler.
- *Örgütsel Semboller ve Uygulamalar*: Daha çok kültürün gözle görülen yönünü oluşturmakta, teknoloji, üyeler tarafından sergilenen sanat, mitler, semboller, hikayeler, efsaneler ve görülen ve işitilebilen davranışlarından oluşmaktadır.

Örgüt kültürü ile ilişkili olarak yapılan farklı tanımlardan çıkarılabilecek ortak özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Unutkan, 1994:40):

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış şekilleriyle ilgilidir çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- Sosyal nitelik taşır ve birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur.
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.

- Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.
- Zamanla oluşan bir kavram olmasıyla nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- Bütüncü özellik taşır ve örgütün bütününe yönelik olup, her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgütün üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Uzunçarşı ve Diğerleri (2000:6) kültürün öğelerini soyuldukça yeni katmanları çıkan bir soğana benzeterek, bu öğeleri en içten dışa ya da görülenden görülmeğe doğru sıralamaktadır. Bunlar içten dışa doğru sırasıyla; temel inanç ve varsayımlar, norm ve değerlerle görünen öğelerdir (artefaktlar).

Unutkan'a (1994:45) göre ise, örgüt kültürünün öğeleri birinci aşamada değer, inanç ve normlar gibi temel kültürel öğeler, ikinci aşamada ise tören, seremoni, dil vb. taşıyıcı öğeler şeklinde ele alınmalıdır.

Örgüt kültürünün oluşumu, bu konu ile ilgili araştırma yapmış kişilerin hem fikir olduğu iki temel unsur üzerinde şekillenmektedir. Bunlardan bir tanesi örgütün kurucusu ve lideri, ikincisi ise çevrenin ne şekilde algılandığıdır. Bunun dışında araştırmacıların görüş birliğinde olduğu bir diğer konu da bir kurumun kültürünün kurumun diğer sistemlerinden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve özetleyen mitler, semboller, adetler, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluştuğudur (Schein, 1985:230).

Bunun dışında, bu konu ile ilgili araştırma yapan araştırmacıların görüş birliğinde olduğu bir diğer konu da bir işletmenin kültürünün, işletmenin diğer sistemlerinden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve özetleyen mitler, semboller, adetler, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluştuğudur (Erdem, 1996:37).

4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Farklı bakış açılarından çok çeşitli tanımlamalara kavuşturulan örgüt kültürünün özellikleri de yine farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bir gruplandırmaya göre örgüt kültürünün özellikleri şöyledir (Akıncı, 1997:42 – 47):

- *Ayrıt Edicidir:* Her bir örgütün kendine özgü bir tarihi, yapısı, iletişim modeli, vizyonu ve misyonu, hikaye ve mitleri vardır. Tüm bu özellikler bir araya gelerek o örgütü diğer örgütlerden ayıran bir örgüt kültürünü oluştururlar.
- *Kararlı Bir Yapıdadır:* Örgüt kültürü zaman içinde çok yavaş değiştiğinden, kararlı bir yapıdadır. Bunun dışındaki hızlı değişimi gerektiren istisnalar, örgüt çok büyük bir krizle karşılaştığında ya da iki farklı örgüt birleşme yoluna gittiğinde kültür şokunu engellemek için, iki kültürün dikkatli bir şekilde bir araya getirilmesiyle yaşanmaktadır.
- *Açıkça İfade Edilmeden de Anlaşılabilir:* Örgüt kültürü açıkça ifade edilmeden de anlaşılabilen bir yapıdadır. Bununla birlikte günümüzde örgüt yöneticileri, tasarladıkları kültür hakkında konuşmakta ve birçok üst düzey lider, örgütlerinde nasıl bir çevre yaratmak istedikleri hakkında konuşmayı önemli bir görev olarak görmektedir.
- *Semboliktir:* Örgüt kültürü, örgüt inanç ve değerlerinin sembolik gösterimi olarak görülmektedir. Bu semboller örgütün kültürüne ilişkin işaretlerle örülüdür. Örgütte işlerin nasıl yapıldığına ilişkin hikayeler, mitler, örgüt değerlerini yansıtan sloganlar, çalışanların ödüllendirildiği tören ve sembolik olarak örgüt kültürü hakkında bir fikir vermektedir.
- *Bütünleştiricidir:* Çalışanların kişisel amaçlarıyla, örgütün genel amaçlarının bütünleşmesine yardımcı olur. Bu özelliğiyle işçi – işveren uyumunu da sağlamaktadır.
- *Üst Yönetimin Bir Yansımasıdır ve Çalışanlar Tarafından Kabul Görmüştür:* Üst yönetimin, öngördüğü kültürel değerler çerçevesinde

davranması, çalışanların da bu kültürü daha kolay benimsemesine yol açar.

- *Bireyler Örgüt Kültürünü Birleştirir:* Bir örgüt kültürü öncelikle bireylerin potansiyellerinden kaynaklanmaktadır. Örgüt bireyleri bu kültürü, kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgiyi güçlendirmede kullanırlar.
- *Örgüt Kültürü Mükemmelliğin Ödüllendiricisi Olabilir:* Örgüt kültürü, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını düzenlemektedir. Grubun tüm üyeleri, kendi duygu ve düşüncelerine uygun bir ortam yaratmaya çalışabilir, yerine getirecekleri rollerin oluşturulmasına ve kendilerini değerlendirecek kural ve standartların konmasına yardımcı olabilirler. Sonuçta örgüt kültürü, çalışanların içindeki potansiyeli açığa çıkaran ve görevleri başarmalarından dolayı ödüllendiren bir rol üstlenebilir.
- *Örgüt Kültürü Bir Dizi Tasdiktir:* Örgütün üyeleri, inanç ve onaylanmış değerlerle bütünleşme ihtiyacındadır. Örgüt kültürü de çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu güven ve keskinlik duygusunu sağlamaktadır.
- *Örgüt Kültürü Fikir ve Anlam Bütünlüğü Sağlar:* İnanç ve varsayımlardan yola çıkarak belli bir mantığı takip eden örgüt kültürünün anlaşılmanan değerlendirilmesi imkansızdır. Kültürün mantıksız görülmesi ise, genellikle iletişim kanallarının yeterince çalışmamasından veya çalışanların kültürel önermeleri yanlış anlamalarından kaynaklanmaktadır.
- *Örgüt Kültürü Üyelerine Devamlılık ve Kimlik Kazandırmaktadır:* Örgütler, örgütte inançlar paylaşılır, tasdik edilir ve gerçekleştirilirse ve değişen çevreye rağmen zaman içinde ayırt edici özelliklerini koruyabilirse, süreklilik kazandırır ve kimlik duygusunu koruyabilirler.
- *Örgüt Kültürü Karşıt Değerlerle Denge Halindedir:* Örgüt kültürleri çalkantı ve durgunluk, devamlılık ve değişim arasında denge halindedir. Değişen zaman ve çevre içinde, kültür tamamen değişmemekle beraber, tamamen de korunamamaktadır.

- *Örgüt Kültürü Sibernetik Bir Sistemdir:* Örgüt kültürünün sibernetik olması, kendi kendini yönlendirmesi ve belirlemiş olduğu yönde, engellere rağmen azimle devam etmesidir.
- *Örgüt Kültürü Modeldir:* Örgüt kültürü, bilginin model aracılığıyla çalışanlar arasında dağıtıldığı bir hologram görevi üstlenmektedir.
- *Örgüt Kültürü İletişimdir:* Örgüt kültürü, bilgiyi ve tecrübeyi çalışanlarıyla paylaşarak ve onları birbirini destekleyecek şekilde bir arada tutarak, örgütsel iletişimi sağlar ve kolaylaştırır.

5. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü üzerine çalışan araştırmacılar, örgüt kültürünü “soyut bir çerçeve” olarak görmekte ve kültürün boyutlarını kesin olarak tanımlamakta güçlük çekmektedir. Kültür öğelerinin kesin sınırlarla tanımlanması ve ölçülmesi güçtür. Ancak, örgüt kültürü kavramının analiz edilmesinde bazı boyutlarının vurgulanması yerinde olacaktır (Akıncı, 1997:48-49; Erdem, 1996:30-31):

- *Üye Kimliği:* Çalışanların kimliklerini işin niteliğini ya da profesyonel uzmanlık alanları ile değil, örgütün kendisi ile tanımlama derecesidir.
- *Bireysel İnisiyatif:* Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesidir.
- *Bütünleşme Vurgusu:* Örgüt bünyesindeki ünitelerin, ne kadar bir arada ve eşgüdümle bir şekilde çalışmaya teşvik edildiklerini ölçmeye yöneliktir.
- *İnsana Odaklık:* Yönetim kararlarının örgütteki kişiler üzerindeki etkilerinin dikkate alınma derecesidir.
- *Yön:* Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesidir.
- *Kontrol:* Kuralların, düzenlemelerin veya doğrudan gözlemlerin çalışanların davranışlarını kontrol etme veya izlemede kullanılma derecesidir.

- *Risk Toleransı:* Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere veya risk almaya ne kadar teşvik edildikleri gösterir.
- *Ödül Kriterleri:* Çalışanların performanslarının ücret artışı ve terfi gibi ödüllerle uyumlaştırılma derecesidir.
- *Çalışma Toleransı:* Çalışanların çatışma ortamına veya açık eleştiriye teşvik edilme derecesidir.
- *İletişim Modelleri:* Örgütsel iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığına derecesidir.

6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Eren (1997:91) bazı örgüt kültürü modellerini, Parsons Modeli, Schein Modeli, Klimann Modeli, Quinn ve Cameron Modeli, Byars Modeli, Deal ve Kennedy Modeli, Ouchi'nin Z Kültürü Modeli ve Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli olarak inceleyecektir.

6.1. Parsons Modeli

ABD'li sosyal psikolog Talcot Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde sosyal değerlerin katkıları üzerinde durarak, sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üstü sistemlerine bağlılığı konusunu inceleyen bir kuram geliştirmiştir.

Bu modeldeki dört fonksiyon; adaptasyon veya uyum, amaç edinme veya amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallıktır. Parsons, bu fonksiyonların her sosyal sistemde olması gerektiğini savunarak, bir sistemin varlığının ortama uyum sağlamasına, amaçlarına ulaşmasına, alt sistemler arasındaki bütünleşmeyi sağlamaya bağlı olduğunu belirtmektedir (Şişman, 1991:26).

6.2. Klimann Modeli

Klimann'a göre, örgüt kültürünün görevi her şeyi harekete geçiren bir sosyal enerji olmak ve örgütsel bürokrasiyi yorumlamaktır. Klimann kültürü; bürokratik

kültür ve yenilikçi kültür olarak ikiye ayırır. Bürokratik kültür; hiyerarşik yapıların hakim olduğu, görev ve yetki tanımlarının net bir biçimde belirlendiği bir özellik gösterirken, yenilikçi kültürler dinamiktir ve koşullara göre değişim gösterebilmektedirler (Eren, 1997:95,96).

6.3. Quinn ve Cameron Modeli

Örgütsel başarı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “rekabetçi değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Rekabetçi değerler modelinde; Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa adlarını taşıyan dört kültür tipi tanımlanmıştır. Klan kültürü, piyasa kültürü değerleri ile tamamen karşıt değerleri bünyesinde barındırmaktadır. Piyasa kültüründe, örgütün temel yöneliminin rekabet ve amaca ulaşma olduğu, faaliyetlerin piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirildiği ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamiklerinin bir ölçü oluşturduğu belirtilmektedir. Adhokrasi kültür tipi, örgüt niteliğine ve yönelimine, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya yöneliktir. Hiyerarşi kültür tipinde ise, düzen ve kurallar sistemi geçerlidir. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirmektedir (Eren, 1997:96,97).

6.4. Byars Modeli

Byars iki boyutlu olan örgütsel kültür ölçeğini geliştirmiştir. Boyutlardan biri katılımcılığın niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Katılımcı kültürler güçlü ve hem çalışan hem de müşterilerinin taleplerine yanıt verebilecek niteliktedir. Örgütler çevrelerine karşı gösterdikleri tepkisel ve etkisel yanıtlara göre de ikiye ayrılır. Tepkisel örgütler dış çevreye anlık yanıtlar verirken, etkisel örgütler, dış çevrelerini etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren bir özelliğe sahiptirler (Eren, 1997:99 – 101).

6.5. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak açıklamaktadır. Bu kültürler (Eren, 1997:101 – 104):

- *Sert Erkek, Maço Kültürü*: Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen geri beslemenin hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bu örgütlerde bireysel başarı önemlidir.
- *Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü*: Alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen, çevreden alınan kararların yanlış ya da doğru olduğuna ilişkin olarak dönen geri beslemenin hızı yüksektir. Rekabet sürekli olarak teşvik edilir.
- *Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü*: Çevresel başarı riski yüksek, ancak başarı için gelecek geri besleme için uzun zaman beklenen kültür tipidir. Bu kültürde verilen kararların uygulanması uzun zaman alır. Bürokratik prensipler ve örgüt içindeki hiyerarşik yapı yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir.
- *Süreç Kültürü*: Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Bu kültürde en çok, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmeye önem verilir.

6.6. Quchi'nin Z Kültürü Modeli

Quchi, kendine özgü bir kültür modeline sahip Japon örgütlerinin uygulamalarını incelemiş ve daha sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceği üzerinde durmuştur. Ouchi, Z tipi kültür kavramını Japon kültürünü tanımlamak için kullanmıştır. Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Z tipi örgüt kültüründe; yatay ve dikey rotasyon sistemi, yaşam boyu istihdam, fikir birliğine verilen önem, ortak

sorumluluk, biçimsel olmayan kontrol, çalışanların bağlı olduğu tüm sistemleri ele almak söz konusudur (Özkalp, 1995:70).

6.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeline göre iş yaşamında başarılı olmak isteyen firmaların kendilerini bu firmalarla karşılaştırmaları ve kendilerini uyarlamaları için yapılan araştırmalarda, mükemmel firmaların sekiz temel kültürel değer ve davranışları şöyle anlatılmıştır (Eren, 1997:108 – 111):

- Hareketi tercih etme, sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirme yerine, çabuk karar vererek bir şeyler yapma.
- Müşterilerle sürekli ilişkiler, müşterilerle sürekli temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşterinin memnuniyetini her şeyin üzerinde tutma.
- Girişimciliği cesaretlendirerek faaliyet serbestisi sağlama, alt kademelere inisiyatif vererek, onların girişimciliğini artırma ve işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
- İnsana değer vererek verimi artırma, insana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda değerli oldukları duygusu yaratarak, işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı izlenimini yaratma
- Basit yapı, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.
- En iyi bilinen iş alanında kalma, iş hayatında aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.
- Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada kullanma, önemli hususları dikkatle ve sürekli kontrol altında tutma, diğer konularda yöneticilere serbestlik tanıma.

7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ

Toplumsal kültürün bir alt kültürü birtakım unsurlardan oluşmaktadır. Örgüt kültürü kavramının hem uygulamadaki yerini, hem de kapsamını anlamak için onu oluşturan etkenleri incelemek gerekmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan biri değerlerdir. Bunun yanında; öyküler (efsaneler, mitler), kullanılan dil, törenler ve semboller örgüt kültürünü oluşturan unsurlardır (Unutkan, 1994:47).

Örgüt kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda örgüt kültürü ile ilgili alan-yazın incelendiğinde kültür kavramının tanımında olduğu gibi değişik yaklaşımların olduğu görülür, fakat en çok kullanılan örgütün normları, değerleri, varsayımları, davranış düzenleri, felsefeleri, örgüt iklimi, sosyalleşme, iletişim, katılım, yönetim tarzı ve örgüt yapısıdır (Armstrong, 1990:77-78).

7.1. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünün temel öğeleri; değerler, normlar ve inançlardan oluşmaktadır.

7.1.1. Değerler

İnsanların yaşamları boyunca kazandıkları temel değerler, örgütlerde oluşmakta ve örgütler de bir değerler sistemine sahip olmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu bu değerler sistemi genel bir anlayış ile örgütün kültürü olarak kabul edilmektedir (Whetten ve Cameron; 1998:53).

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri değerlerdir. Felsefenin bir alanı olan aksiyolojinin de konusunu oluşturan değer sözcüğü, soyut bir kavram olup, benimsenen, üstün tutulan, gerçekleştirilmek istenen, iyi, doğru, güzel gibi çeşitli anlamları kapsamaktadır. Toplum kültürünün unsurları açıklanırken üzerinde durulan bu kavram, örgüt kültürünün kavranması bakımından son derece önemlidir. Her toplum nasıl kendine özgü birtakım değerlere sahipse, o toplumda var olan örgütlerin de kendilerine özgü birtakım değerleri vardır (Erdem, 1996:38). Genel olarak

değerler; bireyin düşünce, tutum ve davranışlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır (Şişman, 1994:79).

Değerler, paylaşılmış kavramlardır. Değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Bir örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen, işgörenlerin çoğunluğunca kabul edilen inançlardır. Örgütçe geliştirilen kültürel değerler, olayların örgüt toplumunca ne değerde bulunduğunu belirlerler. Değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Örgütün değerleri, işgörenlerin eylemlerinin örgüte uyup uymadığını gösterir (Başaran, 1991:112).

Bursalıoğlu (1994:19) birbirine uyan değerlerin, bir değerler sistemi oluşturduğunu vurgulamaktadır. Ona göre, değerler sisteminin başlıca görevleri şöylece özetlenebilir:

- Bireylere amaç ve yön vermek.
- İnsan grubunun toplu eylemini sağlamak.
- Bireylerin davranışlarını değerlendirmede bir ölçü olmak.
- Bireylere birbirinin davranışını kestirme olanağı vermek.
- Doğru – yanlış, iyi – kötü, haklı – haksız gibi kavramlar oluşturmak ve yaşatmak.

İnsanların ortak olarak benimsedikleri olgulara toplumsal değerler adı verilmiştir. Bu bağlamda değerler, toplumsal grupların üyeleri tarafından faaliyetlerinin amacı haline getirilerek anlam kazanan verilerdir (Üstün, 1991:3). Hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Organizasyon üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında, bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır, hem de örgütün hedef, politika, strateji ve

eylemleri için bir kılavuz görevini görür. Örgütün başarıda sürekliliği sağlaması, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerler yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996:38).

Değerler, örgüt üyelerinin ne söyledikleri üzerindeki yoğunlaşma ve davranışların nedeni olarak ifade edilir. Değerleri doğrudan gözlemlemek zordur. Bir örgüt ilk oluştuğunda, yeni bir problem veya görev ile karşılaştığında önerilen ilk çözüm, neyin doğru ya da yanlış, neyin geçerli olup olmayacağı konusunda bireyin kendi gözlemlerini yansıtacaktır. Bu bireyler, öncü olarak probleme kesin bir yaklaşım benimseyerek grubu etkileyebilecek, daha sonra da “liderler” veya “kahramanlar” olarak tanınacaklardır. Yeni bir grubun, henüz ortak bir etkinliği oluşmamış ise grubun paylaşılan bir bilgisi olmayacaktır. Bu nedenle, ne önerilirse önerilsin, o öneri bir değer statüsüne sahip olabilecektir. Grup bazı ortak kararları alana kadar, önerinin gücünün ya da ispat edilmiş bir gerçeği söyleyip, söylemediğinin önemi yoktur. Bu nedenle lider başlangıçta ne önermiş ise, o kabul edilip uygulanacaktır. Yönetici, grubu kendi düşüncesinde davranmaya ikna ederse, çözüm olumlu ise ve grup bu başarının algılanmasını paylaşırsa, algılanan değer, paylaşılan değere veya inancına dönüşür. Bu da sonunda paylaşılan bir varsayıma dönüşür (Schein, 1985:97).

Değerler, örgütün ilk kurucu veya yönetici tarafından ortaya konulup, ilerleyen yıllarda birtakım değişikliklere uğrayıp bir sonraki kuşağa devredilerek etkilerini devam ettirir ve oluşan beklentiler sonucunda gelişmelerini sürdürür (Gümüş,1995:252).

Örgüt üyeleri bu değerler aracılığıyla, neyin istenilip neyin istenmez olduğunu, iyi ve kötü biçimdeki ölçütleri ifade etmektedir (Şişman, 1994:90).

Örgütsel değerler, örgütün merkezi gibidir ve örgütsel davranış ve yönetsel uygulamaların temelini oluşturur. Değerler, prensipler şeklinde ortaya konulduğunda kalıcı özellik göstererek her örgüt üyesi için belirli anlamlar taşırlar, böylece örgüt

üyelerine geçmişte olduğu gibi gelecekte çalışmaları hakkında da inanç ve stratejilerin açıklığa kavuşmasını sağlar (Denison, 1990:19).

Örgütlerde kültürün esası kabul edilen kendi değerlerini ortaya koyarken, toplumdan kaynaklanan değerleri bünyesinde barındırabilir, ancak her zaman bunların toplum değerleriyle örtüştüğünü söylemek mümkün değildir. Çünkü, araştırmacılar örgütlerin de kendi içerisinde ve kendilerine özgü kültürel değerleri oluşturdukları yolundaki görüşleri desteklemektedir (Üçok, 1989:310).

Örgüt içinde oluşan değerler, çalışanlara ortak çalışma sonucu erişebildikleri hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkararak iş görenlere günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir (Kozlu, 1986:67).

Değerler, iletişimin nasıl olduğu, kararların nasıl alındığı ya da çalışanların örgütte nasıl ilerlediği ile ilgili olabilir. Aynı zamanda kültürel değerlerin, örgütün sosyal sisteminin çekirdeğini oluşturmasından dolayı, örgütün yeni üyelerine bu değerlerin anlatılması ve iletilme tarzı ile kişi ve örgüt değerlerinin uygunluğu üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun temel sebebinin değerlerin değişmesi zor ve nispeten dayanıklı olması, yönetsel uygulamalarda öncülük etmesi ve belli uygulamaların genellikle örgütsel değerlerden kaynaklanması olabilir (Denison, 1990:33).

Değerlerin insanları, onların hareketlerini ya da nesnelere yargılamada kullanılan değerlendirme araçları olması nedeniyle her örgüt üyesinin kendine özgü değerlerin bulunması kaçınılmazdır (Denison, 1990:33).

Bir örgütün kültürünün güçlü olup – olmadığını belirlenirken, belirli değerlerin üzerinde durularak kabul edilme şiddeti yerine, bunların geniş oranda kabul görüp – görmediğine bakılır (Ahmed, 1998:38). Bu nedenle örgütsel değerler üzerinde bir anlaşma sağlayabilen örgütler üyelerine doyum sağlayabilecek “güçlü

kültüre” sahip olabilmekte ve diğer örgütlerle karıştırıldığında daha iyi performans gösterebilmektedirler (Nelson ve Quick, 1997:476).

7.1.2. Normlar

Normlar her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğruyu ve yanlış, iyi ve kötüyü belirleyen kural, standart ve fikirlerdir. Bireylere bir grup içerisinde hangi tür davranışlarının uygun hangilerinin uygun olmadığını gösteren bu standart, fikir ve kurallar sistemidir (Ertürk, 1995:153).

Normlar, değere dayalı olarak nesne, işlem, düşün ve eylemin ne değerde olduğunu ölçmek için yargılamada kullanılan kurallardır (Başaran, 1982:180). Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkilerde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982:113).

İşgörenler eğer örgütün kültürel normlarına uygun davranırlarsa düzgünlü, tersine davranırlarsa düzgünlü davranışlı oldukları kabul edilir. Örgütün kültürel normlarına uygun olarak davranmayan işgörelere, örgütün kültürel yapısının koyduğu cezalar uygulanarak istenmeyen davranışlar durdurulmaya çalışılır (Başaran, 1982:113).

Aydın’a (1984:37) göre grup normları, işgörenleri muhtemel dış tehlikelere karşı koruyucu bir amaç taşırlar. İş sistemati olarak yavaşlatma, üretimi planlı bir biçimde sınırlandırma, kaytarma gibi davranışlar işgörenleri koruyucu önlemler olarak nitelendirilmektedir. Öte yandan, grup normlarının her zaman formal örgüt açısından engelleyici olması söz konusu değildir. Grup normu, yüksek verim ve kaliteyi savunur nitelikte de olabilir.

Normlar, hareket için bir kural, standart ya da modeldir. Bütün örgütleri bazı normlar ya da norm uyumu düzenler ya da örgüte rehberlik eder. Normlar önemli (katı, dayanıklı) ve prosedürel olarak ikiye ayrılır. Prosedürel normlar, normların formüle edildiği karar verme sürecinin metodunun düzenlendiği kurallardır. Bu

normlar, karar verme sürecinden çıkarak tüm örgütsel faaliyetlerini kapsar. Bunun sonucunda, alınan tüm açık ve kapalı kararların, problemleri ilgilendiren normları göz önünde bulundurularak alınması gerekir (Fox, 1971:321).

Sathe (1983:18), bazen değerler ve normların karıştırıldığını, fakat bunun önemli bir hata olduğunu belirtir ve normların değerlere göre daha prosedürel ve taktiksel yönü olduğunu belirtir. Normlar, beklenen davranışların, konuşmanın ve kendini gösterme ve tanıtmanın standartlarıdır. Bunlar; zamanında çalışma, görüşleri nazikçe belirtme ve giyim tarzı gibi yönleriyle değerlerden çok farklıdır.

Normlar örgüt içinde resmi bir niteliği olabileceği gibi, genelde yazılı kurallara bağlanmamış ve bundan dolayı da bir örgüte girdikten kısa süre sonra algılanabilmektedir. Bunun sonucunda, normlar örgütsel yaşamın kültürel yönlerinin anlaşılmasında daha somut ve etkin olabilmekte, fakat değer ve inançlara göre daha çabuk ve kolay değişebilmektedir (Ertürk, 1995:154).

7.1.3. İnançlar

Pheysey (1993:86) inançları, “*Bir şeyin bir kişi tarafından doğru olarak kabul edilmesi*”; Sathe (1983:22), “*Dünya ve onun işleyişine dair temel varsayımlar*”; Erdoğan (1991:138), “*Gerçeğin şimdi veya geçmişte nasıl olduğu hakkında bilgiler*”; Unutkan (1995: 52) ise, “*Bir şeyin ifade ettiği anlamlar toplamı veya bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı*” şeklinde tanımlamaktadır.

İnançlar; gözlem, deneyim ve karşılıklı iletişim yoluyla veya tarihten öğrenilmekte, bazen insanların değer verdiği şeyleri tanımlamakta da kullanılabilir. İnançlar, tutum ve davranışları şekillendirirken, bunu iş gören davranışları üzerinde belirleyici rolleri olan norm ve değerleri etkileyerek gerçekleştirmektedir (Pratt ve Margaritis, 1999:50).

Toplumunu oluşturan bireyler arasındaki inançların benzerliği ölçüsünde yaygın ve güçlü kültürün ortaya çıkacağını ve toplumun güçlü ve yaygın kültüre sahip

olabilmesi için büyük ölçüde toplumu oluşturan bireylerin inanç benzerliği sonucu olduğu söylenebilir. İnançlar ne kadar benzerlik gösterir ve çok kişi tarafından paylaşılırsa, toplumsal kültür de o kadar belirgin ve yerleşik bir nitelik taşıyabilir. İnançlara örgütler tarafından bakıldığında, inançların benimsenen ortak tutum ve değerler gibi örgütün tarihinden ve paylaşılan iç ve dış çevresinden kaynaklandığı görülür. Örgüt içindeki çalışanların kişi, grup, kurum ve politika konularında aldıkları bilgiler toplamı olarak değerlendirilip kesin doğru kabul edilirler (Pratt ve Margaritis, 1999:50).

Bu nedenle varlığını yıllarca sürdüren örgütlerin gücünün, onun yapısı ya da yönetim tarzından çok inançların oluşturduğu direnç ve bunun çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Böylece, herhangi bir örgütün devamlılığı ve başarısı için politika ve eylemlerini de içeren bir dizi sağlam inanç geliştirmesi ve bunlara çalışanlarıyla birlikte bağlanması gerekmektedir (Varol, 1989:32).

7.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri

Örgütler mal ve hizmet üretiminin yanı sıra sosyal bir enstrüman gibi, kültürel olarak hikayeler, efsaneler, ritüeller gibi faydalı şeyler de üretirler (Smircich,1983:341). Örgütlerin sosyal enstrüman gibi ürettikleri bu kültürel öğeler, örgüt kültürünün ifade ediş şekli olarak karşımıza çıkmakta ve kültürün taşıyıcıları olarak adlandırılmaktadır (Unutkan,1994:50).

Örgütte şekillenen seremoni, mit, hikaye, efsane, dil, ofis ve alan kullanımı, dekorasyon vb. şeyler kültürün temsilcileri ya da artefaktlar olarak adlandırılır. Bu artefaktları yorumlamak örgüt kültürünün içeriğini, yani; değer, inanç ve normlar gibi örgütün anlamlarını elinde tutan şeyleri ortaya koyar (Mahler, 1997:523).

Farklı değer, norm ve inanç sisteminin bir sonucu olan taşıyıcı öğelerin örgütten örgüte değişmesinin temelinde örgütlerin farklı değer, norm ve inançlara sahip olmaları yer almaktadır (Unutkan,1994:50).

7.2.1. Törenler

Akıncı (1997:135) törenleri, katılımcı ve izleyici grubuna kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı şekilde hazırlanan canlı ve paylaşılabilen aktiviteler; Varol (1989:35) ise, günlük çalışma hayatı programlanabilen davranışlar şeklinde yorumlamaktadır.

7.2.2. Ritüeller

Örgütsel uygulama ve davranışlarda tekrar edilen alışkanlıklara ritüel denilmektedir. Yazılı olmayan fakat örgütçe benimsenen bu aktiviteler, genellikle yol gösterici mesajlar içerir. Ritüeller örgüt kültürünü destekleyici bir role sahip olmasına rağmen örgüt çalışanlarının ritüelleri algılamaları örgüt dışındakilere göre daha zordur. Örneğin, bir örgütte çalışanların unvanlarıyla veya ikinci isimleriyle anılmaları örgüt çalışanlarına gayet doğal gelişen, örgüte yabancı kişiler bunu hemen fark edeceklerdir (Nelson ve Quick, 1997:486).

Belirli ritüelleri olan örgütler, biraz yapay yollarla da olsa çalışanlarının ortak değerlerde birleşmelerini sağlamaktadır. Örneğin, düzenlenen balo, yemek, piknik gibi gelenekselleşmiş toplantılar, ortak değerleri ve ait olma duygusunu güçlendirici bir özelliğe sahip olabilmektedir (Üçok, 1989:317).

7.2.3. Hikayeler

Örgütsel hikayeler, örgütün tarihindeki gerçek olaylardan alınmış anekdotlar olarak tanımlanabileceği gibi, örgütün kurucuları, yöneticileri ve başarılı çalışanları için anlatılan, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış birtakım olayların sözlü olarak kuşaktan kuşağa aktarılması olarak da tanımlanabilir (Şişman,1994:146).

Bir çok örgütte, örgüte ve göreve dair hikayeler mevcuttur. Bu hikayeler trajik bir takım olaylarla ilgili olabileceği gibi, uyarıcı, eğitici tehlikeler hakkında bilgi verici ve grup birlikteliğini arttırıcı nitelikler taşıyabilmektedir. Hikayeler, çalışanların paylaştığı değerlerin önemli belirteçleri ve bir şeylerin nasıl yapılacağı konusunda sosyal reçete olmalarının yanı sıra, sosyal statü ve kategorileri gösterip,

örgütü yasallaştırmasıyla hangi insanların neler yapılabileceği konusunda da yol göstericidir. Bu nedenle hikayelerden elde edilen bilgiler insanların örgüt içine başarılı şekilde katılabilmeleri açısından da önemlidir (Fletcher, 1996:38).

Hikayeler, örgütün bu gününü geçmişine bağlayıp mevcut uygulamalara açıklık getirerek örgüte meşruiyet kazandırır. Örgütün kahramanları ile ilgili hikayeler, örgüte örnek teşkil ederek, örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar (Hoy ve Miksel, 1991:217).

Örgütte pozitif hikayeler anlatılacağı gibi, negatif hikayeler de anlatılabilir. Örneğin, değerli bir çalışanın “sadakatsizlik” sonucu işten nasıl uzaklaştırıldığını ve kariyerinin nasıl mahvolduğunu anlatan bir hikayenin amacı, örgütteki iş görenlerin davranışlarının kontrol edilmesi ve sadakatsizliğin nelere mal olabileceği konusunda korku yaşatmak olabilir (Vecchio, 1995:624). Böylece örgütsel hikaye anlatma sadece bilgiyi paylaşma, eğlenme ve örgütün yapısını tanıtmaya gibi önceliklerinin yanı sıra örgütün değerlerine uzanan giriş kapısını koruma gibi bir amaca da hizmet etmektedir (Fletcher, 1996:41).

7.2.4. Mitler

Mitler, insanları geçmişe bağlar ve bu günümüzü anlamamızı sağlar (James, 1997:81). Bu nedenle mitler, örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik basamaklardaki çalışanlara ilişkin olay ve öykülerin belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüşme şeklini yansıtmaktadır (Erdem, 1996:41).

Alvesson (1990:35), mitlerin örgüt ve yöneticilerinin işlevselliğinde merkezi bir öneme sahip olması nedeniyle yeterince algılanamadığında, örgüt içinde neler olup bittiğinin anlaşılamayacağı ve görünen kısmın altında neler yaşandığının kavranamayacağını vurgulayarak, mitlerin örgütsel kültür üzerindeki önemini anlatmaya çalışmaktadır.

Mitler idealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eder. Böylece mitler grup içindeki bireylerin arasındaki bağları kuvvetlendirirken, aynı zamanda bir grubu diğerlerinden ayırmaya da yarar. Çünkü, mitleri oluşturan anlatımlar, bir kültürün gerçekleri nasıl gördüğü ya da gerçeklere uyum sağlamada inançların nasıl uyarlandığının anlaşılmasında anahtar görev üstlenebilmektedir (James, 1997:79).

Mitler içeriklerine göre; “rasyonelleştirici”, “değerlendirici”, “nitelendirme ve uzaklaştırma” ve “ikilik” mitleri tarzında kategorilendirilebilir. Rasyonelleştirici mitler, örgütte önceki yaşanan olayları ve eylemleri mantık çerçevesine yerleştirerek, bunlar arasındaki bağlantılarla gelecekteki eylemleri kurallaştırır. Değerlendirici mitler, statü farkları, iyi – kötü, uygun – uygun olmayan gibi durumlar arasında sıralama ve düzen oluşturarak, doğrudan örgütün değerler sisteminden kaynaklanır. Nitelendirme ve uzaklaştırma mitleri, değerlendirici mitlerle ortaya konan sınıflandırmaları kişiler için “biz, siz, onlar, ben, siz, benim örgütüm” gibi zıtlıkları belirten öykülerin bütününden oluşur. İkilik mitleri, örgüt gerçeği ile toplum arasındaki ilişkiden doğan ve iş görenlerin kendine has değerleri arasında var olabilecek çatışmaları açıklayan mitlerdir. Böylece mitlerin, örgüt içindeki şaşırtıcı olay ya da eylemlerin somutlaşmasına yardımcı olan yaşanmış veya kurgusal öyküler olduğu söylenebilir (Erdem, 1996:40).

7.2.5. Dil

Dil insanlar arasında anlaşma, tartışma ve iletişim aracı olarak, sosyal anlamda oluşmakta ve yaşatılmakta, böylece ortaya çıkan sözcük ve konuşmalar insan eylemlerinin bir parçası haline gelmektedir. Bu nedenle bazı yönetim bilimciler örgüt içindeki konuşmaları “örgütsel eylem biçimleri” içinde ele almaktadır. Buna göre, bir örgüte özgü yazılı ve sözlü dil ve bu dil içinde yer alan argo ifade, deyim, şaka, teşbih, mecaz ve selamlaşmalar örgütün kendine ait dili içinde mütalaa edilmekte, böylece her meslek grubunun kendine ait bir dili olduğu gibi, her örgütün de özel dilinin varlığından söz edilebilmektedir (Şişman, 1994:37).

Dilin bütün kùltùrlere temel sağladığını belirten William J. Good, dilin faydalarını şöyle sıralar: “*Dil insanların anladıkları ve düşündükleri bilginin yayılma alanını genişletir. Dil sayesinde insanlar bilgi biriktirirler. Dil, bilginin kuşaktan kuşağa aktarılmasında köprü vazifesini görür. Böylece insanlar arasında kullanılan dil bir iletişim, bir anlaşma aracı olarak kullanılmaktadır. Konuşmalar ve sözcükler de insan eylemlerinin bir parçasını oluşturmaktadır*” (Aktaran: Algan, 1997:18).

Bir çok örgüt ve onun bölümleri dili, üyelerinin kùltür veya alt kùltürlerini belirlemek için kullanırlar. Üyelerin kurumsal dili öğrenmeye başlaması, mevcut kùltürü kabul ve korunmasına yardım edeceklerinin bir göstergesi olarak algılanabilir. Bunun sebebi, bir çok örgütün uzun yıllar içinde eşyaları, odaları, personeli ve ürünleri tanımlamak için çeşitli terimler geliştirip, kullanıp ve yeni iş görenlerin de bu terimlere uyum sağlamasını beklemesidir. Yeni iş gören belirli bir süre uyum süreci geçirir ve bu esnada çeşitli güçlükler yaşayabilir. Fakat süre sonunda bu özel terimler onun da dilinin bir parçası haline gelir ve kùltürle uyumlaşmada önemli rol oynayabilir (Robbins, 1992:450).

7.2.6. Kahramanlar

Temel değer ve inançlar örgüt kùltürünün özünü oluşturduğu gibi, kahramanlar da bu değerleri simgeleyen, ortaya koyan, o kùltürün gücünü temsil eden kişilerdir (Doğan, 1997:64).

Örgüt kùltürünün sembolleri ve kendi kişiliklerinde bunları yansıtan model veya temsilciler olan kahramanlarla ilgili olarak anlatılan çeşitli efsane, hikaye, anı ve başarıların, sadece örgütün bugününün değil, geçmişinin de örgüt üyeleri açısından önemli olduğunu düşündürmekte, dolayısı ile onlarla ilgili anlatılanlar da örgüt üyeleri ve özellikle örgüte yeni katılanlar için örgütsel değerlerin öğrenilmesini sağlamaktadır (Şişman, 1994:146).

Kahramanlar örgüt kùltürünün çalışanlara aktarılmasında, temel değerlerin uygulanmasındaki başarıları özendirme veya taklit ettirmede de anahtar rol üstlenmektedir (Akıncı, 1997:69).

8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ

Uluslar arası alanda başarılı olan Japon örgütlerinin gösterdiği performans, araştırmacı ve yazarların dikkatlerinin bu örgütlerin üzerine yoğunlaşmasına neden olmuştur ve yapılan bu çalışmalarda, bu örgütleri diğerlerinden ayıran en önemli özelliğinin güçlü şekilde paylaştıkları kültür ve mevcut kültürün getirmiş olduğu çalışanlar arasındaki güven duygusu olduğu kanısı yaygın şekilde kabul görmüştür. Bu kabul üzerinde, geliştirilen çalışmalarda her örgütü diğerinden ayıran farklı kültüre sahip olduğu ve örgütsel kültürün örgüt içinde bir takım işlevler yerine getirdiği sonucuna varılmıştır. Bu işlevler şöyle sıralanmıştır (Başaran, 1991:182 ve Schein, 1985:13):

- Örgütte paylaşılan ortak ve bireysel değerler çıkarların önüne geçer, çalışanların örgüte bağlılıklarını kolaylaştırır.
- Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlarken, çalışanlarına benimseyeceği kimlik duygusu aktarır.
- Çalışanların söyleyeceği ve yapacakları hakkında uyumlaşmayı sağlar.

Pascale'ye (1985:32) göre, örgüt içindeki kültürel kuralların eksikliği örgütsel yaşamı geçici yapabilmektedir. Diğer bir ifade ile ortak kültür, örgüt içindeki birlikteliği güçlendirirken, iletişim kabiliyetini geliştirir, çalışanlar arasında bir ruh oluşmasını ve kuralların benimsenmesini sağlayarak örgütün hayatını devam ettirme olasılığını arttırmaktadır.

Tüm örgütler, örgüt içinde bir düzen ve tutarlılık geliştirmek maksadıyla bir takım resmi – yazılı kural ve yönetmelikler deklare eder. Paylaşılan güçlü kültür ise aynı sonucu yazılı dokümanlara gerek kalmadan yapabilmektedir. Çünkü, kültür çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini naklederek, nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Böylece, kültür kurum içinde oluşturduğu mekanizma ile resmiyetin yerini alan bir işlev üstlenmektedir. Örgüt kültürü sahip olduğu bu özelliği ile, örgütün gücü oranında daha az resmi kural ve yönetmeliğe

ihtiyaç duyulmasını sağlamaktadır. Kültür güçlü olmasının yanı sıra hedef kitleye de yönelikse, örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara da fazla ihtiyaç duyulmayacaktır (Akıncı, 1997:52).

Kısaca güçlü şekilde paylaşılan kültürel değerler, örgüt içindeki tutarlılığın göstergesi olurken, bu tip örgütler merkezden uzaklaşan ve daha koordineli örgütler olacaktır (Weick, 1987:118).

9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞMASINDA ROL OYNAYAN

DEĞİŞKENLER

Örgüt kültürünün başlamasına, devam etmesi ve gelişmesine önemli rol oynayan değişkenlerden bazıları açıklanmaktadır. Bunlar; iletişim, karar verme süreci ve sosyalleşmedir.

9.1. Örgüt Kültürü ve İletişim

Toplumsal yaşam bireylerin birbiriyle iletişiminden oluşur. Bireylerin, birbiriyle iletişim eyleminde bulunmalarıyla da organik olarak bütünleşme gerçekleşir. Birbirine yabancılaşmış iletişimsiz toplumlarda organik bütünleşmeden dolayı toplumsal gelişmeden bahsedilemez (Bolat, 1996:76).

İletişimi tanımlamak zordur. Bu zorluk da iletişimin, disiplinler arası bir çalışma alanı olmasından kaynaklanır. Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, yönetim v.b. gibi bilimler, iletişimle ilgili bilimlerin başında gelmektedir. İletişimin tanımları incelendiğinde, iletişim kurma etkinliği, kullanılan sözcükler, karşılıklı iletişim, sembolleştirme, anlam, süreç, ortaklık, amaç, uyarıcı, güç, zaman ve durum, eşgüdümleme, aktarım, kanal, biriktirme, belirsizliğin giderilmesi gibi kavramları içerdiği tanımlara rastlamak mümkündür. Ayrıca; medya, konferans, konser tartışma gibi kişiler ya da gruplar arası iletişim; jest ve mimikler gibi sözsüz iletişim yolları da iletişim sözcüğünün kapsamı içine girmektedir (Usluata, 1994:14).

İletişim, kuruluş ve bireylerin başarı ya da başarısızlığının temel nedenlerinden birisi olarak; herkesin bildiği, yaşadığı, buna karşılık çok zor tanımlayabildiği bir kavramdır (Oskay, 1992:9).

İletişim örgütler açısından ele alındığında; örgütü meydana getiren birey ve birimler arasındaki bilgi, veri, algı, ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden, birey ve birimlerin belli bir yapı içinde, anlaşmalarında köprü görevi gören süreç olarak ifade edilmektedir (Şişman, 1994:37).

Örgütler etkili iletişim aracılığı ile iş görenlerin koordinasyonunu sağlama, ihtiyaç ve duygularından haberdar olma, planlama, örgütlenme, kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarını başarma ve örgütün varlığını sürdürebilme yeteneğine sahip olur (Demir, 2000:146).

Bilim adamları iletişimle örgüt kültürü arasındaki yakın ilişkiyi sürekli dile getirmektedir. Mesajlarını birbirine aktararak ilişkide bulunan insanlar, bunu anlamlı sembol ve kelimelerle, kelime içermeyen seslerle, sesli ve sessiz hareketlerle veya çeşitli ipuçlarıyla gerçekleştirmektedir. Bunların tümü bir iletişim yoludur. Bu yollar sürekli kullanılarak anlam kazanır, kabul edilir ve benimsenir. Böylece, sosyal ilişkiler ve anlayışların bir iletişim aktivitesi olduğu, bu nedenle de kültürün açık ve anlaşılır iletişim kurallarıyla kurumda yerleşebileceğini söylemek mümkündür. Böylece, olanların anlaşılmasında geniş çaplı bir durum oluşturan kültür; model alma, taklit, öğretilme, düzeltilme, görüşme, hikaye anlatma, dedikodu, yüz yüze gelme ve algılama ile yaratılır, güçlendirilir, başkalarına aktarılır ve sosyal ilişkiler yoluyla değişikliğe uğrar. Bütün bu aktiviteler, mesaj değişimi ve görevlere anlam yüklemeye, yani iletişime dayanır. Örgüt onu paylaşan kişilerce tek ve bağımsız bir varlık olarak iletişim yoluyla gelişir. Karşılıklı ilişkide bulunan örgüt üyeleri, iletişim yoluyla bir araya gelerek, ortak ilgi alanlarıyla ilgili konular hakkındaki bilgileri paylaşarak geliştirir ve “biz” duygusuna ulaştırır. Bir örgütteki iletişim işlemleri geçmişe bağlı olup, örgütsel kültür oluşumu iletişim aktiviteleri yoluyla gerçekleşir (Schall, 1983:567,568).

İletişim, toplumsal yaşamın temelidir ve ortak semboller aracılığıyla, anlamın oluşturulması ve paylaşımı olarak ele alındığında, bu paylaşımın toplumsal olma özelliği öne çıkar. Bunun sonucunda, bireylerin, belli bir ortamda ve zamanda belli değerler, ihtiyaçlar ve normlar etrafında karşılıklı ilişki ve etkileşim altında hareket ettikleri söylenebilir (Gökçe, 1998:51).

Bu ilişki sonucunda bireyler, belli eylemlere yönelerek sosyal etkileşimi oluştururlar. Bu etkileşim, bireylerin ihtiyaçları sonucunda ortak kültürü paylaşarak toplumu oluşturur (Kağıtçıbaşı, 1988:261).

Bilginin paylaşılması, değiş tokuş edilmesi ve insanın ancak diğer insanlarla ilişkileri içinde kendini ve diğerlerini tanımlayabilmesi, toplumun bu ilişkiler toplamının ifadesi olduğunu açıklar. Bu insanların bilinçsizce bir arada yaşamaktan çıkıp, bilinçli bir etkileşim aracılığıyla, sosyal yapıyı oluşturmalarını ifade eder. Dolayısıyla insanların var olma çabasında yaşamsal değerler taşımaktadır. Bireylerin bu çabalarının tümü “iletişim” olarak kavramlaştırılabilir (Yüksel, 1987:152).

İletişim örgütlerin varoluşunu ve tarzını ortaya koyar. İnsanlar ortak bir dili olmadığında, birbirleriyle konuşamaz ve böylece birlikte çalışamaz. Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuştur. Böylece, yöneticiler, astlar ve dış çevre örgütün iletişim süreci ile bağlanırlar. Daha fazlası, amaçları gerçekleştirmek için, örgütlerin liderleri eğitilmeli, insanlar motive edilmeli, kararlar alınmalı, gösterilen çabalar koordine edilmeli ve yapılan işler kontrol edilmelidir. Örgütteki bu fonksiyonlar insanlar arasındaki etkileşimi sağlar ve böylece iletişim oluşur (Hicks ve Gullet 1975:320).

Örgütler büyüdükçe ve hızla değişen sosyal dünyanın gerekleriyle göre, gruplar arasında paylaşma tam anlamıyla gerçekleşmez. Bir mesajın ne anlama geldiğini bilmek, o örgütteki insanların üretim, sosyal ve genel düşünme biçimlerini de bilmektir (Drucker, 1996:26). Çünkü bir toplumsal sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlıdır. Kısaca örgütlerin var olabilmesi, örgütün amaçları

doğrultusunda, belli bir sistematığe bağılı olarak iletişim politikasının izlenmesine bağılıdır (Gürgen, 1997:15).

Bütün toplumsal etkileşimler iletişim içerir. İletişimin olmadığı yerlerde örgütler olmayacağından, iletişim bir örgütün can damarıdır. Örgütlerde üç tür iletişim sistemi vardır. Bunlar; biçimsel (resmi), biçimsel olmayan (doğal) ve örgüt dışı iletişim sistemleridir (Usluata, 1994:20-25).

9.1.1. Örgütlerde İletişim Biçimleri

İletişim örgütlerin can damarıdır ve bütün toplumsal etkileşimler iletişimi içerir. Örgütlerde üç tür iletişim sistemi vardır (Dökmen 1994:15 -20):

1. Biçimsel (Resmi) İletişim Sistemi: Bu iletişim sistemi organizasyondaki hiyerarşik yetki ile ilgilidir. Bu iletişim sistemi dört yönde hareket eder:

- *Yukarıdan – Aşağıya Doğru İletişim:* Organizasyonda hiyerarşik yapısı içerisinde genel müdür ile başlayıp, emir komuta zincirini izleyen aşağıya doğru uzanan iletişim sistemidir. Bu iletişim türü yazılıdır ve sadece gerekli notları içerir.
- *Aşağıdan – Yukarıya Doğru İletişim Sistemi:* Astların gerekli bilgileri üstlere verme aracıdır. Genellikle, astların sunduğu rapor ve tepkilerden oluşur.
- *Yatay İletişim Sistemi:* Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve bireyler arasındaki iletişimdir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır.
- *Çapraz İletişim Sistemi:* İletilen bilginin niteliğine göre çapraz yol izlenen iletişimdir.

2. Biçimsel Olmayan İletişim Sistemi: Biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütte gruplar oluşturulur. Biçimsel olmayan iletişim genelde dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir.

3. **Örgüt Dışı İletişim:** Örgüt dışından gelen bilgilerin örgüt karar merkezine gelmesini sağlayan iletişim sistemidir.
4. **Gruplar Arasındaki İletişim:** Örgütteki her birim bir grup olarak kabul edilirse, bu grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişim sistemi de gruplar arası iletişimdir.

9.1.2. Örgütsel İletişim Araçları

Örgüt içindeki ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin hangi araçlarla gerçekleşeceği de önemlidir. Örgütte kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesaj biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir. Örgütlerde bilgi ve haber akışını sağlamak için çeşitli araçlar kullanılmakta. Bunlardan bazıları; yazılı iletişim araçları (rapor, broşür, el kitabı, afiş, bülten gibi), sözlü iletişim araçları (konferans, seminer, toplantı gibi), görsel iletişim araçları (ses, resim prodüksiyonları gibi) ve sessiz iletişim araçlarıdır (vücut hareketleri, ses, fısıldamalar, mimikler gibi) (Usluata, 1994:20-25).

9.1.3. Örgütsel İletişim Süreci:

İletişim, bilginin bir bireyden diğerine transfer edilmesi ve anlaşılmasıdır. Bu sürecin gerçekleşmesi de aşağıdaki basamaklardan oluşur (Hicks ve Gullet 1975:322-331):

1. *Kaynak:*

Bütün örgütlerin iletişimin başlayacağı bir noktaya ve bir kaynağa ihtiyacı vardır. Bu kaynağın başka bir insan ya da insanlara iletmek istediği fikirleri, ihtiyaçları, düşünceleri ve bilgileri olduğu için de iletişim meydana gelir.

2. *Şifreleme:*

Zihinsel algıları transfer etmek (iletmek) için, kaynak fikirlerin kodlar ya da semboller tarafından tercüme edildiği bir kodlama süzgecinden geçmesi gerekir. Dil,

zihinsel algıların ifade edilebildiği en popüler kodlama stilidir. Kodlamanın amacı; ihtiyaçların, fikirlerin ve bilginin bir mesaj gibi ifade edilmesidir.

3. Mesaj:

Mesaj, şifreleme kaynağının fiziksel ürünüdür. Bunlar; konuşulan kelimeler, yazılanlar, çizimler, mimikler ve jestlerdir. Böylece, kaynağın amacı bir mesaj şeklinde ifade edilir. Mesaj, kaynak ve alıcı tarafından anlaşılmazsa, iletişim başarılı olamaz.

4. Kanal:

Kanal, mesajın iletilmesini sağlayan vasıta ve kaynak ve alıcıyı bağlayan unsurdur. Normal örgüt ortamında genellikle kullanılan kanallar ses ve görme gücüdür.

5. Şifre Çözücü (Alıcı)

Başarılı bir iletişim için, alıcının mesajı çözdüğü ve kaynağın vermek istediği mesaja ya da bilgiye yakın bir anlam yakaladığı anda olur.

Alıcının, verilen mesajdan istenen anlamı çıkarması için kaynak ve alıcının kullanılan sembolleri anlamaları ve ortak bir ‘tecrübe alanına’ sahip olmaları gerekir.

6. Geribildirim:

Geribildirim, alıcının mesajı alması ve anlamasına ilişkin verdiği cevaptır. Böylece, alıcı mesajı çözdükten ve yorumladıktan sonra kaynak olur.

Geribildirim, iletişim sürecinin en önemli noktalarından biridir, çünkü, kaynağın verdiği mesajın alıcı tarafından nasıl anlaşıldığını değerlendirmesini sağlar. Eğer alıcı mesajın doğru şekilde alınmadığını görürse gelecekteki iletişimde düzeltme yapılabilir.

7. Gürültü:

Gürültü, iletişim modelinin en son ögesidir. Gürültü, iletişimin aslını ya da uygunluğunu azaltan unsurdur. Gürültü iletişim sürecinin her hangi bir noktasında ortaya çıkabilir. Kaynak eğer bir olayı yanlış algılayorsa gürültü ortaya çıkabilir.

Şifre çözme (çözümleme) sürecinde ise, eğer fikirleri betimlemek için yanlış semboller kullanılırsa gürültü ortaya çıkabilir. Kısaca, iletişim sürecinde gürültü oluşturabilecek unsurlar çoktur, fakat önemli olan vericinin gürültü sebeplerinin farkında olması ve iletişimde bulunacağı zaman da bunları gözü önünde bulundurmasıdır.

9.1.4. Örgütsel İletişim Kuralları

Örgütlerdeki etkili iletişim, insan iletişiminin bazı temel kurallarının bilgileri ile başarılabilir (Hicks ve Gulet, 1975:325-329). Bunlar:

1. Gerçeklik ve Algı:

Gerçeklik, bireyin doğruyu kavraması ve bireyin sembolleri ve özellikle dili kavrayış ve ilişkilerini şekillendirdiği süreçtir. Gerçeklik, esasında, değişmemek için ortaya çıkan devamlı hareketten ve değişken baskılardan oluşur.

2. Fiziksel Sınırlılıklar:

Gerçeklik bizim sandığımızdan daha karmaşıktır ve gerçekliği algılamamız, bizim fiziksel sınırlılıklarımızdan sınırlanır.

3. Eşsizlik:

Bireyin gerçeği algılamadaki başka bir faktör de iki şeyin aynı olmaması yani her şeyin eşsiz olmasıdır. Bizim eşsiz olduğumuza göre, aynı tecrübelere sahip olamayız ve bu nedenle algılamalarımız farklı olmalıdır.

4. Soyutlama:

Anlam elde etmek için, herkes soyutlanma gereği duyar. Soyutlanmada, anlam elde etmek için bazı detayları, öbürlerine odaklanmak üzere süreç dışı bırakılır.

5. Anlam Çıkarma:

Soyutlanmanın bir ilavesi anlam çıkarmadır. Anlam çıkarma, iletişim engelleri için sınırsız fırsatlar sağlar. Anlam çıkarma cümleleri (Özür dilerim, kendini iyi hissetmiyorsun... gibi) zanlara dayanır ve anlam çıkarma cümleleri ile görüş cümlelerini karıştırmak çok kolaydır.

6. Kelimeler ve Anlam:

Kelime sadece bir semboldür ve bir şeyi, bir duyguyu ya da hareketi temsil etmek için kullanılır ve tek başına hiçbir anlamı yoktur, ve o kelime sadece onu kullanan beyninde var olur ve bizim gerçeği algılayışımızın sembollerini betimler.

7. Bilgi:

İletişimin başka bir önemli faktörü de bilgidir, çünkü algılara verilen anlam o anda stoklanan bilgi tarafından yönetilir. Bizim bilgi durumumuz, algıladıklarımızı anlamamızda önemli bir faktördür.

9.1.5. Örgütsel İletişimi Sağlamak

Etkili örgütsel iletişimi başarmanın basit bir çözümü yoktur, çünkü iletişim karmaşık bir süreçtir, fakat örgütlerde iletişim sağlanabilir. İletişim engellerinin farkında olmak büyük bir adımdır. İletişim sürecinin saptırılabilir yollarının farkında olarak, bu saptırmalar en aza indirilebilir. İletişimin temel ilkelerinin farkına varmalı, böylece iletişimin kusursuz olmadığını ve gerçeklik hakkında iletişim kurma konusunda sınırlı olduğumuzu anlamalıyız. Bunun farkında olarak, kendi sınırlılıklarımıza ve diğerlerin sınırlılıklarına duyarlı oluruz. Sonuç olarak, iletişim engellerinin nedenlerinin farkına vararak kendi içimizdeki zayıflıklarımızın üstesinden gelebiliriz (Hicks ve Gullet 1975:330).

Örgütlerin amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümünden sorumlu olan örgüt yönetimi, bu faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için etkili iletişim kurmak zorundadır (Akıncı, 1997:112 – 113).

Kısacası, örgütsel iletişim; gerek örgütün işleyişini sürdürmek, gerek örgütü hedeflerine ulaştırmak, gerekse örgüt ve çevresi arasında girişilen devamlı bilgi alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir (Özgen, 1996:221).

9.1.6. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgütsel iletişimin işlevleri özetlenerek şöyle ifade edilebilir (Türkmen, 1992: 24 – 25):

- Örgütsel iletişim, örgütteki bireyleri ya da farklı uzmanlık birimlerini birbirlerine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece söz konusu bireyler ve birimler uyumlu bir şekilde ve bir eşgüdüm dahilinde çalışabilirler. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerin yoğun bir iletişim ağıyla örülü olduğunu gözlemleyebiliriz.
- Örgütsel iletişim, örgütteki bireylerin ve grupların, örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, ortaya çıkan sorunların yaratıcı fikirler dahilinde çözülebilmesi, etkin bir örgütsel yoluyla gerçekleştirilebilir.
- Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre koşulları karşısında, örgütün bu değişimlere ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesi de yine örgütsel iletişim yoluyla sağlanabilir.

- Örgütsel iletişim, örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi için örgüt yönetiminin uygulamaya koyacağı en etkin araçlardan biridir.
- Örgütsel iletişim yoluyla, örgütten çevreye giden ya da çevreden örgüte gelen mesajlar değerlendirilebilir. Ayrıca örgütsel iletişim, örgütteki hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve bu basamaklar arasında bilgi alışverişi sağlanmasında da önemli bir rol üstlenir.
- Örgütsel iletişimin, örgüt içinde oluşan alt kültür gruplarının kendi aralarında ve örgütün de geneliyle olan ilişkilerinin devamında da önemli bir rolü vardır. Örgüt çalışanlarının, örgüte aidiyet duygularının geliştirilmesini sağlar.
- Örgütsel iletişim aynı zamanda, örgütlerin kendileriyle aynı sektörde ki diğer örgütlerle olan ilişkilerinin iyileştirilmesini, işçi – işveren – sendika ilişkilerinin düzenlenmesini ve geliştirilmesini de sağlar.

9.2. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Tezcan'a (1991:50) göre, toplumun varlığını sürdürebilmesi için, toplumun değerlerinin, geleneklerin, göreneklerin, toplumsal kuralların, normların bireye çeşitli yollarla öğretilmesi gerekir. Tezcan bu süreci "sosyalleşme" olarak adlandırır.

Ergün (1994:34) ise, sosyalleşmeyi, bireyin herhangi bir gruba girerken o grubun kabul ettiği kaideleri, kuralları, o grupta üstlendiği yolları, elde edeceği mevkileri, bu rol ve mevkilerin gerektirdiği davranış, beceri ve yetenekleri, grubun değerlerini ve inançlarını öğrenip içselleştirme süreci olarak tanımlamaktadır.

Tezcan'a (1991:34) göre sosyalleşme, bir birey ile diğer bir birey ya da bireyler arasında cereyan eden ve sonunda toplumsal davranışların benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan bir karşılıklı etkileşim sürecidir.

Balcı (2000:9) örgütsel sosyalleşmeyi işgörenlerin, örgüt kuralları, normları, kültürü, örgütün sağladığı rolleri ve işlerin iyi yapılması için gerekli olan teknik bilgi ve becerileri öğrendikleri bir süreç olarak ifade eder.

Kültürün, örgüt üyeleri tarafından öğrenilmesi, paylaşılması ve aktarılması sosyalleşme sürecini gerektirir. Sosyalleşme, örgütteki geçerli kuralları öğretme, diğer bir ifade ile örgütteki yabancı kişilerin, örgüt kültürüne uyum sağlaması sürecidir. Bu süreçte bireyler sadece örgüt kültürünü öğrenmez, ona yeni değerler de aşılar, diğer bir ifadeyle çift yönlü etkileşime geçerler. Sosyalleşme süreci ile, kişinin sahip olduğu özellikler sembolik olarak yıkılır. Onların yerine üniformalar, yeni isimler, o örgüte ait metaforlar geçmektedir. Örgütte öğrenilen yeni rol ile örgütün bir parçası olunurken, toplumsallaşma gerçekleşmiş olur (Gürçay, 1994:65).

Sosyalleşme sürecini, sosyologlar ikiye ayırırlar. Bunlar “birincil” ve “ikincil” sosyalleşmedir. Birincil sosyalleşme, çoğunlukla ailede gerçekleşen bir süreçtir. Çocuk doğarken muhtaç olduğu bazı şeyleri beraberinde getirir ve bir çok yetenekle donanmış olarak doğar. Fakat beraberinde getirdiği yetenekleri, içinde yaşadığı toplum tarafından işlenmedikçe sosyalleşemez, dolayısıyla insanlaşamaz. Birey “insan olma” sürecinde, birlikte yaşamın gerektirdiği bilgileri, becerileri, alışkanlıkları, davranışları kazanmakta ve insan olarak yeteneklerini geliştirmektedir. Çocuğun ilk dönemlerinde ailesi ile yoğun birlikteliği onun daha sonraki yıllarda göstereceği davranış kalıplarının belirlenmesinde önemli rol oynar (Öztürk, 1990:126).

İkincil sosyalleşme ise, ailenin dışındaki gruplarla olan etkileşimle ortaya çıkan bir süreçtir. Sosyalleşme yaşam boyu süren bir süreçtir. Orduya ilk kez gelen bir asker, mesleğe yeni başlayan bir eleman, yeni evlenen bir gelin buldukları çevrede sosyalleşirler. Burada yetişkinin sosyalleşmesi çocuğunkinden farklıdır. Yetişkin hemen hemen yerleşmiş bir karakter yapısına sahiptir ve çevresi daralmıştır. Ama bununla birlikte temel süreç, yine çocuktaki gibidir. Yani yetişkinin de sosyalleştirme araçlarından öğrenmesi, onlardan model alması gerekmektedir (Tezcan, 1991:31).

Antropologlara göre sosyalleşme salt kültür açısından alınmıştır. Toplumun içinde kişi kültürünü öğrenir ve davranışlarına yansıtır (Tezcan, 1991:33). İnsanların toplum yaşamından edindikleri kültürel içerik, birbirleriyle benzerlik gösteren üç büyük süreçte toplanmaktadır (Güvenç, 1991:286):

1. Kültürleme Süreci: Bu süreç, kişinin doğumundan başlayarak ölümüne dek, kendi toplumunun kültürünü öğrenmesi sürecidir. Kültürleme en geniş anlamda eğitimidir. Buradaki eğitim olgusu, sosyal bilimcilerin “sosyalleştirme” adını verdikleri kültürlemedir, fakat, sosyalleştirme yoluyla eğitimin belli bir yaşta başlayıp, belli bir yaşta sona erdiği düşünülür. Oysa kültürlemenin belli bir yaşta yoktur.

2. Kültürleşme Süreci: Birbirinden az çok farklı görünen değişik kültürlerle yetişmiş, birey ve grupların birbiriyle kültürel etkileşime girmesi sonucunda, karşılıklı olarak birbirinden etkilenip değişikliğe uğrayıp, yepyeni bir kültür bileşiminin ortaya çıkmasına “kültürleşme” denir.

3. Kültürlenme: Kültürlenme ve kültürleşme süreçleriyle yetişmiş kişi, grup ve toplulukların birbiriyle etkileşim süreci içerisinde yeni kültür bileşimleri araması, kendi geleneksel kültürlerine özgün katkılarda bulunması, toplumların kendi kendilerini yenileme sürecidir.

Sosyalleşme; bireyin, etkin bir sosyal rol edinmesi için gereken beceri, eğilim ve bilgileri edinmek için başvurduğu ve çalışma şeklini öğrendiği informel bir süreçtir. Sosyalleşme, bireyin, normatif inançları taşıyan örgüt üyeleri ile etkileşim sürecinde bulunarak, gruptaki konumunu ve doğruları ve yanlışları için kimin tarafından ödüllendirilip cezalandırılacağı öğrenmesidir. Sosyalleşme süreci örgütün tüm üyelerini ve onların arasındaki ilişkileri ve dış çevreyi içerir. Böylece bir bireyin davranışının, diğerlerinin davranışlarına direkt ya da indirekt bir etkisi olabilir, yani bu sosyal sistemin sınırı yoktur (Normore, 2003:6).

Okul yöneticilerinin profesyonel gelişimi için uygulanan yönetici eğitimi programı, okulların profesyonel ve örgütsel olarak okulun sosyal sistemine uygundur. Okul yöneticileri gelişmekte olan profesyonel gelişimi almalıdır. Böylece okul yönetim kurulunun, okul liderliğini uygulamalı ve gerçekten istemeleri için en uygun eğitim modellerini seçmeli, yönetim hazırlama programlarını mevcutmuş gibi memnuniyeti ve bu sistemin çıktılarını düşünmeli ve okul yöneticiliğini uygulamasının profesyonel ve örgütsel sosyalleşme fırsatlarına sahip olduğundan emin olmalıdır (Normore, 2003:6).

Okul yönetim sisteminde yöneticiler için her zaman ön sırada olan iki sosyalleşme süreci vardır(Normore, 2003:7):

- 1.Mesleki sosyalleşme
- 2.Örgütsel sosyalleşme

Mesleki Sosyalleşme, bir eğitmen için, okul yöneticisi olmak, meslek hayatının zirvesidir. Okul yöneticilerinin mesleki başlangıçlarının en zor düelloları, proaktif lider olmak için bir mesleki imaj geliştirmeleridir. Mesleki sosyalleşme genellikle, okul yöneticiliği eğitimi kariyerinin tayin öncesinde başlar ve tayin sonrası mesleki gelişim ile devam eder. Mesleki sosyalleşme, bireyi mesleğin bir üyesi olarak hazırlamak için bilgileri, becerileri ve davranışları kazandığı bir etkileşim sürecidir. O, mesleğin değerlerinin ve normlarının öğrenildiği ve mesleki kimliğinin kazanıldığı bir gelişimsel süreçtir.

Tayin öncesi mesleki sosyalleşme süreci; sertifika için gerekli olan yönetim kursları, yönetim şekillerini öğrenmek için staj, model ve sosyal öğrenme ve mesleğini uygulamakta olan okul yöneticilerinin tecrübesini içerir (Normore, 2003:8).

Örgütsel sosyalleşme ise tayin sonrası sürecidir ve eğitim içeriğine özgüdür.

İnsanlar bir araya belli bir amacı gerçekleştirmek için geldiklerinde, genel nitelikteki etkileşimlerinden daha öznelmiş bir etkileşime geçerler.

Örgütsel sosyalleşme, eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, aynı zamanda da örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken araçların, sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini kapsar. Aslında örgütsel sosyalleşme, örgütsel kültürü öğrenmek, örgütsel kültüre uyum sağlamaktır. Nasıl ki, toplumun kültürüne aykırı hareket eden kişileri uyumsuz kişiler olarak adlandırırıyorsak, aynı durumu örgütsel kültür ile bütünleşmeyen kişiler için de söyleyebiliriz. Örgütsel sosyalleşme, örgütsel kültürü oluşturan değerler, normlar, gelenekler, görenek ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir (Çelik, 1997:43).

Doğan'a (1997:69) göre bir örgüte yeni katılan işgörenler, o örgütte var olan işgörenlerin davranışlarına ve karar vermesine yarayan kaideleri, kuralları ve değerleri öğrenmek zorundadır. Örgüt kültürünü öğrenmede, bireyler örgütteki değerler hakkında bilgilendirilmelidir. Yeni işgörenler örgütte varolan değerleri, diğer örgüt üyelerinin davranışlarına bakarak dolaylı olarak öğrenebilirler. Fakat, böyle bir öğrenme yolu örgüt içi kaygı verici bir durumdur. Çünkü örgüte yeni katılan üye, örgüt tarafından kabul edilmeyen bazı davranışları görerek, bu davranış tarzlarını benimseyebilir. Örgüt için en uygun yol ise, yeni işgörenlerin bir sosyalleştirme sürecinden geçirilmesidir.

Taymaz'a (1992:8) göre örgütlerde uygulanan eğitim programları şunlardır:

- *Oryantasyon Eğitimi*: Örgüte yeni girenlerin örgütün amaç ve politikalarını kendi görevleriyle ilgili sorumluluklarını öğretmek için yapılan bir eğitim programıdır.
- *Temel Eğitim*: örgüte yeni girenlere görevinin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan bir eğitim programıdır.
- *Geliştirme Eğitimi*: Örgütte çalışmakta olanların kendi işi ile ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında bilgi edinmesi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesi için uygulanan bir eğitim programıdır.

- *Tamamlama Eğitimi*: Görev değişikliği yapacakların yeni görevlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları kazanması için uygulanan bir eğitim programıdır.
- *Yükseltme Eğitimi*: Örgüt yapısındaki kadrolaşma ve işgörenin yükseltme ihtiyacını karşılamak üzere hazırlanan eğitim programlarıdır.
- *Özel Alan Eğitimi*: İşgörenleri kendi alanlarında gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak için uygulanan eğitim programıdır.

9.2.1. Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Sosyalleşmesi

Bursalıoğlu (1994:41), okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri olarak öğretmenleri işaret etmektedir. O halde öğretmenlerin okulda sosyalleşmesi süreci analiz edilesi gerekir. Öğretmenlik mesleğinde ilk yıl, öğretmenlik karyerindeki en kritik ve en zor dönemdir. Bu geçiş döneminde öğretmenler, kendilerinin gelecekteki başarılarının temelini şekillendirecek beceri ve alışkanlıkları kazanmaya başlarlar. Bu geçiş döneminde pek çok öğretmen ya mesleğinden vazgeçer ya da cesareti kırılır. Buna bir sebep de yeni gelen öğretmenlerin, hem yöneticilerden, hem de öğretmen arkadaşlarından gerekli desteği almamalarıdır.

Genel anlamda öğretmenlerin sosyalleşmesi, öğretmendeki her türlü değişmeyi ifade eder. Dar anlamda ise, göreve yeni başlayan öğretmenlerin okuldaki öğretmen arkadaşlarıyla, yöneticileriyle etkileşimleri sonucu geliştirdikleri değerler, davranışlar ve tutumlardır (Güçlü, 1996:59).

Öğretmen sosyalleşmesi, mesleğin değer, tutum ve normlarını benimseme ile “nasıl öğretilceğini öğrenmeyi” içerir. Sosyalleşme süreci, işgörenin örgütsel rolünü yerine getirebilmesi için lazım olan bilgi ve becerileri öğrendikleri süreç olarak kabul edilir. Dolayısıyla bu sosyalleşme süreci öğrenmeyi, eski ve yeni davranışlara uyum göstermeyi içerir. Öğretmen, okul örgütü tarafından tanımlanmış rol ve tutumları davranış olarak gösterdiğinde öğretmenin sosyalleştiği söylenebilir. Böylece sosyalleşmiş öğretmen, rolü için gerekli olan belli davranışları göstermekle kalmaz,

diğer taraftan öğrenci kontrolü, öğretim stratejileri ve eğitimin genel amaçları ile ilgili belli tutumları kazanır (Balci, 2000:59 – 60).

Çeşitli değerlerin bulunduğu ve çatıştığı bir örgüt olan okul, hem kendi içinde hem kendi dışındaki çatışan değerleri uzaklaştırmakta ve dengede tutmaktadır. Okul, öğretmenin sosyalleşmesini sağlamak için değerlerini bireye açıklamak zorundadır. Öğretmen bu değerleri bünyesinde topladığında okul toplumun bir üyesi olacaktır. Sosyalleştirme sürecinde öğretmenlerin yoğun olarak okul kültürü hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanır. Yeni öğretmenler için yönetim, yoğun yönlendirme programları ve davranışı açıklayıcı örnekler geliştirir. Okulda öğretmenler için örgütsel olaylar yorumlanır ve örgütsel değerleri desteklemek için mesajlar gönderilir, örgütsel geleneklerden ve göreneklerden faydalanır (Çelik, 1997:48,65).

Göreve yeni başlayan öğretmenlerin, sınıf disiplinini sağlayamama, eksik ve yetersiz olan araç gereci sağlayamama, kırtasiye işlerinin çokluğu, yöneticilerle, öğretmen arkadaşlarıyla ilişkiler, okulun amaç ve kurallarının bilincine varamama, rehberlik ve yardımın yetersizliği gibi pek çok problemle uğraşmak zorunda kalmaları sosyalleştirme sürecini olumsuz yönde etkilemektedir (Güçlü, 1996:56).

9.3. Örgüt Kültürü ve Karar Verme Süreci

Karar verme bireyin sadece günlük rutinin bir parçası değil, aynı zamanda bir örgütün varlığını sürdürmesi için olması gereken bir gerçektir. Bir karar, alternatif eylem dizisinden seçilmiş süreçtir. Bir örgütte karar verme; gerçek girdiler, bilgiler, eğitimler ve insanlar içeren karmaşık bir süreçtir (Hicks ve Gullet 1975:335).

9.3.1. Kararların Basamakları

Kararlar, genellikle basit ve karmaşık olarak belirtilir, fakat karar vermenin sınıflandırılması, kararların nasıl yönetileceği belirlendiği zaman daha yararlıdır. Aşağıdaki karar çeşitleri kullanılan karar verme çeşitleridir (Hicks ve Gullet 1975:336 - 337):

1. Otomatik Karar:

Otomatik kararın en tipiği, biyolojik ve genellikle değişmeyen ve genişletilemeyen karardır. Böylece kararlar, biyolojik mekanizma ya da fiziksel yeteneklere dayanmaktadır.

2. Hafıza Karar:

Karar vermenin ikinci basamağı, teknik ve doğrulukta ilerlemeyi engelleyen hafıza karardır. Bazı karar türleri, özellikle çıktısı belirsiz ya da karar küçük olduğunda, karar mekanik olarak programlanabilir ya da ezberlenebilir.

3. Bilinen Karar:

Bireyin mantık kabiliyeti, biyolojik karar verme yeteneksizliği kadar yerini kültürel çevreye uygun kendi-karar vermeye bırakmıştır. Ailevi ve çevresel etkiler, eğitim ve tecrübeler etkili bilinen karar vermenin temelini oluşturur.

9.3.2. Örgüt Ortamında Karar Verme

Örgüt ortamındaki bilinen karar bütün bir sürecinin parçasıdır ve örgütte amaç belirleme ile başlar, bir çeşit çözüm, uygulama, hareket, kontrol ya da geribildirim prosesi ile sonuçlanır. Karar verme süreci, alternatifler arası çözümü içermesine rağmen, kararların sürecin her basamağında alınması da gerekebilir. Kararlar aynı zamanda, amaçları koyma ya da amaçları test etme basamağında da alınabilir (Hicks ve Gullet 1975:337 - 341).

Örgüt ortamında karar verme, bazı çalışmaların karar modelleri değerlendirebilir, fakat bu kesin değildir. Yine de kişisel ve örgütsel kararları temelinden beri, mevcut çevrenin değer sistemlerinden, duygulardan, siyasi etkileşimlerden ve eğitim seviyelerinden etkilenir. Bir karar modelinden ortaya çıkan ‘en iyi’ çözüm karar vericiler tarafından seçilmeyebilir, bunun yerine ‘kabullenebilir’ bir çözüm tercih edilebilir. Bu karar; kesin, istatistik, ya da mali olmayabilir, kararın duygusal, ahlaki ve politik olması örgütün tüm basamaklarında daha kabul edilir ve anlaşılırdır (Pheysey, 1993:98).

Karar bir nedenin, işin ya da sorunun sonucu ya da uzlaşılmasıdır. Böylece, kararlar; kontrolde, değişimde, örgütsel ya da iş tasarımlarında ve motivasyonda yer alır (Pheysey, 1993:101).

Problemler, kararsızlıkların iki çeşidine göre ayrılabilir. Birincisi, gerçekten istenen ile ilgili olan kararsızlık, ikincisi ise ne, neye götürüyor ile ilgili olan teknik kararsızlıktır (Pheysey, 1993:101).

9.3.3. Karar Vermede Örgüt Stratejileri

Örgütte, karar verme sürecinin gerçekleşmesinin sağlanması için bir takım stratejiler uygulanır. Bunlar (Pheysey, 1993:107-108):

1. Alışılmış Programlar

Zihinsel işler, fiziksel işler kadar hem bireyler hem de gruplar için rutinleşebilir. Bu programda, örgüt üyeleri ile karar verenler bir arada karar vermek için toplanabilir, fakat üyeler hiç tartışmaya girmez, çünkü gündem belirlidir. Gündem sürecinin üç işlevi vardır. Birincisi, yöneticiye birimlerde olan işlerle ilgili rutin bilgi vermek; ikincisi, her birim yöneticisinin çalışanlarına ödeneklerini bildirmesi; üçüncüsü ise yeni prosedürleri planlamaktır, fakat üçüncü işlev en az konuşulan işlevdir (Pheysey, 1993:107-108).

2. Uzlaşma

Örgütler karar verenlerle birlikte, farklı istekler arasında uzlaşmaya da varmalıdır. Uzlaşmaya, görüşme, ortak taviz, çoğunluğun baskısı ya da herkesin inandığı gerçek bir anlaşma ile varılabilir. Her anlaşmazlık uzlaşma ile sonuçlanmaz. Bu sürece örgütteki herkes katılır (Pheysey, 1993:107-108).

3. Diyalektik Yöntem

Bu yöntemi karar vericiler sentez ortaya çıkartmak için yaparlar. Bir tartışmada, yöneticiler ve üyeler bir tez ortaya koyarlar ve onun karşısına da bir

antitez. Tartışmadan sonra oylamaya geçilir. Diyalektik yöntemde, tek taraflı oylama yerine, sentez gerçekleştirmek için insanlar ortaya konulan her fikri düşünür ve uzlaşmaya varır (Pheysey, 1993:109).

4. Arttırma Yöntemi

Burada, karar vericiler her şeyin kötü gittiğine düşünürler ve kesin çözümler ve kötü gidişatının kaynağını aramadan, olayları hafifletmek ve doyumsuzluklarını gidermek için yapılabilecek olanlara bakarlar. Onlara göre kesin çözümler için çok zaman ve para gerekir, böylece gruplar sonuçları düşünmeden karara varırlar ve kabul edilemeyecek kararlar önemsenmez. Böylece arttırma yöntemi onlara göre iyileştiricidir (Pheysey, 1993:109-110).

5. Delphi Tekniği

Bu teknikte, problemi belirledikten sonra karar verme sürecinde yetkisi olan insanların oyları alınır. Onların başlangıçtaki görüşleri alınır ve bu tüm savunulara yayılır ve yorumları istenir. Bu süreç, tatmin edici bir uzlaşmaya varana kadar devam eder (Pheysey, 1993:110).

6. Aptalca Kutu (Rubbish Bin)

Temel fikri, bir çok bağımsız şeyin aptalca kutuya atıldığıdır. Kutu: problemleri, çözümleri, çözüm fırsatlarını ve katılımcıları içerir (Pheysey, 1993:110).

Burada, normal akışta belirlenen sorunların çözümü üzerine çalışılır. Bu tür karar verme süreci, problematik tercihlili olan ve teknolojisi belirsiz olan örgütlerde tercih edilir. Bu süreçte, aynı problemin farklı zaman ve farklı enerjilerle çözülmesi beklenir ve verilen zaman ve enerji bitince karar verilmiş olur. Çözülmemiş problemler için, verilen sürecin sonunda çeşitli enerji açıkları olacaktır.

Örgütün yapısı süreci şu şekillerde etkiler (Pheysey, 1993:110,111):

1. Gelen problemler, seçenekler, çözümler

2. Katılımcılar arasında enerji dağıtımı
3. Çeşitli akımlar arasında kurulan bağlantılar.

Tercihler, sadece problem bileşiminin, çözümlerin ve karar verenlerin işi yapılabilir kıldığı zaman yapılır. Bazı kararlar problemleri çözer, fakat diğer kararlar yanlış alınır.

7. Politik oyunlar

Burada karar verici, kararı vermek üzere bir grup belirler, fakat yine tüm kartlar ondadır ve son kararı o verir (Pheysey, 1993:112).



İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, yurt içinde ve diğer ülkelerde yapılmış bazı araştırmaların özetleri yer almaktadır.

1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Pehlivanoğlu (1999), “Özel Ortaöğretim Kurumlarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi” adlı tezinde ilköğretim kademesinde örgüt kültürünün betimlenmesine yönelik yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik algılamalarını araştırmıştır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Okul yöneticileri kurumla ilgili kararlar alırken okulun amaçlarını yeterince dikkate almıştır. Okullardaki iletişim akımı yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz işlemektedir. Karar verme sürecinde duygusallık veya akılcılığın temel alınması, öğretmenlerin karar verme sürecine katılımı gibi bazı sorular hakkında yöneticiler ve öğretmenler olumsuz görüş bildirmişlerdir. Okul yöneticileri, kuruma yeni katılanların bir an önce sosyalleşmesinin kuruma getireceği yararın bilincindedir. Karar verme sürecinde duygusallık veya akılcılığın temel alınması, öğretmenlerin karar verme sürecinde katılımı gibi bazı sorular hakkında öğretmenler de yöneticiler gibi olumsuz görüş bildirmişlerdir. Okullarda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir. Özel ortaöğretim kurumlarında aşırı kuralcı, bürokratik bir yapının olmaması ve öğretmen öğrenci ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi bu okullardaki öğrenme ortamlarının örgüt iklimini olumlu ve yeterli kılmayı sağlamıştır. Aynı zamanda bu kurumlarda görevli yöneticilerin değişik örgütsel değer boyutlarındaki görüşleri değerlendirildiklerinde, olumlu ve yeterli oldukları düşüncesi ağır basmaktadır. Okullarda aşırı kuralcı, bürokratik bir yapının olmaması, öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi, bu okullardaki öğrenme ortamlarının örgüt ikliminin olumlu ve yeterli olmasındandır.

Akıncı (1996), “Kurum Kültürünün Çalışanlara İletilmesinde Örgüt İçi İletişim” adlı tezinde, kurumdaki iletişim unsurunun örgüt kültürünü iletmedeki rolünü araştırmıştır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Kurum kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çalışanlara çözümler sunarak kılavuzluk eder. Örgütteki bireyin kişisel ve örgütsel davranışını yönlendiren örgütün temel değerleri, lider ve kahramanları, hikaye ve efsaneleri, tören ve sembolleri örgütün tüm performansı açısından önemli bir rol üstler. Örgüt içi iletişim kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kurum kültürünün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenir. Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesi, halkla ilişkiler yönetiminin faaliyetini destekler.

Çimen (2001), “Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü” adlı tezinde, beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün boyutlarını araştırmıştır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Beden eğitimi veren yükseköğretim kurumları örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini algılama açısından güçlü örgüt kültürüne sahip değildir. Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretime başlamaları açısından eski veya yeni olması örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini algılamada önemli farklılıklar göstermemiştir. Cinsiyetler arasında örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini algılama açısından önemli farklılıklar göstermemiştir. Statü açısından örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini algılamada yüksek statü lehine önemli farklılıklar görülmüştür. Aynı kurumda çalışma süresi açısından örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini algılamada uzun süre aynı kurumda çalışanlar lehine önemli farklılıklar görülmüştür.

Şişman (1993), “İlkokullarda Örgüt Kültürü” adlı tezinde, ilkokullarda örgüt kültürünün öğelerinin etkilerini araştırmıştır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

İnsan çevresiyle ilişkileri konusunda, grup içinde ortak ve güçlü bir algı dayanağı oluşmamıştır. Yönetici ve öğretmenler mesleki yönden gelişme ve ilerleme isteği içinde olup bu konuda kendilerine fırsat verir. Gerçek kararın doğası konusunda, ilkokullarda görevli eğitimci personel arasında ortak bir anlayış gelişmemiş olmakla birlikte bu konudaki genel eğilim, öznel gerçekten çok nesnel gerçek ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel uygulamalarda, güçlü örgütsel kültürlerin temel özellikleri arasında yer alan, sonuç merkezli olma, hatalarda hoşgörü, sosyal yaşamla ilgili, yarışma, başarıyı ödüllendirme, risk üstlenme gibi özellikler ikinci planda yer almaktadır. Sosyal çevreyle ilişkilerinde erkekler, kadınlara göre daha çok uzlaşma taraftarı, çevreye egemen olma, onu etkileme ve değiştirme konusunda daha etkin ve grup kararından yanadırlar. Örgütteki insan ilişkileriyle ilgili olarak erkekler, kadınlara göre örgütsel yaşamda daha çok yarışmadan yanadır. Eğitimci personel için iyi fiziksel çalışma konularına elverişli olma özellikleri ilk sıralarda, statüsünün yüksek olması ve çok kazanmaya elverişli olması özellikleri ise son sıralarda yer almaktadır. İnsan doğasıyla ilgili olarak iyimser olan çağcıl yaklaşıma uygun düşmektedir. İnsan ilişkilerinin doğası kapsamında bir kurumun başarılı olabilmesi için yönetici – işgören arasında sürekli bir görüş alışverişi, personel arasında işbirliği ve karşılıklı dostluk, güven bulunması hemen aynı derecede gerekli görülen hususlardır.

Aydın (2002), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü” adlı tezinde Okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinin rolünü araştırmıştır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Okul müdürlerinin en çok beklenen davranış okulda “biz” bilincini yerleştirmesi ve davranışlarda ve kararlarda tutarlılık göstermesi yönündedir. Okul müdürleri göreve yeni başlayan adaylara işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda görev talimatı vermeli, ödül sisteminin anlamlı ve tutarlı olmasına dikkat etmeli, bireysel farklılıklara önem vermeli, çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenmeli ve ekip çalışmalarını desteklemelidir. Öğretmen ve öğrencilerin başarıları destekleyici

ödül törenleri düzenlenmelidir. Okul müdürleri, ödül sisteminin anlamlı ve tutarlı olmasına dikkat etmeli, bireysel farklılıklara önem vermeli, çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenmeli ve ekip çalışmalarını desteklemelidir. Okul müdürleri, yeni adaylara okul kültürünü oluşturan kahramanları, okulun tarihini, adet ve törenlerini benimsetmekte yardımcı olmalıdır.

Özden (2002), “Öğretmen ve Yöneticilerin Değişim Sürecinde Oluşturdukları Okul Kültürünün, Okul Verimliliğini Artırabilmelerine Yönelik Algılama Düzeyleri” adlı tezinde değişim sürecinden doğrudan etkilenen ve süreçlerde etkin olarak rol alan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin eğitim örgütlerinde değişimi gerçekleştirme süreci içinde oluşturdukları okul kültürünün, okul verimliliğini artırabilme düzeyinde ne ölçüde çaba gösterdiklerini ortaya koymayı açıklamaktadır.

Bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Yönetici ve öğretmenlerin değişimi gerçekleştirme sürecinde oluşturdukları okul kültürünün, okul kültürünün verimliliğe etkisinin gücünü ve okulun etkililiğini destekleyen bir kültür geliştirmenin okulun başarısı için büyük önem taşıdığı ortaya konulmuştur. Değişim sürecinde oluşturulan okul kültürü personelin yeni bilgi becerileri kazanmasında olumlu etkide bulunarak verimlilik artışı sağlamaktadır. Okulda karar verme sürecinde personelin katılımının sağlanması, eğitim – öğretim etkinliklerinde personelin işbirliği yapması, okulun fiziksel şartlarını iyileştirilmesi, okulda olan güvenirliliği artırıcı çalışmalar yapılması, personele sürekli öğrenme imkanları sağlanması okulun gelişimine katkı sağlayarak okuldaki verimliliği artırmaktadır. Okulun temel değerlerinin yönetici ve öğretmenler tarafından öğrencilere aşılanması okulun verimliliğini artırmaktadır.

Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Korner (1998), “Örgüt Kültürü İçerisinde İletişim” adlı tezinde iletişimin örgüt kültürüne katkılarını araştırmıştır.

Bu araştırmada, örgüt kültürü ile dilsel iletişim ilişkisi araştırılmıştır.

Bu araştırmanın sonucunda, örgütte çalışanların kullandığı dil örgüt kültürü anlayışına doğrusal olarak bağlantılıdır, çünkü dil değerlerin anlaşılır kılındığı ve mesajların iletildiği ve anlaşıldığı unsur olduğu saptanmıştır.

Seagren (1990), “USA ve Avustralya’daki Seçkin Okulların Örgüt Kültürü” adlı tezinde, eğitim yöneticisi yetiştirmedeki zorluklara dayanarak istenen ve mevcut örgüt kültürünün arasındaki olumsuzlukları araştırmıştır.

Melbourne’da 587 ve Chicago’da 1 700 pratisyene maille gönderilen anketle, iş memnuniyeti, kültür gücü, gücü algılama, sorumluluk, sadakat ve ortaklık derecelerine inançları hedeflenmiştir. İki ülkenin pratisyenleri arasında görülebilir farklılık tespit edildi, fakat kültürel farklılıkları belirleyen uzmanlarda farklılık tespit edilmedi. Güç, Avustralya’daki okullarda güçlü bir destek, fakat becerileri tanıma ve tanınma Amerikan pratisyenler için güçlü bir destektir. Bir suçlama, yöneticilerin üretici okullarında, rollerini geliştirmelerinde, örgüt kültürü için güçlü bir anlayış ve bilgiye sahip olmalarıdır.

Bu araştırmanın sonucunda, örgüt kültürü bu iki ülke arasındaki öğretmenler için farklılık göstermiştir. Avustralya’daki öğretmenler için kültür bir baskıyken, USA’dekiler için bir destek olduğu sonucuna varılmıştır.

Masland (1983), “Yüksek Öğrenim Kurumlarında Örgüt Kültürü” adlı tezinde kültürün ana vurgularından yola çıkılarak, yüksek öğretimdeki yansımaları araştırmıştır. Yükseköğretimde örgüt kültürü anlayışı, bir üniversite kampüsüne mümkün yaklaşımlarla yayılmak üzere belirlenmiştir. Yükseköğretimdeki örgüt kültürü hakkındaki literatür; örgüt üyelerinin ideolojileri, değerleri ve inançlarını içerir. Yükseköğretimdeki kültür; öğrenci hayatını yönetimi ve geçmişi etkiler. Örgütün hem geçmiş ve mevcut kültürü açıklayın örgüt kültürü göstericileri; ritüelleri, sembolleri, kahramanları ve mitleri içerir. Kahramanlar, örgütte kararları verenler yada doğru davranış yolunu belirler. Semboller, karmaşık bir değeri ya da inancı kabullendirir ve böylece değer ve inançlar örgüt üyelerinden normal olarak algılanır. Sonunda da, ritüeller kültürü harekete geçirir.

Bu araştırmanın sonucunda, yorumcu yaklaşımın örgüt anlayışı yöneticileri etkilediği, ve yöneticilerin kültürel değişikliklerini ustaca kullanmada daha becerikli oldukları sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda, bu araştırmanın sonucunda, örgüt kültürü hakkında öğrenilmesi gereken üç kullanışlı tekniği olduğu ortaya konmuştur: görüşme, doküman analizleri ve gözlem.

Pang (1998), “Hong Kong’daki Mükemmel Okulların Örgüt Kültürü” adlı tezinde, örgüt kültürünün mükemmel okullarına yansımaları araştırılmıştır.

Bu araştırmaya göre; okullar mükemmeli başarmak için baskı altındadır ve bu baskı Hong – Kong’daki okullar için de geçerlidir. Mükemmel okul, diğer okullardan ayıracak niteliklere sahip okullardır. Bu araştırma “etik olmayan” görüşünün karşısında “etik” görüşü ele alır. Kültürün “etik” perspektifi, okullar arası örgüt kültürlerinin değer saptamalarının niceliğini gösterir. Daha fazlası, bu perspektif, mükemmel okullar ve diğer okulların özelliklerinin karşılaştırılmasını mümkün hale getirir. Bu araştırmada bir anket geliştirilmiştir. Araştırma için, “Okul Değeri Buluşu” cihazı geliştirilmiştir. Hong – Kong’daki 44 ortaokul ve 554 öğretmeninden toplanılan verilere dayanılarak bir “Yapısal İlişkiler Doğrusu” ve okullardaki örgütsel değerlerin dört – faktör modeli geliştirilmiştir. Model; bürokratik bağın ve kültürel bağın okullarda birlikte hareket ederek okulda birbirine bağlayan en baskın güçler olduğu ortaya koyar. Bir örgüt kültürü içeriği (OCİ) aynı zamanda okulların örgüt kültürlerinin gücü olarak kurulmuştur. Bu güç okullardaki kültürel içeriği gösterirken, örgüt kültürü içeriği onların gücünü gösterir. Örnekteki 44 okuldan, 3 mükemmel okul tespit edilmiştir. 44 okulun örgüt kültürleri, OCİ terimleri ve dört baskın bağlayıcı güçlerle açıklanmıştır. Mükemmel okullarda iki çeşit kültür tespit edilmiştir: a) Profesyonel kültür b)Bürokratik – Profesyonel kültür.

William (1998), “Örgüt Kültürünün İki Paradigması” adlı tezinde, örgüt kültürünün değişik kültür yaklaşımlarını araştırmıştır. Bu araştırmada, örgüt metaforları ve örgütlerin kültürel bakış açıları araştırılmıştır ve kültürel analizler ve örgütsel yönetimler açıklanmıştır. Genelde örgütsel davranışlar ve özellikle işlevsel

okullar, yönetsel tanıtım ve kuralların isteği ile yönetildiği söylenmiştir. Araştırmacı, özellikle kültürün ana vurgularından yola çıkarak, yöneticilerin kültürel değişikliklerini ustaca kullanmada daha becerikli olabildiklerini söylemiştir. Yorumcu okullar, uygulamalı, problem çözücü olmak istemiyorlar, çünkü yorumcu perspektif uygulamadan çok teoriktir. Yorumcu yaklaşım, örgüt anlayışının yöneticileri etkilediğini savunur.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma “tarama” modelindedir. Bu model, iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 1998:81).

Evren-Örneklem

Araştırmanın örnekleme, Arnavutluk ülkesi Vlora ili örnekleme, Vlora örnekleme; Ankara ili Keçiören ilçesi örnekleme de Ankara örnekleme olarak ifade edilmiştir.

Araştırmanın evrenini, Vlora (Arnavutluk) ve Ankara (Türkiye) liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Evreni oluşturan tüm öğretmenlere ulaşmak zaman ve ekonomi açısından güç olduğu için araştırmanın örnekleme “küme örnekleme” olarak belirlenmiştir ve random yöntemi kullanılmıştır. Var olan durumun değerlendirilmesi için okullar ve bunların öğretmenleri arasından örnekleme yapılmıştır.

Araştırma için, Ankara ili, Keçiören ilçesinde resmi ya da özel statüdeki genel liselerde görev yapan toplam 6.850 öğretmenden 200'üne ulaşılması amaçlanmıştır. Fakat dağıtılan 200 anketten, 174'ü geri gelmiştir, yani geri dönüş oranı %87 olmuştur. Vlora ilinde ise, resmi yada özel statüdeki 12 genel lisede görev yapan toplam 658 öğretmenden 200'üne ulaşılması hedeflenmiş, ancak 132 anket geri gelmiştir. Yani, anketin geri dönüş oranı %66 olmuştur.

Veri Toplama Aracı

Veriler bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama aracının geliştirilmesinde, önce konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır.

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgilere dayalı maddeler, ikinci bölümde ise okulların örgütsel kültürünün; sosyalleşme, iletişim ve karara katılım süreci boyutlarını tanımayaya yönelik 32 madde yer almaktadır.

Anket, Vlor ve Ankara illerindeki bazı özel ve resmi liselerde uygulanmıştır. Anket dönüş hızını artırmak için öğretmenlere araştırmacı tarafından elden ulaştırılmıştır ve toplanmıştır.

Anketin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmasının Yapılması

Veri toplama aracı kişisel bilgilerden oluşan birinci bölüm ve örgüt kültürü ile ilgili ifadelerden oluşan ikinci bölüm olmak üzere iki bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde; öğretmenlikteki kıdem, bulunan okuldaki kıdem, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve okul türü değişkenlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Aşağıda sırası ile, Türk öğretmenlere ait, öğretmenlikteki kıdem, görev yapılan okuldaki kıdem, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve okul türüne (özel-resmi) ilişkin veriler ve bunların yorumları verilmiştir.

Tablo-1. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	N	%
1-5 yıl	43	24.6
6-10 yıl	45	25.7
11-15 yıl	38	21.7
16-20 yıl	27	15.4
21 ve üzeri	22	12.6
Toplam	175	100

Ankara ilindeki araştırmaya katılan, 175 öğretmenin yaklaşık dörtte biri (%24.6), 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahiptir. 6-10 yıllık hizmeti olanların oranı %25.7 iken, 11-15 yıllık öğretmenlerin oranı ise %21.7 olmuştur. 16-20 yıllık öğretmenlerin oranı (%15.4) ve 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin oranı (%12.6), diğer mesleki kıdem kategorilerine göre kısmen daha azdır.

Tablo-2. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Buldukları Okulda Görev Yaptıkları Süresine (kıdeme) Göre Dağılımı

Kıdem	N	%
1-5 yıl	106	60.6
6-10 yıl	51	29.1
11-15 yıl	18	10.3
Toplam	175	100

Araştırmaya katılan 175 öğretmenin yarısından fazlası (%60.6) buldukları okulda 1 ile 5 yıl arasında görev yapmaktadır. Öğretmenlerin %29.1'i 6-10 yıl buldukları okulda görev yapmakta, çok küçük bir bölümü de (%10.3) bulunduğu okulda 11-15 yıl gibi bir sürede görev yapmaktadır.

Bu verilere göre öğretmenlerin çoğunun buldukları okullarda uzun süredir hizmet verdikleri söylenebilir.

Tablo-3. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Kıdem	N	%
Bayan	96	54.9
Erkek	79	45.1
Toplam	175	100

Ankara ilinde araştırmaya dahil olan 175 öğretmenin yarısından fazlası (%54.9) bayandır, geri kalanlar (% 45.1) ise erkek öğretmenlerdir.

Tablo-4. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	N	%
22-26	24	13.7
27-32	39	22.3
33-38	53	30.3
39-44	36	20.6
45 ve üstü	23	13.1
Toplam	175	100

Öğretmenlerin %13.7'si 22-26 yaşındadır, 27-32 yaş arasındaki öğretmenler ise araştırmaya katılan öğretmenlerin %22.3 kadardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin en büyük kısmı ise (%30.3) 33-38 yaşlar arasındadır. 39-44 yaş arasındaki öğretmenler diğer öğretmenlere oranla %20.6 kısma sahipken, 45 ve üstü yaşındaki öğretmenler %13.1 kısma sahiptir.

Tablo-5. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Fakülte	140	80.0
Diğer	35	20.0
Toplam	175	100

Araştırmaya katılan 175 öğretmenin yaklaşık dörtte üçü (%80.0) fakülte eğitimine sahiptir, %20.0'ı ise eğitim enstitüsü, öğretmen okulu ve diğer eğitimlerine sahiptir.

Tablo-6. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Dağılımı

Okul Türü	N	%
Devlet	130	74.3
Özel	45	25.7
Toplam	175	100

Araştırma özel ve resmi okullarda yapılmıştır ve araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı (%74.3) devlet okulunda görev yapmaktadır, geri kalan kısım ise (%25.7) özel okullarda görev yapmaktadır.

Aşağıda sırası ile, Arnavut öğretmenlere ait, öğretmenlikteki kıdem, görev yapılan okuldaki kıdem, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve okul türüne (Özel-Resmi) ilişkin veriler ve bunların yorumları verilmiştir.

Tablo-7. Vlora'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	N	%
1-5 yıl	29	22.0
6-10 yıl	25	18.9
11-15 yıl	23	17.4
16-20 yıl	18	13.6
21 ve üzeri	37	28.0
Toplam	132	100

Araştırmaya katılan Vlora ilindeki 132 öğretmenin %22.0'si 1-5 yıllık mesleki kıdeme sahiptir. 6-10 yıllık hizmeti olanların oranı %18.9 iken, 11-15 yıllık öğretmenlerin oranı ise %17.4 olmuştur. 16-20 yıllık öğretmenlerin oranı %13.6 ve 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin oranı (%28.0) diğer mesleki kıdem kategorilerine göre kısmen daha fazladır.

Tablo-8. Vlora'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okuldaki Süresine (kıdeme) Göre Dağılımları

Okuldaki kıdem	N	%
1-5 yıl	86	65.2
6-10 yıl	30	22.7
11-15 yıl	16	12.1
Toplam	132	100

Araştırmaya katılan 132 öğretmenin yarısından fazlası (%65.2) buldukları okulda 1-5 yıl arasında görev yapmaktadır. Öğretmenlerin %22.7'i 6-10 yıl buldukları okulda görev yapmakta, çok küçük bir bölümü de (%12.1) bulunduğu okulda 11-15 yıl gibi bir sürede görev yapmaktadır. Bu verilere göre öğretmenlerin çoğu bir okulda uzun süre hizmet vermemektedir.

Tablo-9. Vlor'a'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Bayan	103	78.0
Erkek	29	22.0
Toplam	132	100

Vlor'a'daki araştırmaya katılan 132 öğretmenin $\frac{3}{4}$ 'ü araştırma sonuçlarına göre bayandır, geri kalan kısım ise %22.0'i ise erkek öğretmendir.

Tablo-10. Vlor'a'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	N	%
22-26	14	10.6
27-32	25	18.9
33-38	32	24.2
39-44	20	15.2
45 ve üstü	41	31.1
Toplam	132	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %10.6'si 22-26 yaşındadır, 27-32 yaş arasındaki öğretmenler ise araştırmaya katılan öğretmenlerin %18.9 kadardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %30.3'u 33-38 yaşlar arasındadır. 39-44 yaş arasındaki öğretmenler araştırmaya katılan öğretmenlerin %15.2 kısma sahipken, 45 ve üstü yaşındaki öğretmenler en büyük (%31.1) kısma sahiptir. Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin en büyük kısmı 45 ve üstü yaş, en küçük kısmı da 22-26 yaşında oldukları söylenebilir.

Tablo-11. Vlor'a'daki Liselerde Görev Yapan ğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	N	%
Fakülte	74	56.1
Diğer	58	43.9
Toplam	132	100

Araştırmaya katılan 132 öğretmenin yarısından fazlası (%56.1) fakülte eğitimine sahiptir, geriye kalan %43.9'u ise eğitim enstitüsü, ğretmen okulu ve diğer eğitimlerine sahiptir.

Tablo-12. Vlor'a'daki Liselerde Görev Yapan ğretmenlerin Okul Türüne Göre Dağılımları

Okul Türü	N	%
Devlet	56	42.4
Özel	76	57.6
Toplam	132	100

Araştırma zel ve resmi okullarda yapılmıştır ve araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlası (%57.6) zel okullarda görev yapmaktadır, geri kalan kısım ise (%42.4) devlet okullarında görev yapmaktadır.

İkinci bölümde ise, örgüt kültürüne ilişkin ifadeler yer almakta ve bu ifadeler üç boyutta toplanmaktadır.

ilk boyutta "sosyalleşme" ile ilgili 13 madde

ikinci boyutta "iletişim" ile ilgili 12 madde

çnc boyutta "karar verme" ile ilgili 7 madde yer almaktadır.

Veri toplama aracının yapı geçerliliği uzman görüşü ile belirlenmiştir. Alan uzmanlarının görüşlerine göre sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarında yer alan ifadelerin, bu boyutları temsil ettiği kararlaştırılmıştır.

Güvenirlilik çalışması için 54 kişilik bir öğretmen grubuna ön uygulama yapılmış, ön uygulama sonucunda elde edilen verilerle sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarının kendi içlerinde iç tutarlıklarına bakılmıştır.

Analiz sonucu elde edilen verilere göre, Cronbach Alpha değerlerinin yüksek düzeylerde çıktığı görülmüştür (Sosyalleşme .945, İletişim .927, Karar verme .887). Veri toplama aracında yer alan ifadelerden madde toplam korelasyonlarının alt sınırı olarak 0.30 değeri alınmış ve tüm maddelerin yeterli korelasyonlara sahip olduğu görülmüştür.

Sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarında yer alan ifadeler, bu ifadelerin madde toplam korelasyonları ve boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri Ek – 1’de verilmiştir.

Sosyalleşme boyutunda 13 madde yer almış ve madde toplam korelasyonları .570 ile .851 arasında değişmiştir. Bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha değeri ise .945 olmuştur.

İletişim boyutunda 12 madde yer almış ve madde toplam korelasyonları .400 ile .804 arasında değişmiştir. Bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha değeri ise .927 olmuştur.

Karar verme boyutunda 7 madde yer almış ve madde toplam korelasyonları .332 ile .860 arasında değişmiştir. Bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha değeri ise .887 olmuştur.

Sonuç olarak; sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarından oluşan örgüt kültürü ölçeğinin güvenilir bir araç olduğuna karar verilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesinde SPSS 11.0 paket programı kullanılmıştır. Türkiye ve Arnavutluk'taki öğretmenlerin; kıdem, okul türü, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve okuldaki kıdeme göre dağılımlarında N (Sayı) ve % (Yüzde) kullanılmıştır.

Alt problemlerin çözümlemelerinde öncelikle Türkiye, sonra Arnavutluk için ayrı ayrı bağımsız değişkenlerin (kıdem, okul türü, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve okuldaki kıdem), örgüt kültürünün sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreci boyutlarına ilişkin algıları nasıl etkilediğine yönelik olarak istatistiksel çözümleme yapılmıştır.

Araştırmada; okul türü, cinsiyet ve eğitim durumu gibi alt kategorili bağımsız değişkenlerde t – Testi; kıdem, yaş, ve okul türü gibi ikiden fazla alt kategorili olan bağımsız değişkenlerde Tek Yönlü Varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda, anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma test değerlerinden Tukey – Hsd anlamlı farklılık olması durumunda kullanılması karşılaştırılmıştır.

İstatistiksel analizler sonucunda, farkların yorumlanmasında Aritmetik Ortalama (\bar{X}) ve Standart Sapma Değerleri (S) dikkate alınarak yapılmıştır. Sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreçlerinde ise yer alan maddelere ilişkin görüşlerin dağılımında Frekans (f) ve Yüzde (%), ayrıca her maddeye ait Aritmetik Ortalama değerleri verilmiştir.

Türkiye ve Arnavutluk'taki öğretmenlerin ülke değişkeni esas alınarak, bağımsız değişkenlerin ortak etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için ilişkisiz örneklemeler için iki faktörlü ANOVA (Two Way ANOVA For Independent Samples) istatistik tekniği kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular; ilk önce Ankara ilinde görev yapan öğretmenlere ilişkin bulgular, sonra Vlorë ilinde görev yapan öğretmenlere ilişkin bulgular, en sonunda da Vlorë (Arnavutluk) ve Ankara (Türkiye) ülke değişkeninin ortak etkisine ilişkin bulgular ayrı ayrı başlıklar halinde incelenmiştir. Her başlıkla ilgili veriler ayrı ayrı tablolar altında toplanılarak sunulmuş ve yorumları yapılmıştır.

1. ANKARA İLİNDEKİ ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu aşamasında, Türk öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin algılarının analiz ve yorumları yer almaktadır.

Türk öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo-13, iletişime ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo-14 ve karar verme boyutlarına ilişkin görüşlerin dağılımı Tablo-15'te verilmiştir.

Sosyalleşme boyutundaki maddelere ilişkin dağılım incelendiğinde, en yüksek düzeyde katılımın ($\bar{X}=4.13$) olduğu maddenin M4 “Çeşitli anma ve kutlama törenleri düzenlenir” biçiminde ifade edilen madde olduğu görülmektedir. İkinci en yüksek düzeyde katılım ise ($\bar{X}=3.35$), M3'te gerçekleşmiştir. Üçüncü en yüksek katılımın 3.34 ortalama ile M10'da olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, en düşük düzeyde katılımın ($\bar{X}=2.37$) olduğu madde (M12), “Kuruma yeni katılan personelin kuruma alışması için ayrı bir eğitim programı uygulanır” şeklinde ifade bulan maddedir. Madde 9 “Kurum çalışanları, çalıştıkları kurumu ideal bir yer olarak bulurlar” şeklinde ifade edilen, ikinci en düşük katılımın olduğu maddedir ($X=2.77$).

“Kurumda düzenlenen sosyal etkinliklere katılım yüksektir” (M13) ise, üçüncü en düşük katılımın olduğu ifade olarak belirtilebilir ($\bar{X}=2.90$).

Tablo-13. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme Boyutundaki Maddelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Maddeler	Hiç Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		\bar{X}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Kurumda benimsenen değerler, birbirleriyle tutarlılık gösterir.	21	12.0	48	27.4	28	16.0	58	33.1	20	11.4	3.05
2. Kuruma katılan her personelin kısa sürede uyum sağlaması için çalışılır.	20	11.4	36	20.6	19	10.9	71	40.6	29	16.6	3.30
3. Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir.	8	4.6	46	26.3	24	13.7	71	40.6	26	14.9	3.35
4. Çeşitli anma ve kutlama törenleri düzenlenir.	3	1.7	17	9.7	7	4.0	75	42.9	73	41.7	4.13
5. Çalışanlar arasında işbirliği vardır.	11	6.3	45	25.7	29	16.6	69	39.4	21	12.0	3.25
6. Kurumda geçmişte yaşanan olaylarla ilgili anlatılan hikayeler, kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunur.	22	12.6	43	24.6	38	21.7	53	30.0	19	10.9	3.02
7. Kurumda göreve yeni başlayan personelin kurumdaki insan ilişkilerini ve kurum içi işlerde izlenen yol ve yöntemleri kolay öğrenmeleri için yönetim her türlü katkıyı sağlamaktadır.	22	12.6	51	29.1	30	17.1	47	26.9	25	14.3	3.01
8. Kurum çalışanları eğitim ve öğretimle ilgili her türlü yeniliğe uyum sağlamak için çaba gösterirler.	11	6.3	48	27.4	17	9.7	74	42.3	25	14.3	3.31
9. Kurum çalışanları çalıştıkları kurumu ideal bir yer olarak bulurlar.	29	16.6	55	31.4	34	19.4	42	24.0	15	8.6	2.77
10. Kurumda çalışanlar sadece kendileri için, kurumun başarısı için de çaba göstermekten mutluluk duyarlar.	13	7.4	39	22.3	31	17.7	59	33.7	33	18.9	3.34
11. Kurumda çalışanlar arasındaki yardımlaşmaya önem verirler.	16	9.1	40	22.9	18	10.3	81	46.3	20	11.4	3.28
12. Kuruma katılan yeni personelin kuruma alışması için ayrı bir eğitim programı uygulanır.	72	41.1	33	18.9	21	12.0	31	17.7	18	10.3	2.37
13. Kurumda düzenlenen sosyal etkinliklere katılım yüksektir.	27	15.4	53	30.3	23	13.1	55	31.4	17	9.7	2.90

Bu bulgulara göre, öğretmenlerin görüşleri, okullarında sosyalleşme boyutuna ilişkin olarak, çeşitli anma ve kutlama törenlerinin düzenlendiğini, çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkilerinin teşvik edildiğini ve çalışanların sadece kendi başarıları için değil, kurumun başarısı için de çalıştıklarını işaret etmektedir.

Ancak, liselerde öğretmenlerin sosyalleşmelerini sağlayacak ayrı bir eğitim programına genellikle yer verilmemekte, dolayısıyla kurum çalışanlarının çalıştıkları kurumu ideal bir yer olarak algılama düzeylerinin düşük olduğu da dikkat çekmektedir.

Bununla birlikte, kurumda düzenlenen sosyal etkinliklere katılımın yüksek olduğuna ilişkin öğretmenlerin algıları düşük çıkmıştır. Bir yandan kurumda çeşitli anma ve kutlama törenleri düzenlendiğini belirten öğretmenler, diğer yandan bu törenlere ilişkin katılımın yüksek olmadığını belirtmektedirler.

Genel olarak, kurum çalışanlarının düzenlenen anma ve kutlama törenleri ile sosyal etkinliklere katılmakta pek de istekli olmadıkları ifade edilebilir.

İletişim boyutundaki maddelere ilişkin dağılım incelendiğinde, en yüksek düzeyde katılımın ($\bar{X}=3.65$) olduğu maddenin M3 “Kurumda iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.” biçiminde ifade edilen madde olduğu görülmektedir.

İkinci en yüksek düzeyde katılım ise ($\bar{X}=3.54$), M6’da gerçekleşmiştir. Üçüncü en yüksek katılımın 3.49 ortalama ile M4’te olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, en düşük düzeyde katılımın ($\bar{X}=3.08$) olduğu madde (M12), “Kurumda iletişimde açıklık esastır.” şeklinde ifade edilen maddedir. “Kurum çalışanları ile yönetim arasında sürekli görüş alışverişi vardır.” (M5), ikinci en düşük katılımın olduğu maddedir ($\bar{X}=3.15$). “Yazılı olmayan örgütsel kurallara önem verilir” (M10) ise, üçüncü en düşük katılımın olduğu ifade olarak belirtilebilir ($\bar{X}=3.20$). Bu bulgulara göre öğretmenler, okullarında iletişim boyutuna ilişkin olarak, iş ile ilgili konularda yöneticiye ulaşmanın ve iletişim kurmanın kolay olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan onlara göre; kurum çalışanları öğrencilerin eğitim-öğretim ile ilgili şikayet ve eleştirilerini dinler.

Tablo-14. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin İletişim Boyutundaki Maddelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Maddeler	Hiç Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		\bar{X}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.Kurumda herkes birbirine gülmüser ve selam verir.	17	9.7	49	28.0	22	12.6	53	30.3	34	19.4	3.21
2.Yöneticiler sözlü,yazılı ve diğer iletişim kanallarını kullanır.	15	8.6	37	21.1	25	14.3	62	35.4	36	20.6	3.39
3.Kurumda iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	11	6.3	27	15.4	19	10.9	74	42.3	44	25.1	3.65
4.Kurum çalışanları öğrencilerin eğitim-öğretim ile ilgili şikayet, eleştiri ve beklentilerini dinler.	14	8.0	33	18.9	20	11.4	69	39.4	39	22.3	3.49
5.Kurum çalışanları ile yönetim arasında sürekli görüş alışverişi vardır.	17	9.7	46	26.3	30	17.1	57	32.6	25	14.3	3.15
6.Kurum çalışanları, yöneticiye kolayca ulaşır ve iletişim kurar.	14	8.0	30	17.1	19	10.9	71	40.6	41	23.4	3.54
7.çalışanlar arasındaki çatışmalar uzlaşılarak çözülür.	12	6.9	34	19.4	43	24.6	62	35.4	24	13.7	3.29
8.Kurumun her kademesinde tüm iletişim kanalları açıktır.	12	6.9	35	20.0	41	23.4	68	38.9	19	10.9	3.27
9.Kurumda yaratılan ve kurum çalışanlarına özgü ortak dil, kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunur.	16	9.1	37	21.1	38	21.7	62	35.4	22	12.6	3.21
10.Yazılı olmayan örgütsel kurallara önem verilir.	13	7.4	42	24.6	36	20.6	62	35.4	21	12.0	3.20
11.Kurumda duygu ve düşünceler paylaşılır	13	7.4	44	25.1	32	18.3	61	34.9	25	14.3	3.23
12.Kurumda iletişimde açıklık esastır.	15	8.6	45	25.7	41	23.4	59	33.7	15	8.6	3.08

Fakat, kurumda iletişimde açıklık esas alınmamakta ve dolayısıyla da çalışanlar ve yönetim arasında sürekli görüş alışverişi yoktur. Aynı zamanda kurumda yazılı olmayan kurallara önem verilmez. Kurumda, yöneticilerle işi ile ilgili konularda iletişim kurmak ve yöneticiye ulaşmak kolayken, yönetici-öğretmenler

arasında sürekli görüş alışverişinin olmaması ve iletişimde açıklığın esas alınmaması dikkat çekicidir. Yani kurumda iletişimin sadece iş üzerinde kurulduğu söylenebilir

Tablo-15. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Karar Verme Süreci Boyutundaki Maddelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Maddeler	Hiç Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		\bar{X}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.Kurumda duygusallığa dayanmayan kararlar alınır	19	109	46	26.3	30	17.1	63	36.0	17	9.7	3.07
2.Personel kurumun amaçları üzerine ortak bir anlayışa sahiptir.	20	114	40	22.9	30	17.1	67	38.3	18	10.3	3.13
3.Çalışanlar görevleriyle ilgili belirsiz durumlarda kendileri karar verebilir.	38	21.7	39	22.3	35	20.0	52	29.7	11	6.3	2.77
4.Çalışanlar kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılır.	24	13.7	42	24.0	27	15.4	65	37.1	17	9.7	3.05
5.Kurumun hedefleri sadece üst yönetim tarafından değil, tüm çalışanların katkısı ile belirlenir.	36	20.6	40	22.9	31	17.7	50	28.6	18	10.3	2.85
6.Yapılan toplantılardaki konuşmalara yöneticiler kadar diğer çalışanlar da katılır.	20	11.4	38	21.7	22	12.6	70	40.0	25	14.3	3.24
7.Kurumda her hangi bir konuda kara alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir.	31	17.7	48	27.4	27	15.4	52	29.7	17	9.7	2.86

Karar verme boyutundaki maddelere ilişkin dağılım incelendiğinde, en yüksek düzeyde katılımın ($\bar{X}=3.24$) olduğu maddenin M6 “Yapılan toplantılardaki konuşmalara yöneticiler kadar diğer çalışanlar da katılır.” biçiminde ifade edilen madde olduğu görülmektedir. İkinci en yüksek düzeyde katılım ise ($\bar{X}=3,13$), M2’de gerçekleşmiştir. Üçüncü en yüksek katılımın 3.07 ortalama ile M1’de olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, en düşük düzeyde katılımın ($\bar{X}=2.77$) olduğu madde (M3), “Çalışanlar görevleriyle ilgili belirsiz durumlarda kendileri karar verebilir.” şeklinde ifade edilen maddedir. M5, ikinci en düşük katılımın olduğu maddedir ($\bar{X}=2.85$), “Kurumda her hangi bir konuda kara alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir.” (M7) ise, üçüncü en düşük katılımın olduğu ifade olarak belirtilebilir ($\bar{X}=2.86$).

Bu bulgulara göre, öğretmenler okullarında karar verme boyutuna ilişkin olarak, toplantılarda yöneticiler kadar öğretmenler de katılırken ve personel kurumun amaçları üzerine ortak bir anlayışa sahipken; çalışanlar görevleriyle ilgili belirsiz durumlarda kendileri karar veremez, kurumun hedefleri tüm çalışanların katkısı ile belirlenmez ve kurumda her hangi bir konuda kara alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşmez.

Kurumda yapılan toplantılardaki konuşmalara yöneticiler kadar diğer çalışanlar da katılırken ve personel kurumun amaçları üzerine ortak bir anlayışa sahipken, kurumun hedefleri sadece üst yönetim tarafından belirlenmesi, kurumda her hangi bir konuda kara alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşmemesi ve çalışanların kendi görevleriyle ilgili konularda karar verememeleri dikkat çekicidir.

Ankara’da görev yapan öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme sürecine ilişkin görüşlerinin bağımsız değişkenlere göre sonuçları Tablo-16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 ve Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo-16. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Algıların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{x}	S	t	sd	p
Sosyalleşme	1. Kadın	96	3.19	.848	.471	173	.638
	2. Erkek	79	3.13	.910			
İletişim	1. Kadın	96	3.34	.826	.549	173	.584
	2. Erkek	79	3.27	.902			
Karar Verme	1. Kadın	96	3.01	.932	.208	173	.836
	2. Erkek	79	2.98	.995			

Sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanları arasında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(173)} = 0.471$, $p > 0.05$]. Sosyalleşme boyutunda kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3.19 olurken, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 3.13 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Yani, kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları hemen hemen benzerdir, fakat kadın öğretmenlerin sosyalleşme boyutunu, erkek öğretmenlere göre biraz daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

İletişim boyutuna ilişkin algı puanları arasında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(173)} = 0.549$]. İletişim boyutunda kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3.34 olurken, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 3.27 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Yani, kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları hemen hemen benzerdir, fakat erkek öğretmenlerin iletişim boyutunu, kadın öğretmenlere göre biraz daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Karar verme boyutuna ilişkin algı puanları arasında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(173)} = 0.208$]. Karar verme boyutunda kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3.01 olurken, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 2.98 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Yani, kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt

kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları hemen hemen benzerdir, fakat kadın öğretmenlerin karar verme boyutunu, erkek öğretmenlere göre biraz daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanları arasında öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(173)} = 1.218, p>0.05$]. Sosyalleşme boyutunda fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3.12 olurken, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 3.32 olmuştur. Verilere bakıldığında, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, fakülte eğitimine sahip öğretmenlere göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Tablo-17. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Algı Puanlarının Eğitim Durumuna Göre t-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{x}	S	t	sd	P
Sosyalleşme	1. Fakülte	140	3.12	.863	1.218	173	.225
	2. Diğer	35	3.32	.915			
İletişim	1. Fakülte	140	3.27	.852	1.370	173	.172
	2. Diğer	35	3.49	.880			
Karar Verme	1. Fakülte	140	2.96	.983	.981	173	.328
	2. Diğer	35	3.14	.846			

İletişim boyutu için liselerdeki öğretmenlerin algıları arasında eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(173)} = 1.370, p>0.05$]. İletişim boyutunda fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3.27 olurken, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 3.49 olmuştur. Verilere göre, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin iletişime algıları, fakülte eğitimine sahip öğretmenlere göre daha yüksektir.

Karar verme boyutu için liselerdeki öğretmenlerin algıları arasında eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(173)} = .981, p>0.05$]. Karar verme boyutunda fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 2.96 olurken, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 3.14

olmuştur, yani karar verme boyutuna ilişkin verilere bakıldığında fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılarının diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin algılarına göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları Tablo-18'de, bunlarla ilgili betimsel verimler ise Tablo-19'da verilmektedir

Tablo-18. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P
Sosyalleşme	Gruplar Arası	5.981	4	1.495	1.999	.097
	Gruplar İçi	127.161	170	.748		
	Toplam	133.141	174			
İletişim	Gruplar Arası	2.941	4	.735	.995	.412
	Gruplar İçi	125.648	170	.739		
	Toplam	128.589	174			
Karar Verme	Gruplar Arası	3.584	4	.896	.976	.422
	Gruplar İçi	156.087	170	.918		
	Toplam	159.672	174			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanları arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık yoktur [$F_{(4-170)} = 1.999$, $p > 0.05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin sosyalleşme boyutundaki algıları, mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaşmamıştır. Bu boyuta ilişkin en yüksek algıların 1-5 yıldır görev yapmakta olan öğretmenlerde ($\bar{X} = 3.43$), en düşük algıların ise $\bar{X} = 2.91$, 16-20 yıldır görev yapmakta olan öğretmenlerde görülmüştür. Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar olmamasına rağmen, en yüksek sosyalleşme algısının mesleğe yeni başlayan (1-5 yıllık) öğretmenlerde olması dikkat çekicidir. Mesleki kıdem yükseldikçe, sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması düşmüş ancak 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemde kısmen yeniden bir yükselme olmuştur.

Tablo-19. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarında Kıdeme İlişkin Betimsel Veriler

Boyut	Mesleki Kıdem	N	\bar{x}	S
Sosyalleşme	1. 1-5 yıl	43	3.43	.71
	2. 6-10 yıl	45	3.12	.89
	3. 11-15 yıl	38	3.01	.80
	4. 16-20 yıl	27	2.91	.96
	5. 21 ve üzeri	22	3.26	1.04
	Toplam	175	3.16	.87
İletişim	1. 1-5 yıl	43	3.37	.75
	2. 6-10 yıl	45	3.41	.82
	3. 11-15 yıl	38	3.19	.82
	4. 16-20 yıl	27	3.10	.98
	5. 21 ve üzeri	22	3.46	1.05
	Toplam	175	3.31	.86
Karar Verme	1. 1-5 yıl	43	3.07	.81
	2. 6-10 yıl	45	3.14	.97
	3. 11-15 yıl	38	2.84	.96
	4. 16-20 yıl	27	2.78	1.08
	5. 21 ve üzeri	22	3.10	1.05
	Toplam	175	3.00	.96

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algı puanları arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık yoktur [$F_{(4-170)} = .995$, $p > 0.05$]. Yani, öğretmenlerin iletişim boyutundaki algıları, mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaşmamıştır. Bu boyutta 21 yıl ve üzeri yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması en yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3.46$) gerçekleşmiştir. 16-20 yıllık mesleki kıdemi olan öğretmenlerin algı puanı ortalaması en düşük olan algı puanıdır ($\bar{X} = 3.10$). Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar olmamasına rağmen, en yüksek iletişim algısının mesleğe en eski (21 yıl ve üzeri) öğretmenlerde olması dikkat çekicidir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça, iletişim becerilerinin de arttığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algı puanları arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık yoktur [$F_{(4-170)} = .976$, $p > 0.05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin karar verme boyutundaki algıları,

mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaşmamıştır. Bu boyutta 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması en yüksek düzeyde ($\bar{X}=3.14$) gerçekleşmiştir. 16-20 yıllık mesleki kıdemli öğretmenlerin algı puanı ortalaması en düşük olan algı puanıdır ($\bar{X}=2.78$).

Tablo-20. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Algıların Okul Türüne Göre t-Testi Sonuçları

Boyut	Okul Türü	N	\bar{X}	S	t	sd	p
Sosyalleşme	1. Resmi	130	2.96	.818	5.671	173	.000
	2. Özel	45	3.75	.769			
İletişim	1. Resmi	130	3.15	.874	5.073	173	.000
	2. Özel	45	3.77	.628			
Karar Verme	1. Resmi	130	2.87	.940	2.925	173	.004
	2. Özel	45	3.35	.930			

Sosyalleşme boyutunda öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık vardır [$t_{(173)} = 5.671$; $p < 0.05$]. Özel okullarda görevli öğretmenlerin okul kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları ($\bar{X}=3.75$), resmi liselerde görevli öğretmenlerin algılarından ($\bar{X}=2.96$) daha yüksek olmuştur. Başka bir anlatımla, özel okullarda görevli öğretmenlerin okulun sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, resmi okullardaki öğretmenlerden daha olumludur. Bu farklılık, özel okulların okula yeni başlayan öğretmenlerin sosyalleşmelerini sağlamak amacıyla, resmi okullara göre daha iyi imkanlara sahip olmalarından ve özel okulların genellikle yeni öğretmenlere okulu tanıtıcı seminer ve oryantasyon programları vermelerinden kaynaklanıyor olabilir.

İletişim boyutunda öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık vardır [$t_{(173)} = 5.073$, $p < 0.05$]. Resmi okullarda görevli öğretmenlerin okul kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları ($\bar{X}=3.15$), özel liselerde görevli öğretmenlerin algılarından ($\bar{X}=3.77$) daha düşük olmuştur. Başka bir anlatımla, özel okullarda görevli öğretmenlerin okulun iletişim boyutuna ilişkin algıları, resmi okullardaki öğretmenlerden daha olumludur. Bu farklılık, özel

okulların iletişimde daha açık olmaları, sürekli hizmet içi eğitim düzenlemesinden kaynaklanabilir.

Karar verme boyutunda öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık vardır [$t_{(173)} = 2.925, p < 0.05$]. Özel okullarda görevli öğretmenlerin okul kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları ($\bar{X} = 3.35$), resmi liselerde görevli öğretmenlerin algılarından ($\bar{X} = 2.87$) daha yüksek olmuştur. Başka bir anlatımla, özel okullarda görevli öğretmenlerin okulun karar verme boyutuna ilişkin algıları, resmi okullardaki öğretmenlerden daha olumludur. Bu farklılık, özel okullarda öğretmenlerin karar verme sürecine daha fazla katıldıkları yada yöneticiler tarafından bu sürece daha fazla kattırıldıklarından kaynaklanmış olabilir.

Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Okuldaki Hizmet Süresine Göre ANOVA Sonuçları Tablo-21'de, bunlarla ilgili betimsel veriler ise Tablo-22'de verilmektedir. Tabloların devamında ise bunların yorumları yer alacaktır.

Tablo-21. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Okuldaki Hizmet Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Sosyalleşme	Gruplar Arası	2.916	2	1.458	1.926	.149
	Gruplar İçi	130.225	172	.757		
	Toplam	133.141	174			
İletişim	Gruplar Arası	2.648	2	1.324	1.808	.167
	Gruplar İçi	125.941	172	.732		
	Toplam	128.589	174			
Karar Verme	Gruplar Arası	2.466	2	1.233	1.349	.262
	Gruplar İçi	157.205	172	.914		
	Toplam	159.672	174			

Tablo-22. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süresine İlişkin Betimsel Veriler

Boyut	Mesleki Kıdem	N	\bar{x}	S
Sosyalleşme	1. 1-5 yıl	106	3.26	.871
	2. 6-10 yıl	51	3.00	.904
	3. 11-15 yıl	18	3.00	.759
	Toplam	175	3.10	.875
İletişim	1. 1-5 yıl	106	3.39	.849
	2. 6-10 yıl	51	3.12	.871
	3. 11-15 yıl	18	3.36	.852
	Toplam	175	3.31	.860
Karar Verme	1. 1-5 yıl	106	3.09	.956
	2. 6-10 yıl	51	2.90	.996
	3. 11-15 yıl	18	2.75	.831
	Toplam	175	3.00	.958

Öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanları arasında okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(2-172)} = 1.926, p > 0.05$]. Öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süreleri, o okuldaki sosyalleşmeye ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır. Bununla birlikte, betimsel veriler incelendiğinde, 1-5 yıldır o okulda görevli öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3.26$), 6-10 yıl ve 11-15 yıllık öğretmenlerin algı puanlarının ortalamasından ($\bar{X}=3.00$) daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu bulgulardan hareketle, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arttıkça, sosyalleşme boyutuna ilişkin algılarının düştüğü söylenebilir.

Öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanları arasında okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(2-172)} = 1.808, p > 0.05$]. Öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süreleri, o okuldaki iletişime ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır. Bununla birlikte, betimsel veriler incelendiğinde, 1-5 yıldır o okulda görevli öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3.39$), 6-10 yıl ($\bar{X}=3.12$) ve 11-15 yıllık öğretmenlerin algı puanlarının ortalamasından ($\bar{X}=3.36$) daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu

bulgulardan hareketle, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arttıkça, iletişim boyutuna ilişkin algılarının düştüğü söylenebilir.

Öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanları arasında okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(2-172)} = 1.349, p > 0.05$]. Öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süreleri, o okuldaki karar vermeye ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır. Bununla birlikte, betimsel veriler incelendiğinde, 1-5 yıldır o okulda görevli öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması ($\bar{X} = 3.09$), 6-10 yıl ($\bar{X} = 2.90$) ve 11-15 yıllık öğretmenlerin algı puanlarının ($\bar{X} = 2.75$) ortalamasından daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Bu bulgulardan hareketle, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arttıkça, karar verme boyutuna ilişkin algılarının düştüğü söylenebilir.

Ankara'daki liselerde görev yapan öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin görüşlerin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları Tablo-23, bununla ilgili Betimsel Veriler ise Tablo-24'te verilmektedir.

Tablo-23. Ankara'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P
Sosyalleşme	Gruplar Arası	3.495	4	.874	1.146	.337
	Gruplar İçi	129.647	170	.763		
	Toplam	133.141	174			
İletişim	Gruplar Arası	.191	4	.048	.063	.993
	Gruplar İçi	128.399	170	.755		
	Toplam	128.589	174			
Karar Verme	Gruplar Arası	1.291	4	.323	.346	.846
	Gruplar İçi	158.381	170	.932		
	Toplam	159.672	174			

Tablo-24. Yaş Değişkenine İlişkin Betimsel Veriler

Boyut	Yaş	N	\bar{x}	S
Sosyalleşme	1. 22-26 yaş	24	3.41	.781
	2. 27-32 yaş	39	3.20	.799
	3. 33-38 yaş	53	2.97	.869
	4. 39-44 yaş	36	3.21	.930
	5. 45 yaş ve üstü	23	3.19	.995
	Toplam	175	3.16	.874
İletişim	1. 22-26 yaş	24	3.34	.752
	2. 27-32 yaş	39	3.31	.803
	3. 33-38 yaş	53	3.27	.888
	4. 39-44 yaş	36	3.31	.907
	5. 45 yaş ve üstü	23	3.38	.977
	Toplam	175	3.31	.860
Karar Verme	1. 22-26 yaş	24	2.93	.890
	2. 27-32 yaş	39	3.08	.934
	3. 33-38 yaş	53	2.89	.980
	4. 39-44 yaş	36	3.05	.990
	5. 45 yaş ve üstü	23	3.09	1.016
	Toplam	175	3.00	.958

Öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(4-170)} = 1.146, p > 0.05$]. Öğretmenlerin yaşları, o okuldaki sosyalleşmeye ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır. Bununla birlikte, betimsel veriler incelendiğinde, sosyalleşme boyutuna ilişkin veriler incelendiğinde bu boyuta ilişkin en yüksek algılar 22-26 yaş arasındaki öğretmenlerde görülmüştür ($\bar{X} = 3.41$), en düşük algıların ise $\bar{X} = 2.97$ ortalama ile 33-38 yaş arasındaki öğretmenlerde görülmüştür. Bu boyuta ilişkin en yüksek algıların 22-26 yaşlardaki öğretmenlerde olmasının sebebi, göreve yeni başlayan öğretmenlerin sosyalleşme sürecine daha fazla katıldıkları, onları okula alıştırmak için oryantasyon programlarının düzenlenmesi olabilir.

Öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(4-170)} = .063, p>0.05$]. Öğretmenlerin yaşları, o okuldaki iletişim sürecine ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır. Bununla birlikte, betimsel veriler incelendiğinde, en düşük algıların 33-38 yaşlar arasındaki öğretmenlerde, en yüksek algıların ise 45 yaş ve üstü öğretmenlerde görülmüştür. Bu boyuta ilişkin en yüksek algıların 45 yaş ve üstü öğretmenlerde görülmesinin sebebi, yaş artmasıyla iletişim becerilerinin artması ve iletişim sürecinin daha iyi anlamaları olabilir.

Öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(4-170)} = .346, p>0.05$]. Öğretmenlerin yaşları, o okuldaki karar verme sürecine ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır. Bununla birlikte, betimsel veriler incelendiğinde, bu boyuta ilişkin en yüksek algıların 45 yaş ve üstü öğretmenlerde ($\bar{X}=3.09$), en düşük algılar ise 33-38 yaş arasındaki öğretmenlerde ($\bar{X}=2.98$) görülmüştür. Bu boyuta ilişkin en yüksek algıların 45 yaş ve üstü öğretmenlerde görülmesinin sebebi bu yaştaki öğretmenlerin bu sürece daha fazla katılmaları olabilir.

3. VLORA İLİNDEKİ ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu aşamasında, Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına ilişkin algılarının analiz ve yorumları yer almaktadır.

Arnavut öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo-25, iletişime ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo-26 ve karar verme boyutlarına ilişkin görüşlerin dağılımı Tablo-27'de verilmiştir.

Tablo-25. Vlor'a'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme Boyutundaki Maddelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Maddeler	Hiç Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		\bar{X}
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	
1. Kurumda benimsenen değerler, birbirleriyle tutarlılık gösterir.	1	8	3	2.3	2	1.5	43	32.6	83	62.9	4.55
2. Kuruma katılan her personelin kısa sürede uyum sağlaması için çalışılır.	4	3.0	13	9.8	6	4.5	54	40.9	55	41.7	4.08
3. Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir.	2	1.5	8	6.1	8	6.1	63	47.7	51	38.6	4.16
4. Çeşitli anma ve kutlama törenleri düzenlenir.	2	1.5	16	12.1	6	4.5	58	43.9	50	37.9	4.05
5. Çalışanlar arasında işbirliği vardır.	3	2.3	3	2.3	10	7.6	60	45.5	56	42.4	4.23
6. Kurumda geçmişte yaşanan olaylarla ilgili anlatılan hikayeler, kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunur.	3	2.3	8	6.1	17	12.9	63	47.7	41	31.1	3.99
7. Kurumda göreve yeni başlayan personelin kurumdaki insan ilişkilerini ve kurum içi işlerde izlenen yol ve yöntemleri kolay öğrenmeleri için yönetim her türlü katkıyı sağlamaktadır.	1	8	8	6.1	14	10.6	52	39.4	57	43.2	4.18
8. Kurum çalışanları eğitim ve öğretimle ilgili her türlü yeniliğe uyum sağlamak için çaba gösterirler.	2	5	4	3.0	8	6.1	51	38.6	69	52.3	4.40
9. Kurum çalışanları çalıştıkları kurumu ideal bir yer olarak bulurlar.	15	11.4	17	12.9	34	25.8	28	21.2	38	28.8	3.43
10. Kurumda çalışanlar sadece kendileri için, kurumun başarısı için de çaba göstermekten mutluluk duyarlar.	2	1.5	3	2.3	8	6.1	63	47.7	56	42.4	4.27
11. Kurumda çalışanlar arasındaki yardımlaşmaya önem verirler.	8	6.1	11	8.3	10	7.6	56	42.4	47	35.6	3.93
12. Kuruma katılan yeni personelin kuruma alışması için ayrı bir eğitim programı uygulanır.	14	10.6	15	11.4	11	8.3	46	34.8	46	34.8	3.71
13. Kurumda düzenlenen sosyal etkinliklere katılım yüksektir.	1	8	11	8.3	16	12.1	55	41.7	49	37.1	4.06

Vlora'da araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algılarının verilerine bakıldığında, en yüksek düzeyde katılımın ($\bar{X}=4.55$) olduğu maddenin M1 (Kurumda benimsenen değerler, birbirleriyle tutarlılık gösterir) şeklinde ifade edilen madde olduğu görülmektedir. İkinci en yüksek katılımın olduğu madde 4.40 ortalama ile M8 (Kurum çalışanları eğitim ve öğretimle ilgili her türlü yeniliğe uyum sağlamak için çaba gösterirler) dir. “Kurumda çalışanlar sadece kendileri için, kurumun başarısı için de çaba göstermekten mutluluk duyarlar” şeklinde ifade edilen maddenin (M10), $\bar{X}=4.27$ ortalama ile üçüncü en yüksek katılımın olduğu maddedir.

Bununla birlikte katılımın en düşük olduğu madde $\bar{X}=3.43$ ortalama ile M9 (Kurum çalışanları çalıştıkları kurumu ideal bir yer olarak bulurlar) olduğu, ikinci en düşük katılımın olduğu maddenin ($\bar{X}=3.71$) ise, “Kuruma katılan yeni personelin kuruma alışması için ayrı bir eğitim programı uygulanır” şeklinde ifade edilen M12 olduğu ve üçüncü en düşük katılıma sahip maddenin 3.39 ortalama ile M11 olduğu dikkat çekmektedir.

Bu verilere bakılarak; kurumda benimsenen değerlerin birbiriyle tutarlı olduğunu, öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili yeniliklere uyum sağlamaya çalıştıklarını söylemek mümkündür. Diğer taraftan, kurumda çalışanlar sadece kendileri için değil, kurumun başarısı için de çaba göstermeleri ve bundan mutluluk duymaları, fakat kurumu ideal bir yer olarak bulmamaları dikkat çekicidir.

Kuruma katılan yeni personelin kuruma alışması için ayrı bir eğitim programı uygulanmaması ve kurumda duygu ve düşüncelerin paylaşılmaması dikkat çekicidir.

Tablo-26 Arnavut öğretmenlerin okuldaki örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algılarını yansıtmaktadır. Tablonun devamında ise bununla ilgili yorumlar yer almıştır.

Tablo-26. Vlora'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin İletişim Boyutundaki Maddelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Maddeler	Hiç Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		\bar{X}
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	
1.Kurumda herkes birbirine gülümser ve selam verir.	5	3,8	10	7.6	20	15.2	50	37.9	47	35.6	3.94
2.Yöneticiler sözlü,yazılı ve diğer iletişim kanallarını kullanır.	5	3.8	7	5.3	5	3.8	45	34.1	75	56.8	4.42
3.Kurumda iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	3	2.3	4	3.0	6	4.5	61	46.2	61	46.2	4.36
4.Kurum çalışanları öğrencilerin eğitim-öğretim ile ilgili şikayet, eleştiri ve beklentilerini dinler.	3	2.3	11	8.3	13	9.8	50	37.9	55	41.7	4.08
5.Kurum çalışanları ile yönetim arasında sürekli görüş alışverişi vardır.	3	2.3	9	6.8	6	4.5	52	39.4	62	47.0	4.22
6.Kurum çalışanları, yöneticiye kolayca ulaşır ve iletişim kurar.	2	1.5	12	9.1	16	12.1	55	41.7	47	35.6	4.01
7.Çalışanlar arasındaki çatışmalar uzlaşılarak çözülür.	4	3.0	8	6.1	13	9.8	58	43.9	49	37.1	4.06
8.Kurumun her kademesinde tüm iletişim kanalları açıktır.	6	4.5	11	8.3	11	8.3	59	44.7	45	34.1	3.95
9.Kurumda yaratılan ve kurum çalışanlarına özgü ortak dil, kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunur.	2	2.9	1	.8	1	.8	57	43.2	73	55.3	4.53
10.Yazılı olmayan örgütsel kurallara önem verilir.	5	3.8	14	10.6	17	12.9	65	49.2	31	23.5	3.78
11.Kurumda duygu ve düşünceler paylaşılır	6	4.5	14	10.6	19	14.4	52	39.4	41	31.1	3.82
12.Kurumda iletişimde açıklık esastır.	3	2.3	6	4.5	5	3.8	43	32.6	75	56.8	4.37

İletişim boyutundaki maddelere ilişkin dağılım incelendiğinde en yüksek katılımın ($\bar{X}=4.53$) olduğu maddenin M9 (Kurumda yaratılan ve kurum çalışanlarına özgü ortak dil, kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunur) olduğu

görülmektedir. Bu boyuta ilişkin katılımın en yüksek olduğu ikinci madde ($\bar{X}=4.42$) M2 ‐Yöneticiler sözlü,yazılı ve diğer iletişim kanallarını kullanır.‑ şeklinde ifade edilen maddedir. Üçüncü en yüksek katılımın 4.37 ortalamaya sahip M12’de (Kurumda iletişimde açıklık esastır) olması dikkat çekmektedir.

Bunlara karşın, en düşük düzeyde katılım ($\bar{X}=3.78$) M10 ‐Yazılı olmayan örgütsel kurallara önem verilir.‑ ifadesine aittir. İkinci en düşük düzeyde katılımın 3.82 ortalama ile M11 (Kurumda duygu ve düşünceler paylaşılır)de ifade bulunmaktadır. Üçüncü en düşük düzeyde katılımın ise 3.94 ortalama ile M1’de (Kurumda herkes birbirine gülümser ve selam verir) olduğu görülmektedir.

Bu verilere bakıldığında, kurumda yaratılan ve kurum çalışanlarına özgü ortak dilin, kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunduğunu, yöneticilerin sözlü, yazılı ve diğer iletişim kanallarını kullandıklarını ve kurumda iletişimde açıklığın esas alındığını söylemek mümkündür.

Bununla birlikte, kurumda yazılı olmayan örgütsel kurallara önem verilmediği, duygu ve düşüncelerin paylaşılmadığı ve herkesin birbirine gülümsemediği ve selam vermediği dikkat çekici bir unsurdur.

Kurumda iletişimin açıklığı esas alınırken, duygu ve düşüncülerin paylaşılmaması ise dikkat çekicidir.

Arnavut öğretmenlerin okuldaki örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin görüşleri Tablo-27’de, bununla ilgili yorumlar ise tablonun devamında yer almaktadır

Tablo-27. Vlor'a'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Karar Verme Süreci Boyutundaki Maddelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Maddeler	Hiç Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		\bar{X}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.Kurumda duygusallığa dayanmayan kararlar alınır	17	1.9	25	18.9	35	26.5	24	18.2	31	23.5	3.20
2.Personel kurumun amaçları üzerine ortak bir anlayışa sahiptir.	4	7	9	6.8	22	16.7	53	40.2	48	36.4	4.06
3.Çalışanlar görevleriyle ilgili belirsiz durumlarda kendileri karar verebilir.	12	9.1	12	9.1	33	25.0	45	34.1	30	22.7	3.52
4.Çalışanlar kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılır.	3	2.3	8	6.1	15	11.4	55	41.7	51	38.6	4.08
5.Kurumun hedefleri sadece üst yönetim tarafından değil, tüm çalışanların katkısı ile belirlenir.	2	1.5	5	3.8	10	7.6	12	9.1	53	40.2	4.05
6.Yapılan toplantılardaki konuşmalara yöneticiler kadar diğer çalışanlar da katılır.	2	1.5	1	.8	3	2.3	54	40.9	72	54.5	4.46
7.Kurumda her hangi bir konuda kara alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir.	4	3.0	9	6.8	19	14.4	48	36.4	52	39.4	4.02

Karar verme boyutundaki maddelere ilişkin dağılım incelendiğinde en yüksek düzeyde katılımın 4,46 ortalama ile M6'da "Yapılan toplantılardaki konuşmalara yöneticiler kadar diğer çalışanlar da katılır" olduğu görülmektedir.

İkinci en yüksek düzeyde katılım ise ($\bar{X}=4.08$) M4'de (Çalışanlar kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılır) gerçekleşmiştir. Üçüncü en yüksek katılımın ise 4.06 ortalama ile M2'de gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, en düşük düzeyde katılımın ($\bar{X}=3.20$) olduğu maddede M1 "Kurumda duygusallığa dayanmayan kararlar alınır" şeklinde ifade edilen maddedir. M3 "Çalışanlar görevleriyle ilgili belirsiz durumlarda kendileri karar verebilir" ikinci en düşük katılımın olduğu maddeyken ($\bar{X}=3.52$), 4.02 ortalama ile M7 "Kurumda her hangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir" üçüncü en düşük katılımın olduğu madde olarak görülmektedir.

Bu bulgulara göre şunlar söylenebilir; yapılan toplantılardaki konuşmalara yöneticiler kadar diğer çalışanlar da katılır, çalışanlar kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılır ve personel kurumun amaçları üzerine ortak bir anlayışa sahipken, kurumda duygusallığa dayanmayan kararlar alınmaz, çalışanlar görevleriyle ilgili belirsiz durumlarda kendileri karar veremez ve kurumda her hangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşmez.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karar verme boyutunda, yapılan toplantılardaki konuşmalara yöneticiler kadar diğer çalışanlar da katılır, çalışanlar kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılır maddelere ilişkin algıları yüksek iken, çalışanlar görevleriyle ilgili belirsiz durumlarda kendileri karar verir ve kurumda her hangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşir şeklinde ifade edilen maddelere ilişkin algıların düşük olması dikkat çekicidir.

Vlora'da görev yapan öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme sürecine ilişkin görüşlerinin bağımsız değişkenlere göre sonuçları Tablo- 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36 ve Tablo-37'de verilmiştir.

Tablo-28. Vlora'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Algıların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	T	Sd	p
Sosyalleşme	1. Kadın	103	4.01	.636	2.345	130	.021
	2. Erkek	29	4.32	.635			
İletişim	1. Kadın	103	4.10	.564	1.176	130	.242
	2. Erkek	29	4.24	.649			
Karar Verme	1. Kadın	103	3.86	.651	1.763	130	.080
	2. Erkek	29	4.10	.661			

Sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanları arasında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(129)} = 2.345, p > 0.05$]. Bu boyutta kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 4.01 olurken, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 4.32 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Yani, kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları hemen hemen benzerdir, ama az da olsa erkek öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algıların daha olumlu olduğu söylenebilir.

İletişim boyutu için liselerdeki öğretmenlerin algıları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(129)} = 1.176, p > 0.05$]. İletişim boyutunda kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 4.10 olurken, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 4.24 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Yani, kadın ve erkek öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıların hemen hemen benzer, ama yine de erkek öğretmenlerin biraz daha olumlu olduğu söylenebilir.

Karar verme boyutu için liselerdeki öğretmenlerin algıları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(129)} = 1.763, p > 0.05$]. Karar verme boyutunda kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3,86 olurken, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 4.10 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak, çok anlamlı olmayıp, erkek öğretmenlerin algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo-29. Vlor'a'daki Liselerde G'orev Yapan 'Oğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin G'örüşlerin K'ideme G'ore ANOVA Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Sosyalleşme	Gruplar Arası	1.219	4	.305	.722	.578
	Gruplar İçi	53.583	127	.422		
	Toplam	54.802	131			
İletişim	Gruplar Arası	.585	4	.146	.420	.794
	Gruplar İçi	44.184	127	.348		
	Toplam	44.769	131			
Karar Verme	Gruplar Arası	1.278	4	.320	.730	.573
	Gruplar İçi	55.573	127	.438		
	Toplam	56.851	131			

Tablo-30. Vlor'a'daki Liselerde G'orev Yapan 'Oğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarında K'ideme İlişkin Betimsel Veriler

Boyut	Mesleki K'idem	N	\bar{x}	S
Sosyalleşme	1. 1-5 yıl	29	4.01	.646
	2. 6-10 yıl	25	4.10	.645
	3. 11-15 yıl	23	4.25	.712
	4. 16-20 yıl	18	4.15	.524
	5. 21 ve üzeri	37	3.99	.668
	Toplam	132	4.08	.647
İletişim	1. 1-5 yıl	29	4.08	.581
	2. 6-10 yıl	25	4.08	.548
	3. 11-15 yıl	23	4.23	.542
	4. 16-20 yıl	18	4.22	.515
	5. 21 ve üzeri	37	4.09	.677
	Toplam	132	4.13	.585
Karar Verme	1. 1-5 yıl	29	3.95	.590
	2. 6-10 yıl	25	3.93	.734
	3. 11-15 yıl	23	4.09	.667
	4. 16-20 yıl	18	3.81	.618
	5. 21 ve üzeri	37	3.82	.680
	Toplam	132	3.91	.659

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanları arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık yoktur [$F_{(4-127)} = .772$, $p>0.05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin sosyalleşme boyutundaki algıları, mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaşmamıştır. Bu boyutta 11-15 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması 4.25 olarak en yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. 21 ve üzeri yıllık mesleki kıdemi olan öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise en düşük düzeyde gerçekleşmiştir ($\bar{X}=3.99$). Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar olmamasına rağmen, en yüksek sosyalleşme algısının 11-15 yıllık öğretmenlerde olması dikkat çekicidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algı puanları arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık yoktur [$F_{(4-127)} = .420$, $p>0.05$]. Buna göre, liselerdeki öğretmenlerin, iletişim boyutuna ilişkin algıları, mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır. Bu boyuta ilişkin en yüksek algı puanı 11-15 yıllık mesleki kıdeme ait olan öğretmenlerde gerçekleşmiştir ($\bar{X}=4.23$). En düşük algı puanı ortalaması ise ($\bar{X}=4.08$) 1-5 ve 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlere aittir.

Aritmetik ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar olmamasına rağmen, en yüksek ortalamanın 21 ve üzeri yıllık mesleki kıdeme ait olması ile öğretmenlerin meslekteki kıdemleri artınca iletişim becerilerinin de arttığı söylenebilir. Fakat, öğretmenlerin mesleklerine yeni başladıklarında iletişim becerilerinin düşük olduğu, sonra yükselmeye başladığı ve mesleklerinin son yıllarında yine düştüğü söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algı puanları arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık yoktur [$F_{(4-127)} = .730$, $p>0.05$]. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin karar verme boyutundaki algıları, mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaşmamıştır. Bu boyuta ilişkin en yüksek algı puanı ortalaması 11-15 yıllık mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere

aittir ($\bar{X}=4.09$). En düşük algı puanı ortalaması ise ($\bar{X}=3.81$) 16-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlere aittir.

Öğretmenlerin ilk meslek yıllarında karar verme sürecine ilişkin algılarının düşüş yaşaması, meslek hayatlarının ortalarında artması ve sonra tekrar düşüş yaşaması dikkat çekicidir.

Tablo-31. Vlor'a'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Algı Puanlarının Eğitim Durumuna Göre t-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	sd	p
Sosyalleşme	1. Fakülte	74	4.05	.645	.676	130	.500
	2. Diğer	58	4.12	.652			
İletişim	1. Fakülte	74	4.09	.597	.883	130	.379
	2. Diğer	58	4.18	.570			
Karar Verme	1. Fakülte	74	3.90	.677	.330	130	.742
	2. Diğer	58	3.93	.639			

Sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanları arasında öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(129)} = .676$, $p>0.05$]. Sosyalleşme boyutunda fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 4.05 olurken, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 4.12 olmuştur. Verilere bakıldığında, fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, diğer eğitimlere sahip öğretmenlere göre daha düşük olduğu söylenebilir.

İletişim boyutu için liselerdeki öğretmenlerin algıları arasında eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(129)} = .883$, $p>0.05$]. İletişim boyutunda fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 4.09 olurken, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 4.18 olmuştur.

Verilere de görüldüğü gibi, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin iletişime algıları, fakülte eğitimine sahip öğretmenlere göre daha yüksektir.

Karar verme boyutu için liselerdeki öğretmenlerin algıları arasında eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(129)} = .330, p>0.05$]. Karar verme boyutunda fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması 3.90 olurken, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ise 3.93 olmuştur.

Diğer boyutlarda da görüldüğü gibi, karar verme boyutuna ilişkin verilere bakıldığında fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılarının diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin algılarına göre daha düşüktür.

Tablo-32. Vlor'a'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Algıların Okul Türüne Göre t-Testi Sonuçları

Boyut	Okul Türü	N	\bar{X}	S	t	Sd	p
Sosyalleşme	1. Resmi	56	4.18	.620	1.528	130	.129
	2. Özel	76	4.01	.660			
İletişim	1. Resmi	56	4.20	.537	1.270	130	.206
	2. Özel	76	4.07	.615			
Karar Verme	1. Resmi	56	3.91	.641	.056	130	.955
	2. Özel	76	3.92	.675			

Sosyalleşme boyutunda öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(130)} = 1.528, p>0.05$]. Özel okullarda görevli öğretmenlerin okul kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları ($\bar{X}=4.01$), resmi liselerde görevli öğretmenlerin algılarından ($\bar{X}=4.18$) daha düşük olmuştur. Başka bir anlatımla, özel okullarda görevli öğretmenlerin okulun sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, resmi okullardaki öğretmenlerden daha düşüktür. Bunun sebebi, devlet okullarında öğretmenlerin sosyalleşmeye ve okul kültürünü tanıtmaya ve alışmaya yönelik hizmet içi eğitimlerinin gerçekleşmesi olabilir.

Sosyalleşme boyutunda öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması arasında okul türüne göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(130)} = 1.270$, $p > 0.05$]. Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okul türüne göre iletişim sürecine algı verilerine bakılınca, devlet okullarındaki öğretmenlerinin algı ortalamalarının ($\bar{X} = 4.20$), özel okullardaki öğretmenlerinin algı ortalamalarından ($\bar{X} = 4.07$) daha yüksek olduğu söylenebilir.

Devlet okullarındaki öğretmenlerinin iletişime ilişkin algılarının daha olumlu olmasının sebebi, bu okullarda yönetici ve öğretmenlerin iletişimde açık olmaları ve yöneticilerin öğretmenlerle daha fazla iletişimde bulunmalarına bağlanabilir.

Karar verme boyutunda okul türüne göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(130)} = .056$, $p > 0.05$]. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algıları ($\bar{X} = 3.92$), resmi okullarda görev yapan öğretmenlerinin bu boyutuna ilişkin algılarından ($\bar{X} = 3.91$) daha yüksek olmuştur. Bu farklılığa bakılarak, özel okullarda, resmi okullara göre öğretmenlerin karar verme sürecine daha fazla katıldıkları ve yöneticilerin öğretmenleri bu sürece daha fazla kattıkları söylenebilir.

Tablo-33. Vlor'a'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Okuldaki Hizmet Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Sosyalleşme	Gruplar Arası	.157	2	.079	.186	.831
	Gruplar İçi	54.644	129	.424		
	Toplam	54.802	131			
İletişim	Gruplar Arası	.135	2	.068	.195	.823
	Gruplar İçi	44.634	129	.346		
	Toplam	44.769	131			
Karar Verme	Gruplar Arası	.005	2	.003	.006	.994
	Gruplar İçi	56.846	129	.441		
	Toplam	56.851	131			

Tablo-34. Vlora'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süresine İlişkin Betimsel Veriler

Boyut	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	S
Sosyalleşme	1. 1-5 yıl	86	4.06	.658
	2. 6-10 yıl	30	4.13	.672
	3. 11-15 yıl	16	4.13	.562
	Toplam	132	4.08	.647
İletişim	1. 1-5 yıl	86	4.11	.585
	2. 6-10 yıl	30	4.17	.580
	3. 11-15 yıl	16	4.18	.624
	Toplam	132	4.13	.585
Karar Verme	1. 1-5 yıl	86	3.91	.657
	2. 6-10 yıl	30	3.92	.704
	3. 11-15 yıl	16	3.90	.623
	Toplam	132	3.91	.659

Öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanları arasında okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(2-129)} = 0.186, p > 0.05$]. Öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süreleri, o okuldaki sosyalleşmeye ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır. Bununla birlikte, betimsel veriler incelendiğinde, 1-5 yıldır o okulda görevli öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması ($\bar{X}=4.06$), 6-10 yıl ve 11-15 yıllık öğretmenlerin algı puanlarının ortalamasından ($\bar{X}=4.13$) daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Bu bulgulardan hareketle, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arttıkça, sosyalleşme boyutuna ilişkin algılarının yükseldiği söylenebilir. Bunun sebebi, öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerinin artmasıyla okula alışmaları olabilir.

Öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanları arasında okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(2-129)} = 0.195, p > 0.05$]. Öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süreleri, o okuldaki iletişime ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır.

Bununla birlikte, betimsel veriler incelendiğinde, 1-5 yıldır o okulda görevli öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması ($\bar{X}=4.11$), 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X}=4.17$ ve 11-15 yıllık öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması $\bar{X}=4.18$ 'dir. Bu bulgulardan hareketle, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arttıkça, iletişim boyutuna ilişkin algılarının arttığı söylenebilir.

Öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanları arasında okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(2-129)}=0.006$, $p>0.05$]. Öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süreleri, o okuldaki karar vermeye ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır. Bununla birlikte, betimsel veriler incelendiğinde, 6-10 yıldır o okulda görevli öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3.92$), 1-5 yıl ($\bar{X}=3.91$) ve 11-15 yıllık öğretmenlerin algı puanlarının ortalamasından (3.90) daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu bulgulardan hareketle, öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerinin karar verme boyutunu çok fazla etkilemedikleri söylenebilir.

Tablo-35. Vlor'a'daki Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Sosyalleşme	Gruplar Arası	2.037	4	.509	1.23	.303
	Gruplar İçi	52.765	127	.415		
	Toplam	54.802	131			
İletişim	Gruplar Arası	1.125	4	.281	.819	.516
	Gruplar İçi	43.644	127	.344		
	Toplam	44.769	131			
Karar Verme	Gruplar Arası	1.138	4	.284	.648	.629
	Gruplar İçi	55.714	127	.439		
	Toplam	56.851	131			

Tablo-36. Vlor'a'daki Liselerde G'orev Yapan 'Oğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Betimsel Veriler

Boyut	Yaş	N	\bar{X}	S
Sosyalleşme	1. 22-26 yaş	14	4.14	.575
	2. 27-32 yaş	25	3.92	.683
	3. 33-38 yaş	32	4.13	.620
	4. 39-44 yaş	20	4.31	.555
	5. 45 yaş ve üstü	41	4.01	.698
	Toplam	132	4.08	.647
İletişim	1. 22-26 yaş	14	4.22	.550
	2. 27-32 yaş	25	4.05	.533
	3. 33-38 yaş	32	4.07	.522
	4. 39-44 yaş	20	4.32	.569
	5. 45 yaş ve üstü	41	4.10	.676
	Toplam	132	4.13	.585
Karar Verme	1. 22-26 yaş	14	4.07	.576
	2. 27-32 yaş	25	3.85	.650
	3. 33-38 yaş	32	3.94	.628
	4. 39-44 yaş	20	4.04	.749
	5. 45 yaş ve üstü	41	3.82	.678
	Toplam	132	3.91	.659

Öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(4-127)} = 1.23, p>0.05$]. Öğretmenlerin yaşları, o okuldaki sosyalleşmeye ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır. Bununla birlikte, betimsel veriler incelendiğinde, en yüksek algıların 39-44 yaşlar arasındaki öğretmenlerde ($\bar{X}=4.31$), en düşük algıların ise 3.92 ortalama ile 27-32 yaşlar arasında öğretmenlerde olmuştur.

Öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(4-127)} = .819, p>0.05$]. Öğretmenlerin yaşları, o okuldaki iletişim sürecine ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır. Bununla birlikte, öğretmenlerin yaşlarına göre iletişim süreci boyutuna ilişkin algı puanlarına bakılınca hemen hemen aynı olduğuna, yani öğretmenlerin yaşları artınca iletişimi algılamalarında önemli bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte,

öğretmenlerin iletişimi en anlamlı algılamalarının ($\bar{X}=4.32$) 39-44 yaşlar arasında, en düşük algılamalarının ($\bar{X}=4.05$) ise 27-32 yaşlar arasında gerçekleştiği söylenebilir.

Öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(4-127)} = .648, p>0.05$]. Öğretmenlerin yaşları, o okuldaki karar verme sürecine ilişkin algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır. Öğretmenlerin yaşlarına göre karar verme süreci boyutuna ilişkin algı puanlarına bakılınca bu veriler arasında çok anlamlı bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Fakat yine de bu sürece ilişkin en yüksek algıların 4.07 ortalama ile 22-26 yaşlar arasındaki öğretmenlerde, en düşük algıların ($\bar{X}=3.82$) ise 45 yaş ve üstü öğretmenlerde olduğu görülmüştür. Genç öğretmenlerin, karar verme sürecine daha çok katıldıkları ve bu süreci daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

3. TÜRK VE ARNAVUT ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ALGILAMALARINA İLİŞKİN ORTAK BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu aşamasında, iki ülke öğretmenlerinin sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarına olan algılarına ilişkin elde edilen veriler ve bunların yorumları ile bağımsız değişkenlerin bu boyutlara etkisine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilecektir.

İki ülke öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algılarına cinsiyetin etkisi Tablo-37'de, bununla ilgili betimsel verilerde Tablo-38'de verilmektedir.

Tablo-37. Türk ve Arnavut Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Ülke (Türkiye/Arnavutluk)	60.964	1	60.964	99.554	.000
Cinsiyet (Kadın/Erkek)	.936	1	.936	1.528	.217
Ülke * Cinsiyet	2.105	1	2.105	3.437	.065
Hata	185.548	303	.612		
Toplam	251.850	306			

* Ortak anlamına gelmektedir.

Tablo-38. Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Ülke ve Cinsiyete Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	CINSİYET	\bar{X}	S	N
Türkiye	Bayan	3.19	.848	96
	Erkek	3.13	.910	79
	Toplam	3.16	.875	175
Arnavutluk	Bayan	4.01	.636	103
	Erkek	4.33	.635	29
	Toplam	4.08	.647	132
Türkiye ve Arnavutluk	Bayan	3.62	.851	199
	Erkek	3.45	.997	108
	Toplam	3.56	.907	307

Türk öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.16 iken, Arnavut öğretmenlerinin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.08'dir.

Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 99.554, p < 0.05$]. Bayan öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.62 olurken, erkek öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.45 olmuştur. Bayan ve erkek öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = 1.528, p > 0.05$].

Bununla birlikte, öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algılarında, ülke ve cinsiyet değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = 3.437, p < 0.05$]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

İki ülke öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algılarına cinsiyetin etkisi Tablo-39'da, bununla ilgili betimsel veriler de Tablo-40'da verilmektedir.

Tablo-39. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün İletişim Boyutuna İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Ülke (Türkiye/Arnavutluk)	44.210	1	44.210	77583	.000
Cinsiyet (Kadın/Erkek)	0.07816	1	0.0781	.137	.711
Ülke * Cinsiyet	.694	1	.694	1.218	.271
Hata	172.664	303	.570		
Toplam	223.744	306			

Tablo-40. İletişim Boyutuna İlişkin Ülke ve Cinsiyete Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	CINSİYET	\bar{X}	S	N
Türkiye	Bayan	3.34	.826	96
	Erkek	3.27	.902	79
	Toplam	3.31	.860	175
Arnavutluk	Bayan	4.10	.564	103
	Erkek	4.24	.649	29
	Toplam	4.13	.585	132
Türkiye ve Arnavutluk	Bayan	3.73	.796	199
	Erkek	3.53	.944	108
	Toplam	3.66	.855	307

Türk öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.31 iken, Arnavut öğretmenlerinin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.13'dur.

Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 77.583$, $p < 0.05$]. Bununla birlikte Arnavut öğretmenlerin iletişim sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bayan öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.73 olurken, erkek öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.53 olmuştur. Bayan ve erkek öğretmenlerin iletişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = .137$, $p > 0.05$], ama yine de bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre bu boyutu daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Bununla birlikte, öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algılarında, ülke ve cinsiyet değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = 1.218, p < 0.05$]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Türk ve Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algılarına cinsiyetin etkisi Tablo-41'de, bununla ilgili betimsel veriler de Tablo-42'de verilmektedir.

Tablo-41. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Karar Verme Boyutuna İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Ülke (Türkiye/Arnavutluk)	57.942	1	57.942	81.599	.000
Cinsiyet (Kadın/Erkek)	.667	1	.667	.939	.333
Ülke * Cinsiyet	1.104	1	1.104	1.554	.213
Hata	215.156	303	.710		
Toplam	279.901	306			

Tablo-42. Karar Verme Boyutuna İlişkin Ülke ve Cinsiyete Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	CINSİYET	\bar{x}	S	N
Türkiye	Bayan	3.01	.932	96
	Erkek	2.98	.995	79
	Toplam	3.00	.958	175
Arnavutluk	Bayan	3.86	.651	103
	Erkek	4.10	.661	29
	Toplam	3.91	.659	132
Türkiye ve Arnavutluk	Bayan	3.45	.904	199
	Erkek	3.28	1.042	108
	Toplam	3.39	.956	307

Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.91 iken, Türk öğretmenlerinin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.00'tür.

Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 81.599, p < 0.05$]. Bununla birlikte Arnavut öğretmenlerin karar verme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bayan öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.45 olurken, erkek öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.28 olmuştur.

Bayan ve erkek öğretmenlerin iletişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = 3.33, p > 0.05$], ama yine de bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre bu boyutu daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algılarında, ülke ve cinsiyet değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = 1,554; p < 0,05$]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Algılarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları Tablo-43'te, bununla ilgili betimsel veriler ise Tablo-44'te verilmektedir.

Tablo-43. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Algılarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P
Ülke	54.728	1	54.728	89.107	.000
Yaş	2.401	4	.600	.977	.420
Ülke * Yaş	2.648	4	.662	1.078	.368
Hata	182.412	297	.614		
Toplam	251.850	306			

Tablo-44. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Ülke ve Yaş Göre Betimsel Verileri

ÜLKE	YAŞ	\bar{X}	S	N
Türkiye	22-26	3.41	.781	24
	27-32	3.20	.799	39
	33-38	2.97	.869	53
	39-44	3.21	.930	36
	45 ve üstü	3.19	.995	23
	Toplam	3.16	.878	175
Arnavutluk	22-26	4.14	.575	14
	27-32	3.92	.683	25
	33-38	4.13	.620	32
	39-44	4.31	.555	20
	45 ve üstü	4.01	.698	41
	Toplam	4.08	.647	132
Toplam	22-26	3.68	.789	38
	27-32	3.48	.830	64
	33-38	3.41	.964	85
	39-44	3.60	.970	56
	45 ve üstü	3.72	.901	64
	Toplam	3.56	.907	307

Türk öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.31 iken, Arnavut öğretmenlerinin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.13'dur. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 79.551, p < 0.05$]. Böylece Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. 22-26 yaş arasında olan öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.66, 27-32 yaş arasında olan öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X}=3.60$, 33-38 yaş arasındaki öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.57, 39-44 yaş arasında olan öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X}=3.67$, 45 yaş ve üzeri yaşında olan öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması ise $\bar{X}=3.84$ olmuştur. Yaşlarına göre, öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = .377; p > 0.05$], ama 45 yaş ve üstü öğretmenlerin bu boyutu diğerlerine göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algılarında, yaş değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = .314,$

$p < 0.05$]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü İletişim Boyutuna İlişkin Algılarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları Tablo-45'te, bu boyuta ilişkin Ülke ve Yaşa Göre Betimsel Veriler ise Tablo-46'da verilmiştir.

Tablo-45. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin İletişim Boyutuna İlişkin Ülke ve Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Ülke	46.081	1	46.081	79.551	.000
Yaş	.873	4	.218	.377	.825
Ülke * Yaş	.728	4	.182	.314	.869
Hata	172.042	297	.579		
Toplam	223.744	306			

Tablo-46. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü İletişim Boyutuna İlişkin Algılarının Yaşa Göre Betimsel Verileri

ÜLKE	YAŞ	\bar{X}	S	N
Türkiye	22-26	3.34	.751	24
	27-32	3.31	.803	39
	33-38	3.27	.888	53
	39-44	3.31	.907	36
	45 ve üstü	3.38	.977	23
	Toplam		3.31	.860
Arnavutluk	22-26	4.22	.550	14
	27-32	4.05	.533	25
	33-38	4.07	.522	32
	39-44	4.32	.569	20
	45 ve üstü	4.10	.676	41
	Toplam		4.13	.585
Toplam	22-26	3.66	.803	38
	27-32	3.60	.795	64
	33-38	3.57	.859	85
	39-44	3.67	.935	56
	45 ve üstü	3.84	.864	64
	Toplam		3.66	.855

Türk öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.00 iken, Arnavut öğretmenlerinin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.91'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişime boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 86.123, p < 0.05$]. Böylece Arnavut öğretmenlerin iletişime sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. 1-5 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.42, 6-10 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X} = 3.42$, 11-15 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.31, 16-20 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X} = 3.19$, 21 ve üzeri yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması ise $\bar{X} = 3.55$ 'dir.

Kıdemlerine göre, öğretmenlerin iletişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = .590, p > 0.05$], ama 21 ve üzeri yıldır hizmet veren öğretmenlerin bu boyutu diğerlerine göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin iletişime boyutuna yönelik algılarında, kıdem değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = .905; p < 0,05$].

Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-47. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Karar Verme Boyutuna İlişkin Algılarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
ÜLKE	58.538	1	58.538	81.207	.000
YAŞ	.562	4	.141	.195	.941
ÜLKE * YAŞ	1.701	4	.425	.590	.670
Hata	214.095	297	.721		
Toplam	79.901	306			

Tablo-48. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Karar Verme Boyutuna İlişkin Ülke ve Yaşa Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	YAŞ	\bar{X}	S	N
Türkiye	22-26	2.93	.891	24
	27-32	3.08	.934	39
	33-38	2.89	.980	53
	39-44	3.05	.990	36
	45 ve üstü	3.09	1.016	23
	Toplam	3.00	.958	175
Arnavutluk	22-26	4.07	.576	14
	27-32	3.85	.650	25
	33-38	3.94	.628	32
	39-44	4.04	.749	20
	45 ve üstü	3.82	.678	41
	Toplam	3.91	.659	132
Toplam	22-26	3.35	.960	38
	27-32	3.38	.911	64
	33-38	3.29	1.002	85
	39-44	3.40	1.022	56
	45 ve üstü	3.56	.882	64
	Toplam	3.39	.956	307

Türk öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.00 iken, Arnavut öğretmenlerinin karar verme ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.82'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 81.207, p < 0.05$]. Böylece Arnavut öğretmenlerin karar verme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir 22-26 yaş arasındaki öğretmenlerin karar verme ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.35, 27-32 yaş arasındaki öğretmenlerin karar verme ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X} = 3.38$, 33-38 yaş arasındaki öğretmenlerin karar verme ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.29, 39-44 yaş arasındaki öğretmenlerin karar verme ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X} = 3.40$, 45 yaş ve üstü öğretmenlerin karar verme ilişkin algı puanlarının ortalaması ise $\bar{X} = 3.56$ 'dır. Kıdemlerine göre, öğretmenlerin karar verme ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = .590, p > 0.05$]. Bununla birlikte, öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algılarında, yaş değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir, [$F_{(1-303)} = .590, p < 0.05$]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt

kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları, yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-49. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Algılarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
ÜLKE	36.222	1	36.222	66.076	.000
OKULTÜR	6.248	1	6.248	11.397	.001
ÜLKE * OKULTÜR	15.234	1	15.234	27.789	.000
Hata	166.102	303	.548		
Toplam	251.850	306			

Tablo-50. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Ülke ve Okul Türüne Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	OKULTÜR	\bar{X}	S	N
Türkiye	Devlet	2.957	.818	130
	Özel	3.745	.769	45
	Toplam	3.16	.875	175
Arnavutluk	Devlet	4.18	.620	56
	Özel	4.01	.660	76
	Toplam	4.08	.647	132
Toplam	Devlet	3.33	.947	186
	Özel	3.91	.711	121
	Toplam	3.56	.907	307

Türk öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.16 iken, Arnavut öğretmenlerinin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.08'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 66.076, p < 0.05$].

Böylece Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.33 olurken, özel okulda görev yapan öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.91 olmuştur. Özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır. [$F_{(1-303)} = 11.397, p < 0.05$]. Özel okulda görev yapan

öğretmenlerin iletişim sürecini devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algılarında, ülke ve okul türü değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir [$F_{(1-303)} = 27.789, p < 0.05$].

Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-51. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün İletişim Boyutuna İlişkin Algılarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Ülke	30.272	1	30.272	57.254	.000
Okültür	3.840	1	3.840	7.263	.007
Ülke * Okültür	9.097	1	9.097	17.206	.000
Hata	160.203	303	.529		
Toplam	223.744	306			

Tablo-52. İletişim Boyutuna İlişkin Ülke ve Okul Türüne Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	OKULTÜRÜ	\bar{X}	S	N
Türkiye	Devlet	3.15	.874	130
	Özel	3.77	.628	45
	Toplam	3.31	.860	175
Arnavutluk	Devlet	4.20	.537	56
	Özel	4.07	.615	76
	Toplam	4.13	.585	132
Toplam	Devlet	3.47	.923	186
	Özel	3.96	.635	121
	Toplam	3.66	.855	307

Türk öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.31 iken, Arnavut öğretmenlerinin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.13'dur. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 57.254, p < 0.05$]. Böylece

Arnavut öğretmenlerin iletişim sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.47 olurken, özel okulda görev yapan öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.96 olmuştur. Fakülte ve diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin iletişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır [$F_{(1-303)} = 7.263$, $p < 0.05$]. Böylece, özel okulda görev yapan öğretmenlerin iletişim sürecini devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algılarında, ülke ve eğitim değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir [$F_{(1-303)} = 17.206$, $p < 0.05$]. Yani, iki ülke öğretmenlerinin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları, görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-53. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Karar Verme Boyutuna İlişkin Algılarının Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P
Ülke	42.230	1	42.230	61.225	.000
Okültür	3.798	1	3.798	5.506	.020
Ülke * Okültür	3.593	1	3.593	5.209	.023
Hata	208.996	303	.690		
Toplam	279.901	306			

Tablo-54. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Karar Verme Boyutuna İlişkin Ülke ve Okul Türüne Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	OKULTÜRÜ	\bar{X}	S	N
Türkiye	Devlet	2.87	.940	130
	Özel	3.35	.931	45
	Toplam	3.00	.958	175
Arnavutluk	Devlet	3.91	.642	56
	Özel	3.92	.675	76
	Toplam	3.91	.659	132
Toplam	Devlet	3.19	.983	186
	Özel	3.71	.824	121
	Toplam	3.39	.956	307

Türk öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.00 iken, Arnavut öğretmenlerinin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.91'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 62.225, p < 0.05$]. Yani, Arnavut öğretmenlerin karar verme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.19 olurken, özel okulda görev yapan öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.70 olmuştur. Özelde ve devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = 5.506; p > 0.05$]. Bununla birlikte, öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algılarında, ülke ve eğitim değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = 5.209; p < 0.05$]. Yani, Türk ve Arnavut öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-55. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Kademelerine Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Ülke	48.371	1	48.371	78.757	.000
Okkidem	.637	2	.318	.518	.596
Ülke * Okkidem	1.969	2	.984	1.603	.203
Hata	184.869	301	.614		
Toplam	251.850	306			

Tablo-56. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Ülke ve Okuldaki Kademe Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	OKKIDEM	\bar{X}	S	N
Türkiye	1-5 yıl	3.26	.870	106
	6-10 yıl	3.00	.904	51
	11-15 yıl	3.00	.59	18
	Toplam	3.16	.875	175
Arnavutluk	1-5 yıl	4.06	.658	86
	6-10 yıl	4.13	.672	30
	11-15 yıl	4.13	.562	16
	Toplam	4.08	.647	132
Toplam	1-5 yıl	3.62	.875	192
	6-10 yıl	3.42	.988	81
	11-15 yıl	3.53	.875	34
	Toplam	3.56	.907	307

Türk öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.16 iken, Arnavut öğretmenlerinin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.08'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 78.757, p < 0.05$]. Böylece Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. 1-5 yıldır buldukları okulda hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.62, 6-10 yıldır hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X} = 3.42$, 11-15 yıldır hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması ise 3.53'tür. Görev yaptıkları okuldaki kıdemlerine göre, öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = .518, p > 0.05$], ama 1-5 yıl arasında buldukları okulda hizmet veren öğretmenlerin bu boyutu diğerlerine göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algılarında, buldukları okuldaki kıdem değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = 1.603, p < 0.05$].

Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, görev yaptıkları okuldaki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-57. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin İletişim Boyutuna İlişkin Ülke ve Okuldaki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Ülke	34.667	1	34.667	61.173	.000
Okkıdem	.699	2	.349	.616	.541
Ülke* Okkıdem	1.524	2	.762	1.344	.262
Hata	170.575	301	.567		
Toplam	223.744	306			

Tablo-58. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün İletişim Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Kıdeme Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	OKKIDEM	\bar{X}	S	N
Türkiye	1-5 yıl	3.39	.849	106
	6-10 yıl	3.12	.871	51
	11-15 yıl	3.36	.852	18
	Toplam	3.31	.860	175
Arnavutluk	1-5 yıl	4.11	.585	86
	6-10 yıl	4.17	.580	30
	11-15 yıl	4.18	.624	16
	Toplam	4.13	.585	132
Toplam	1-5 yıl	3.71	.821	192
	6-10 yıl	3.51	.925	81
	11-15 yıl	3.75	.851	34
	Toplam	3.66	.855	307

Türk öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanlarının ortaklaması 3.31 iken, Arnavut öğretmenlerinin iletişim ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.13'dur. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 61.173, p < 0.05$]. Böylece Arnavut öğretmenlerin iletişim sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. 1-5 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.71, 6-10 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X} = 3.51$ ve 11-15 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.75'dir.

Görev yaptıkları okuldaki kıdemlerine göre, öğretmenlerin iletişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = .616, p > 0.05$], ama 11-15 yıldır hizmet veren öğretmenlerin bu boyutu diğerlerine göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algılarında, görev yaptıkları okuldaki kıdem değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = 1.334, p < 0.05$]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları, görev yaptıkları okuldaki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-59. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Karar Verme Boyutuna İlişkin Algılarının Okuldaki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Ülke	47.104	1	47.104	66.238	.000
Okkıdem	1.107	2	.553	.778	.460
Ülke*Okkıdem	1.083	2	.541	.761	.468
Hata	214.051	301	.711		
Toplam	279.901	306			

Tablo-60. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Karar Verme Boyutuna İlişkin Ülke ve Okuldaki Kıdeme Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	OKKIDEM	\bar{X}	S	N
Türkiye	1-5 yıl	3.09	.956	106
	6-10 yıl	2.90	.996	51
	11-15 yıl	2.75	.831	18
	Toplam	3.00	.958	175
Arnavutluk	1-5 yıl	3.91	.657	86
	6-10 yıl	3.92	.704	30
	11-15 yıl	3.90	.623	16
	Toplam	3.91	.659	132
Toplam	1-5 yıl	3.46	.930	192
	6-10 yıl	3.28	1.023	81
	11-15 yıl	3.29	.935	34
	Toplam	3.39	.956	307

Türk öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.00 iken, Arnavut öğretmenlerinin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.91'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 66.238, p < 0.05$].

Böylece Arnavut öğretmenlerin karar verme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. 1-5 yıldır buldukları okuldan hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.46, 6-10 yıldır buldukları okulda hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı

puanlarının ortalaması $\bar{X}=3.28$, 11-15 yıldır hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması ise 3.29'dur. Görev yaptıkları okuldaki kıdemlerine göre, öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = .778$, $p>0.05$]. Ama 1-5 yıldır buldukları okulda hizmet veren öğretmenlerin bu boyutu diğerlerine göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algılarında, kıdem değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = .761$, $p<0.05$].

Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları, görev yaptıkları okuldaki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-61. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Algılarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P
Ülke	63,812	1	63,812	104,857	,000
Kıdem	,978	4	,245	,402	,807
Ülke * Kıdem	5,185	4	1,296	2,130	,077
Hata	180,744	297	,609		
Toplam	251,850	306			

Türk öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.16 iken, Arnavut öğretmenlerinin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.08'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 104.857$, $p<0.05$]. Böylece Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. 1-5 yıldır hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.66, 6-10 yıldır hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X}=3,47$, 11-15 yıldır hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.48, 16-20 yıldır hizmet veren

öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X}=3.41$, 21 ve üzeri yıldır hizmet veren öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması ise $\bar{X}=3.71$ 'dir.

Tablo-62. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Ülke ve Kıdeme Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	KIDEM	\bar{X}	S	N
Türkiye	1-5 yıl	3.43	.715	43
	6-10 yıl	3.12	.895	45
	11-15 yıl	3.01	.805	38
	16-20 yıl	2.91	.955	27
	21 ve üzeri	3.26	1.042	22
	Toplam		3.16	.875
Arnavutluk	1-5 yıl	4.01	.646	29
	6-10 yıl	4.10	.645	25
	11-15 yıl	4.25	.713	23
	16-20 yıl	4.15	.524	18
	21 ve üzeri	3.99	.668	37
	Toplam		4.08	.647
Toplam	1-5 yıl	3.66	.739	72
	6-10 yıl	3.47	.937	70
	11-15 yıl	3.48	.975	61
	16-20 yıl	3.41	1.011	45
	21 ve üzeri	3.71	.893	59
	Toplam		3.56	.907

Kıdemlerine göre, öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = .402$, $p>0.05$], ama 21 ve üzeri yıldır hizmet veren öğretmenlerin bu boyutu diğerlerine göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algılarında, kıdem değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = 2.130$, $p<0.05$].

Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-63. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün İletişim Boyutuna İlişkin Algılarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Ülke	49.231	1	49.231	86.095	.000
Kıdem	.368	4	9.191	.161	.958
Ülke * Kıdem	2.815	4	.704	1.231	.298
Hata	169.832	297	.572		
Toplam	223.744	306			

Tablo-64. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin İletişim Boyutuna İlişkin Ülke ve Kıdeme Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	KIDEM	\bar{X}	S	N
Türkiye	1-5 yıl	3.37	.746	43
	6-10 yıl	3.41	.820	45
	11-15 yıl	3.19	.819	38
	16-20 yıl	3.10	.977	27
	21 ve üzeri	3.46	1.049	22
	Toplam	3.31	.860	175
Arnavutluk	1-5 yıl	4.08	.582	29
	6-10 yıl	4.08	.549	25
	11-15 yıl	4.23	.542	23
	16-20 yıl	4.22	.515	18
	21 ve üzeri	4.09	.677	37
	Toplam	4.13	.585	132
Toplam	1-5 yıl	3.66	.764	72
	6-10 yıl	3.65	.799	70
	11-15 yıl	3.58	.884	61
	16-20 yıl	3.55	.989	45
	21 ve üzeri	3.85	.882	59
	Toplam	3.66	.855	307

Türk öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.31 iken, Arnavut öğretmenlerinin iletişim ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.13'tür. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 86.095$, $p < 0.05$]. Böylece Arnavut öğretmenlerin iletişim sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. 1-5 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.66, 6-

10 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X}=3.65$, 11-15 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.58, 16-20 yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X}=3.54$, 21 ve üzeri yıldır hizmet veren öğretmenlerin iletişim ilişkin algı puanlarının ortalaması ise $\bar{X}=3.85$ 'tir. Kıdemlerine göre, öğretmenlerin iletişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = .161$, $p>0.05$], ama 21 ve üzeri yıldır hizmet veren öğretmenlerin bu boyutu diğerlerine göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Bununla birlikte, öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algılarında, kıdem değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = 1.231$, $p<0.05$]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-65. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Karar Verme Boyutuna İlişkin Algılarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Ülke	61.376	1	61.376	86.123	.000
Kıdem	1.681	4	.420	.590	.670
Ülke * Kıdem	2.581	4	.645	.905	.461
Hata	211.661	297	.713		
Toplam	279.901	306			

Türk öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.00 iken, Arnavut öğretmenlerinin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.91'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 86.123$, $p<0.05$]. Böylece, Arnavut öğretmenlerin karar verme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Tablo-66. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Karar Verme Boyutuna İlişkin Ülke ve Okuldaki Kıdeme Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	KIDEM	\bar{X}	S	N
Türkiye	1-5 yıl	3.07	.814	43
	6-10 yıl	3.14	.967	45
	11-15 yıl	2.84	.957	38
	16-20 yıl	2.78	1.076	27
	21 ve üzeri	3.10	1.051	22
	Toplam	3.00	.958	175
Arnavutluk	1-5 yıl	3.95	.590	29
	6-10 yıl	3.93	.734	25
	11-15 yıl	4.09	.667	23
	16-20 yıl	3.81	.618	18
	21 ve üzeri	3.82	.680	37
	Toplam	3.91	.659	132
Toplam	1-5 yıl	3.42	.847	72
	6-10 yıl	3.42	.963	70
	11-15 yıl	3.31	1.049	61
	16-20 yıl	3.19	1.045	45
	21 ve üzeri	3.55	.900	59
	Toplam	3.39	.956	307

1-5 yıldır hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.42, 6-10 yıldır hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X}=3.42$, 11-15 yıldır hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.31, 16-20 yıldır hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması $\bar{X}=3.19$, 21 ve üzeri yıldır hizmet veren öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algı puanlarının ortalaması ise $\bar{X}=3.55$ 'dir. Kıdemlerine göre, öğretmenlerin karar vermeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = .590$, $p>0.05$], ama 21 ve üzeri yıldır hizmet veren öğretmenlerin bu boyutu diğerlerine göre daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algılarında, kıdem değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = .905$, $p<0.05$]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt

kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-67. Türk ve Arnavut Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Ülke (Türkiye/Arnavutluk)	45.122	1	45.122	73.261	.000
Eğitim Durumu (Fakülte/Diğer)	1.162	1	1.162	1.887	.171
Ülke * Eğitim Durumu	.232	1	.232	.377	.540
Hata	186.619	303	.616		
Toplam	251.850	306			

Tablo-68. Sosyalleşme Boyutuna İlişkin Ülke ve Eğitim Durumlarına Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	Eğitim Durumu	\bar{x}	S	N
Türkiye	Fakülte	3.12	.863	140
	Diğer	3.32	.915	35
	Toplam	3.16	.875	175
Arnavutluk	Fakülte	4.07	.645	74
	Diğer	4.12	.652	58
	Toplam	4.08	.647	132
Toplam	Fakülte	3.44	.908	214
	Diğer	3.82	.852	93
	Toplam	3.56	.907	307

Türk öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.16 iken, Arnavut öğretmenlerinin sosyalleşmeye ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.08'dir. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 73.261$, $p < 0.05$]. Fakülte eğitime sahip öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.44 olurken, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.82 olmuştur. Fakülte ve diğer eğitimler sahip öğretmenlerin sosyalleşmeye ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = 1.887$, $p > 0.05$]. Bununla birlikte, öğretmenlerin sosyalleşme boyutuna yönelik algılarında,

ülke ve eğitim durumu değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = .377$, $p < 0.05$]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün sosyalleşme boyutuna ilişkin algıları, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-69. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün İletişim Boyutuna İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Ülke (Türkiye/Arnavutluk)	34.503	1	34.503	60.884	.000
Eğitim Durumu (Fakülte/Diğer)	1.471	1	1.471	2.595	.108
Ülke * Eğitim Durumu	.260	1	.260	.458	.499
Hata	171.711	303	.567		
Toplam	223.744	306			

Tablo-70. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün İletişim Boyutuna İlişkin Algılarının Ülke ve Eğitim Durumlarına Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	Eğitim Durumu	\bar{X}	S	N
Türkiye	Fakülte	3.26	.852	140
	Diğer	3.48	.880	35
	Toplam	3.31	.860	175
Arnavutluk	Fakülte	4.09	.597	74
	Diğer	4.17	.570	58
	Toplam	4.13	.585	132
Toplam	Fakülte	3.55	.866	214
	Diğer	3.91	.775	93
	Toplam	3.66	.855	307

Türk öğretmenlerin iletişim boyutuna ilişkin algı puanlarının ortaklaması 3.31 iken, Arnavut öğretmenlerinin iletişime ilişkin algı puanlarının ortalaması 4.13'dur. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 60.884$, $p < 0.05$]. Bununla birlikte Arnavut öğretmenlerin iletişim sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.55 olurken, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.92 olmuştur. Fakülte ve diğer eğitimler sahip öğretmenlerin iletişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = 2.595, p > 0.05$], ama yine de Fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin, diğer eğitimlere sahip öğretmenlere göre bu boyutu daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik algılarında, ülke ve eğitim durumu değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = .458; p < 0,05$]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün iletişim boyutuna ilişkin algıları, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Tablo-71. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Örgüt Kültürünün Karar Verme Boyutuna İlişkin Algılarının Eğitim Durumlarına Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Ülke (Türkiye/Arnavutluk)	45.217	1	45.217	63.549	.000
Eğitim Durumu (Fakülte/Diğer)	.701	1	.701	.985	.322
Ülke * Eğitim Durumu	.292	1	.292	.410	.522
Hata	215.593	303	.712		
Toplam	279.901	306			

Tablo-72. Türk ve Arnavut Lise Öğretmenlerin Karar Verme Boyutuna İlişkin Ülke ve Eğitim Durumuna Göre Betimsel Veriler

ÜLKE	Eğitim Durumu	\bar{x}	S	N
Türkiye	Fakülte	2.96	.984	140
	Diğer	3.14	.846	35
	Toplam	3.00	.958	175
Arnavutluk	Fakülte	3.90	.677	74
	Diğer	3.94	.640	58
	Toplam	3.91	.659	132
Toplam	Fakülte	3.29	.994	214
	Diğer	3.64	.818	93
	Toplam	3.39	.956	307

Arnavut öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.91 iken, Türk öğretmenlerinin karar verme boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalaması 3.00'dur. Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [$F_{(1-303)} = 63.549, p < 0.05$]. Bununla birlikte Arnavut öğretmenlerin karar verme sürecini daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Fakülte eğitimine sahip öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algı puanlarının ortalaması 3.29 olurken, diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin algı puanlarının ortalaması ise 3.64 olmuştur. Fakülte ve diğer eğitimlere öğretmenlerin karar verme sürecine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{(1-303)} = .985, p > 0.05$]. Ama yine de diğer eğitimlere sahip öğretmenlerin, fakülte eğitimine sahip öğretmenlere göre bu boyutu daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin karar verme boyutuna yönelik algılarında, ülke ve eğitim durumu değişkenlerinin ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir [$F_{(1-303)} = .410, p < 0.05$]. Başka bir anlatımla, Türk ve Arnavut öğretmenlerin örgüt kültürünün karar verme boyutuna ilişkin algıları, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu son bölümünde yapılan uygulamadan sonuçlar çıkarılacak ve önerilerde bulunulacaktır.

SONUÇLAR

Araştırma ile ilgili sonuçlar üç bölümde ele alınacaktır. Birinci bölümde, Türk öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreçleri ile ilgili algılamaların sonuçları; ikinci bölümde, Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreçleri ile ilgili algılamaların sonuçları; üçüncü bölümde ise Türk ve Arnavut öğretmenleri algıları arasındaki anlamlı farklılıkların sonuçları yer alacaktır.

Türk Öğretmenleri İle İlgili Sonuçlar:

1. Sosyalleşme, iletişim ve karar verme sürecine ilişkin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü, mesleki kıdem ve yaşa göre algılamalara bakıldığında, anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yani, bu boyutları algılamada öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü, mesleki kıdem ve yaş etkili bir faktör değildir. Şişman (1993), “İlkokullarda Örgüt Kültürü” adlı araştırmasında, erkeklerin, kadınlara göre örgütsel kültürü daha olumlu algıladıkları sonucuna varmıştır ve bu sonuç araştırmanın sonuçlarını desteklememekte. Sosyalleşme, iletişim ve karar verme sürecine ilişkin mesleki kıdeme göre algılamalara bakıldığında, anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kıdem değişkeninin, bu süreçleri algılamada öğretmenleri etkilemediği görülmektedir.

2. Sosyalleşme süreci ile ilgili algılara bakıldığında; okulda çeşitli anma ve kutlama törenlerinin düzenlendiği, çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkilerinin teşvik edildiği ve kuruma katılan yeni öğretmenler için bir eğitim programının düzenlendiği

anlaşılmıştır. Bununla birlikte; düzenlenen sosyal etkinliklere katılımın düşük olduğu, öğretmenlerin okullarını ideal bir yer olarak görmedikleri ve yazılı olmayan kurallara önem verilmediği görülmektedir. Pehlivanoğlu (1999) da, “Özel Ortaöğretim Kurumlarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi” adlı araştırmasında sosyalleşme sürecinde öğretmenlerin sosyalleşme sürecine gerekli baktıkları sonucuna varmıştır.

3. İletişim boyutuna ilişkin algılara bakıldığında; iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmanın ve onlarla iletişim kurmanın kolay olduğu ve öğretmenlerin öğrencilerinin eğitim-öğretim ile ilgili şikayet, eleştiri ve beklentilerini dinlediği anlaşılmıştır. Aynı zamanda; kurumda iletişimde açıklığın esas alınmadığı, öğretmenler ve yönetim arasında görüş alışverişinin olmadığı ve yazılı olmayan kurallara önem verilmediği ortaya çıkmıştır. Kortner’in (1998) “Örgüt kültürü içerisinde iletişim” adlı araştırmasında ise örgütte çalışanların kullandığı dil örgüt kültürü anlayışına doğrusal olarak bağlantılıdır.

4. Karar verme sürecine ilişkin algılara bakıldığında ise; çalışanların kurumun amaçları üzerine ortak bir anlayışa sahip oldukları, duygusallığa dayanmayan kararların alındığı ve toplantılardaki konuşmalara yöneticiler kadar öğretmenlerin de katıldığı fakat, çalışanların görevleriyle ilgili belirsiz durumlarda kendilerinin karar veremediği ve kararların her düzeyden kişilerin katılımı ile gerçekleşmediği anlaşılmıştır. Pehlivanoğlu (1999) da, “Özel Ortaöğretim Kurumlarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi” adlı araştırmasında ise karar verme sürecinde yöneticilerin, öğretmenlerin karar verme sürecinde katılımı soruları hakkında olumsuz görüş bildirdikleri sonucuna varmıştır.

Arnavut Öğretmenleri ile İlgili Sonuçlar:

5. Sosyalleşme, iletişim ve karar verme sürecine ilişkin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü, mesleki kıdem ve yaşa göre algılamalara bakıldığında, anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yani, bu boyutları algılamada

öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü, mesleki kıdem ve yaşı etkili bir faktör değildir. Fakat; Şişman (1993), “İlkokullarda Örgüt Kültürü” adlı araştırmasında, cinsiyet değişkeninin erkeklerin çevreye egemen olma ve onu etkileme ve değiştirme konusunda kadınlara göre daha etkin oldukları sonucuna ulaşmıştır.

6. Sosyalleşme süreci ile ilgili algılara bakıldığında; öğretmenlerin benimsediği değerlerin birbiriyle tutarlı, çalışanların eğitim – öğretim süreci ile ilgili her türlü yeniliğe uyum sağlamak için çaba gösterdikleri ve öğretmenlerin sadece kendilerini değil kurumun başarısını da düşündükleri görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin çalıştıkları kurumu ideal bir yer olarak görmedikleri, kuruma katılan yeni öğretmenler için bir oryantasyon eğitiminin uygulanmadığı, ve öğretmenler arasında yardımlaşmanın olmadığı görülmektedir. Aydın (2002), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürlerinin Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü” adlı araştırmasında de, okula yeni katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinden işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda görev talimatı bekledikleri, okulun kahramanları, tarihi, adet ve törenleri öğrenmelerinde müdürlerden destek bekledikleri sonucuna varmıştır.

7. İletişim boyutuna ilişkin algılara bakıldığında; kurumdaki ortak dilin kurumdaki kültürün korunmasına ve devam etmesine katkıda bulunduğu, yöneticilerin sözlü, yazılı ve diğer iletişim kanallarını kullandıkları ve iletişim esas alındığı anlaşılmaktadır. Aynı zamanda; kurumda yazılı olamayan kurallara önem verilmediği, kurumda duyguların ve düşüncelerin paylaşılmadığı ve kurumdaki herkesin birbirine gülümsemeyi ihmal ettikleri ve çoğunlukla selam verilmediği de anlaşılmıştır.

8. Karar verme sürecine ilişkin algılara bakıldığında ise; yapılan toplantılara yöneticiler kadar öğretmenlerin de katıldığı, öğretmenlerin kendi görevleriyle ilgili konularda karar sürecine katıldıkları ve kurumdaki çalışanların kurumun amaçları üzerine ortak bir anlayışa sahip, fakat; kurumda duygusallığa dayanmayan kararların alınmadığı ve öğretmenlerin kendileriyle ilgili belirsiz durumlarda kendilerinin karar

verilmediği ve kurumdaki herhangi bir konuda karar alma süreci her düzeyden kişilerin katılımı ile gerçekleşmediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuca karşı; Şişman (1993), “İlkokullarda Örgüt Kültürü” adlı araştırmasında, personel ve yönetim arasında kararlarda ortak bir anlayışın gelişmediği sonucuna varmıştır. Pehlivanoglu (1999) da, “Özel Ortaöğretim Kurumlarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi” adlı araştırmasında ise karar verme sürecinde duygusallığın temel alındığı sonucuna varılmıştır.

Türk ve Arnavut Öğretmenlerinin Ortak Algıları İle İlgili Sonuçlar:

9. Türk ve Arnavut öğretmenlerinin sosyalleşme boyutuna ilişkin algılarına bakıldığında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Bu boyutun, Arnavut öğretmenler tarafından daha olumlu algılandığı görülmüştür.

10. İletişim ile ilgili algılarda da iki ülkenin öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, Arnavut öğretmenlerin bu boyutu daha olumlu algıladıkları anlaşılmıştır. Karar verme sürecine ilişkin algılara bakıldığında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu boyutun, Arnavut öğretmenler tarafından daha olumlu algılandığı görülmüştür.

11. Cinsiyet, yaş, okul türü, kıdem okuldaki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre, sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutuna ilişkin ortak algılarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına bakılarak iki ülkenin okulları ve öğretmenleri için şu önerilerde bulunmak mümkündür.

1. Arnavutluk ve Türkiye’deki liselerde, öğretmenlerin çalıştıkları okulu ideal bir yer olarak görmelerini sağlamak için öğretmenlerin beklentileri bilinmeli ve bu beklentilere göre yapılanma yeniden gözden geçirmelidir.

2. Arnavutluk ve Türkiye'deki liselerde, okula yeni katılan öğretmenlerin oryantasyon eğitiminden geçirilmesi sağlanmalıdır ve onlara okulu ve çevreyi tanıtıcı bilgiler verilmelidir.

3. Arnavutluk'taki liselerde, öğretmenler arasındaki yardımlaşmayı destekleyici faaliyetler yapılmalıdır.

4. Arnavutluk'taki liselerde, kurumdaki herkesin birbirini selamlaması ve gülümsemesini sağlamak ve kurumdaki duygu ve düşüncelerin paylaşılması için, öğretmenlerin ilişkilerini destekleyici sosyal aktiviteler düzenlenmeli ve bu aktivitelere katılımı artırmak için daha cazibeli hale getirilmelidir.

5. Arnavutluk ve Türkiye'deki liselerde, kararların alımında objektifliği sağlamak için, karar alma süreci her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleşmelidir. Aynı zamanda karmaşayı önlemek için çalışanlar görevleriyle ilgili belirsiz konularda kendileriyle ilgili karar verebilmeleri için onlara inisiyatif verilmelidir.

6. Türkiye'deki liselerde; öğretmenler ile yöneticiler arasındaki görüş alışverişinin sürekliliğini sağlamak için onların arasındaki iletişim güçlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç. (1994). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları.

AHMED, P. Khan. (1998). *Culture and Climate for Innovation*. **European Journal of Innovation Management**, Vol.1, No. 1, sf.30 – 34.

AKINCI, Beril. (1997). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.

_____, Beril (1996), **Kurum Kültürünün Çalışanlara İletilmesinde Örgüt İçi İletişim**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALLEN, Kennedy ve Terence DEAL. (1982). **Coorporate Cultures**. Massachusetts: Addition Wesley Pub.

ALGAN, Enver. (1997). **Örgütsel Kültür Öğelerinin Kara Harp Okulu Öğrencilerini Etkileme Düzeyi**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALVESSON, Mats. (1990). *On The Popularity of Organizational Culture*. **Acta Sociologica**, Vol.33, No.1, sf.31 – 49.

ARMSTRONG, Michael. (1990). **Leadership, Organizations and Culture**. New Delhi: Sage Publications.

AYDIN, Mustafa. (1984). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

AYDIN, Sibel. (2002). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

BALCI, Ali. (2000). **Örgütsel Sosyalleşme; Kuram Strateji ve Teknikler**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

BARTOL, Kathryn and Martin DAVID. (1991). **Management**. New York: Mc Graw Hill.

BAŞARAN, İ. Ethem. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara:Gül Yayınevi.

_____, (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

BERBEROĞLU, Güneş. (1991). **Karşılaştırılmalı Yönetim**. Eskişehir:Ankara Üniversitesi Yayını.

_____ (1990). *Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı*. Ankara: **Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt 7 (1), sf. 46-74.

BOLAT, Salih. (1996). *Eğitim Örgütlerinde İletişim*. **Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı 12, sf. 75 – 80.

BURSALIOĞLU, Ziya. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yay.

ÇELİK, Vehbi. (1997). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

ÇİMEN, Zafer (2001). **Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

DEAL, Terence and Kennedy ALLAN. (1993). **Reframing Organizational Culture**. Newbury Park: Sage Pub.

DENİSON, Daniel. (1990). **Coorporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York:John Wiley and Sons Pub.

DEMİR, Kemal. (2000). **Örgütlerde İletişim Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık.

DİNÇER, Ömer ve Fidan YAHYA. (1996). **İşletme Yönetimine Giriş**. İstanbul: İz Yayıncılık.

DOĞAN, Özlem. (1997). *İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü*. **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi**, 30 – 4. Ankara: TODAİE Yayınları.

DÖKMEN, Üstün. (1994). **İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayınları.

DRUCKER, Peter. (1996). **Yeni Gerçekler**. (Çev. Birtane Karanakçı), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

ERDEM, Ferda. (1996). **İşletme Kültürü**. Ankara: Fredrich-Naumann Vakfi Yayınları.

ERDOĞAN, İlhan. (1991). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

EREN, Erol. (1997). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınları.

ERTÜRK Mümin. (1995). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayın.

FOX, Allan. (1971). **The Social Organization of Industrial Work**. England: Collier – Macmillan.

FLETCHER, Connie. (1996). *The 250lb in an Alley*. **Journal of Organizational Change Management**, Vol.9, No.5, sf.36 – 42.

GÖKÇE, Birsen. (1998). **Toplum Bilimlerde Araştırma**. Ankara: Savaş Yayınları.

GÜÇLÜ, Nezahat. (1996). *Öğretmen Olma Süreci: Sosyalleşeme*. **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 20 – 99. Ocak. Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.

GÜMÜŞ, Mustafa. (1995). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İstanbul:Alfa Basım Yayın.

GÜRÇAY, Cemile. (1994). **İletişimde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi.

GÜRGEN, Haluk. (1997). **İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları.

GÜVENÇ, Bozkurt. (1991). **İnsan ve Kültür**. Ankara: Remzi Kitabevi Yayınları.

HASSARD, John. (1993). **Postmodernizm and Organizations**. London: Sage Pub.

HICKS, Herbert ve Ray GULLET. (1975). **Organizations: Theory and Behavior**. USA: Mc.Graw – Hill Book Pub.

HODAS, Steven. (1993). *Technology Refusal and The Organizational Culture of School*. <http://www.epaa.asu.edu/epaa/1n10.htm>'den 19.08.2003 tarihinde alınmıştır.

HOY, Kwayne ve Cecil MİKSEL. (1991). **Educational Administration, Theory, Research and Practice**. New York: Mc Graw Hill.

JAMES, Jeniffer. (1997). **Gelecek Zamanda Düşünmek**. İstanbul:Boyner Holding Yayınları.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. (1988). **İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Evrim Basım.

KARASAR, Niyazi. (1998). **Araştırmada Rapor Hazırlama**. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık LTD.

KORNER, Ailex. (1998). **Organizational Culture and the Role of Communication**. Japonya. Dissertation Abstract. ED2559696

KOZLU, Cem. (1986). **Kurumsal Kültür**. İstanbul: Bilkom Yayınları.

LİM, Bernard. (1995). *Examining the Organizational Culture and Performance Link*. **Leadership and Organizational Development Journal**. Vol. 16 (5), sf.16 – 21

MAHLER, Julianne. (1997). *Influence of Organizational Culture on Learning in Public Agencies*. **Journal of Public Administration Research and Theory**. Vol.7, No.4, sf.519 – 540.

MASLAND, Andrew. (1983). **Using Organizational Culture in College Admissions**. İngiltere. Dissertation Abstract. ED232545

MEEK, Lynn. (1998). *Organizational Culture: Origins and Weakness*. **Organizational Culture**, 9/4, 453 – 475.

MORGAN, Gareth. (1998). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. (Çev. Gündüz BULUT ve Zülfü DİCLELİ), İstanbul: BZD Yayıncılık.

NELSON, Debra ve James QUICK. (1997). **Organizational Behavior, Foundations, Realities and Challenges**. New York: West Publications Company.

NORMORE, Anthony. (2003). *Professional and Organizational Socialization Processes of School Administrators: A Literature Review*.

http://www.hiceducation.org/Edu_Proceedings/Anthony/H/Normore.pdf den 19.11.2003 tarihinde alınmıştır.

OSKAY, Ünsal. (1992). **İletişimin ABC'si**. İstanbul: Simavi Yayınları.

ÖZKALP, Enver. (1995). **Sosyolojiye Giriş**. Eskişehir: Etam A.Ş.

ÖZDEN, Selma. (2002). **Öğretmen ve Yöneticilerin Değişim Sürecinde Oluşturdukları Okul Kültürünün, Okul Verimliliğini Artırabilmelerine Yönelik Algılama Düzeyleri**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

PANG, Nicholas. (1998). **Organizational Culture of Excellent Schools in Hong Kong**. Hong – Kong. Dissertation Abstract. ED429866

PASCALE, Richard ve Tony ATHOS. (1985). **The Art of Japanese Management**. London: Penguin Books.

PEHLİVANOĞLU, Kemal (1999). **Özel Ortaöğretim Kurumlarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PHEYSEY, Diana. (1993). **Organizational Cultures, Types and Transformations**. London:Routledge Pub.

PRATT, Michael ve Dimitri MARGARİTİS. (1999). *Developing a Research in a University Faculty*. **Journal of Higher Education Policy and Management**. Vol.21, No.1, sf.43 – 55.

ROBBİNS, Stephen. (1992). **Organizational Theory; Structure, Design and Applications**. New Jersey:Prentice – Hall Pub.

SATHE, Vijay. (1983). *Implications of Corporate Culture; A Manager's Guide to Actions*. **Organizational Dynamics**. sf.5 – 24, Autumn.

SCHALL, Steve. (1983). *A Communication – Rules Approach to Organizational Culture*. **Sloan Management Review**. sf. 3 – 15. Winter

SCHEİN, Edgar. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

SHAFRİTZ, Jay ve Steven OTT. (1992). **Organizational Culture and Symbolic Management Organization Theory**. California: Brooks/Cole Publications Company

SARGUT, Selami. (2001). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: İmge Yayıncılık. 2. baskı.

SEAGREN, Alan. (1990). **The Implications and Opportunities for Principal Practice and Preparation Programs Based on a Comparative Study of Organizational Culture in Selected Schools in Australia and the USA**. Australia. Dissertation Abstract. ED326990

SİLVERMAN, David. (1970). **The Theory of Organization**. London: Heinemann Yayıncılık.

SMİRCİCH, Linda. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Culture and Analysis*. **Administrative Science Quarterly**. Vol.28, sf.339 – 358.

ŞİŞMAN, Mehmet. (1994). **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

-----, Mehmet. (1993), **İlkokullarda Örgüt Kültürü**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TAYMAZ, Haydar. (1992). **Hizmet İçi Eğitim**. Ankara: Pegem Yayınları.

- TERZİ, Ali Rıza.(2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayınları.
- TEZCAN, Mehmet. (1991). **Sosyolojiye Giriş**. Ankara: Bilgi Basım Yayıncılık.
- TOLAN, Barlas. (1983). **Toplum Bilimlerine Giriş**. Ankara: Savaş Yayıncılık.
- TÜRKMEN, İsmail. (1992). **Etken İletişim Modeli**. Ankara: MPM Yayınları.
- UNUTKAN, Atakan. (1994). **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.,
- USLUATA, Ayseli. (1994). **İletişim**. İstanbul: Cep Üniversitesi İletişim Yayınları.
- UZUNÇARŞI, Ülkü, Meral TOPRAK ve Ersun OĞUZ. (2000). **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul: İTO Yayınları.
- ÜÇOK, Tengiz. (1989). *Organizasyon Kültürünün Oluşumu*. 9 Eylül Üniversitesi **İİBF Dergisi**. Cilt.4, Sayı.1 – 2, sf. 308 – 322.
- VAROL, Metin. (1989). *Örgüt Kültürü ve Verimlilik*. **Verimlilik Dergisi**. Cilt 19, No.1, sf.21 – 46.
- VECCHIO, Robert. (1995). **Organizational Behaviour**. Philadelphia:The Dreyden Press Harcourt Brace Collage Yayınları.
- VURAL, Beril. (2003). **Kurum Kültürü**. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- WEICK, Karl. (1987). *Organizational Culture as a Source of High Reliability*. **California Management Review**. Vol. 29, No. 2, S. 112 – 127. Winter.
- WILLIAM, Tierney. (1998), **Örgüt Kültürünün İki Paradigması**. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Pennsylvania.
- WHETTEN, David ve Cameron KİM. (1998). **Developing Management Skills**. California:Addison – Wesley Educational Pub.
- YÜKSEL, Berrin. (1989). *Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri*. Ankara: **Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt 7 (1) sf. 23-30.
- YÜKSEL, Haluk. (1987). **Atatürkçü Düşünce Sisteminde Kültürel İletişimin Modele Dayalı Boyutları**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

EKLER

Ek-1: Sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarında yer alan ifadelerin toplam madde korelasyonları ve boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri.

Ek-2: Anket Formu

Ek-3: Valilik İzni

EK – 1: Sosyalleşme, iletişim ve karar verme boyutlarında yer alan ifadelerin toplam madde korelasyonların ve boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri.

Boyut	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach Alpha
<i>Sosyalleşme</i>	<u>Madde 1</u>	<u>.851</u>	.945
	<u>Madde 2</u>	<u>.767</u>	
	<u>Madde 3</u>	<u>.605</u>	
	<u>Madde 4</u>	<u>.571</u>	
	<u>Madde 5</u>	<u>.707</u>	
	<u>Madde 6</u>	<u>.736</u>	
	<u>Madde 7</u>	<u>.797</u>	
	<u>Madde 8</u>	<u>.751</u>	
	<u>Madde 9</u>	<u>.684</u>	
	<u>Madde 10</u>	<u>.819</u>	
	<u>Madde 11</u>	<u>.842</u>	
	<u>Madde 12</u>	<u>.700</u>	
	<u>Madde 13</u>	<u>.701</u>	
<i>İletişim</i>	<u>Madde 1</u>	<u>.534</u>	.927
	<u>Madde 2</u>	<u>.690</u>	
	<u>Madde 3</u>	<u>.400</u>	
	<u>Madde 4</u>	<u>.780</u>	
	<u>Madde 5</u>	<u>.771</u>	
	<u>Madde 6</u>	<u>.690</u>	
	<u>Madde 7</u>	<u>.740</u>	
	<u>Madde 8</u>	<u>.750</u>	
	<u>Madde 9</u>	<u>.804</u>	
	<u>Madde 10</u>	<u>.625</u>	
	<u>Madde 11</u>	<u>.718</u>	
	<u>Madde 12</u>	<u>.786</u>	
<i>Karar Verme</i>	<u>Madde 1</u>	<u>.332</u>	.887
	<u>Madde 2</u>	<u>.684</u>	
	<u>Madde 3</u>	<u>.569</u>	
	<u>Madde 4</u>	<u>.790</u>	
	<u>Madde 5</u>	<u>.802</u>	
	<u>Madde 6</u>	<u>.735</u>	
	<u>Madde 7</u>	<u>.860</u>	

Ek-2 Anket Formu

Değerli meslektaşım,

1980'li yılların başında ortaya çıkan ve yönetim alanında örgütlerin etkililiğinde ve başarısında önemli rol oynadığı düşünülen örgüt kültürü, 'örgütlerin çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonuçlarını etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, değerler, inançlar, normlar ve bu mekanizmayı destekleyen törenler, efsaneler, kahramanlar, hikayeler, dil, semboller vb. şeyler olarak tanımlanmakta ve örgütleri beton yığını binalar olmaktan çıkararak, onları ayakta tutan ve kimlik kazandıran bir kavram' olarak kabul edilmektedir.

Bu araştırmada Arnavutluk ve Türkiye'deki bazı özel ve devlet orta öğretim kurumlarında, öğretmenlerin, örgütsel kültürünün boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karara katılım sürecine olan alguları kıyaslanacaktır.

Bu amaçla yapılan çalışmada kullanılacak anketten alınacak bilgiler sadece araştırmacı tarafından bilinecek ve yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Araştırmanın başarılı olması için vereceğiniz samimi cevaplardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Kseonela SOTİROFSKI
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Öğretmenlikte Kıdeminiz:

() 1 – 5 yıl, () 6 – 10 yıl, () 11 – 15 yıl, () 16 – 20 yıl, () 21 ve üzeri

2. Bulduğunuz Okuldaki Kıdeminiz:

() 1 – 5 yıl, () 6 – 10 yıl, () 11 – 15 yıl, () 16 – 20 yıl, () 21 ve üzeri

3. Cinsiyetiniz:

() Bayan () Erkek

4. Yaşınız:

() 22 – 26, () 27 – 32, () 33 – 38, () 39 – 44, () 45 ve üstü

5. Eğitim Durumunuz:

() Eğitim Enstitüsü, () Öğretmen Okulu, () Fakülte, () Yüksek Lisans,
() Diğer

6. Çalıştığınız Okul Türü:

() Devlet okulu, () Özel okul

II. BÖLÜM

Örgüt Kültürünün Sosyalleşme, İletişim ve Karar Verme Boyutlarına İlişkin Algıları Ölçmeye Yönelik Anket Formu

Bu bölümde, okulunuzun örgütsel kültürünün; sosyalleşme, iletişim ve karar verme sürecine ilişkin boyutları tanımlamaya yönelik cümleler yer almaktadır. Sizden bu cümlelerin verdiği anlamın size göre ifadesini derecelendirmeye ilişkin : Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Orta Derecede Katılıyorum, Az Katılıyorum, ve Hiç Katılmıyorum şıklarından yalnızca bir tanesini işaretlemeniz istenmektedir.

Sıra No:	Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumda benimsenen değerler birbirleriyle tutarlılık gösterir.					
2	Kuruma katılan her personelin kısa sürede uyum sağlaması için çalışılır.					
3	Çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir.					
4	Çeşitli anma ve kutlama törenleri düzenlenir.					
5	Çalışanlar arasında işbirliği vardır.					
6	Kurumda geçmişte yaşanan olaylarla ilgili anlatılan hikayeler kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunur.					
7	Kurumda göreve yeni başlayan personelin kurumdaki insan ilişkilerini ve kurum içi işlerde izlenen yol ve yöntemleri kolay öğrenmeleri için yönetim her türlü katkıyı sağlamaktadır.					
8	Kurum çalışanları eğitim ve öğretimle ilgili her türlü yeniliğe uyum sağlamak için çaba gösterirler.					
9	Kurum çalışanları, çalıştıkları kurumu ideal bir yer olarak bulurlar.					
10	Kurumda çalışanlar sadece kendileri için değil, kurumun başarısı için de çaba göstermekten mutluluk duyarlar.					
11	Kurumda çalışanlar arasındaki yardımlaşmaya önem verilir.					
12	Kuruma yeni katılan personelin kuruma alışması için ayrı bir eğitim programı uygulanır.					
13	Kurumda düzenlenen sosyal etkinliklere katılım yüksektir.					
14	Kurumda herkes birbirine gülümser ve selam verir.					
15	Yöneticiler, sözlü, yazılı ve diğer iletişim kanallarını (beden dili....vs) kullanırlar.					
16	Kurumda iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.					
17	Kurum çalışanları, öğrencilerin eğitim – öğretimine ilişkin şikayet, eleştiri ve beklentilerini dinler.					
18	Kurum çalışanları ile yönetim arasında sürekli bir görüş alış veriş vardır.					
19	Kurum çalışanları, kurum yöneticisine kolayca ulaşır ve kolayca iletişim kurarlar.					
20	Kurum çalışanları arasındaki olası çatışmalar uzlaşılarak çözümlenir.					
21	Kurumun her kademesinde tüm iletişim kanalları (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz iletişim kanalları) açıktır.					
22	Kurumda yaratılan ve kurum çalışanlarına özgü ortak dil, kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunur.					

EK : 3

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : Kültür
SAYI : B.08.4.MEM.4.06.00.11-070/1236
KONU : Anket

01.04.2004


VALİLİK MAKAMINA
ANKARA

İLGİ: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 08.03.2004 tarih ve 2148 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Kseonela SCIROVSKİ "Vlora ve Ankara'daki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması" konulu tezine paralel anketi , aşağıda isimleri belirtilen İlimiz liselerinde yapabilmeleri için ilgi yazı ile izin istenmektedir.

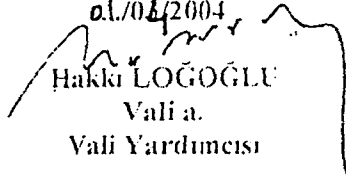
Kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan Devlet Memurları Kılık Kıyafet Yönetmeliği ve Okullarda uyulması gereken usul ve esaslara özen gösterilmesi, 2003-2004 öğretim yılında olması kaydıyla söz konusu anketin uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Olurlarınıza arz ederim.


Murat Bey BALTA
Milli Eğitim Müdürü V.

OLUR

01/04/2004


Hakkı LOĞOĞLU
Vali a.
Vali Yardımcısı

OKULLAR:

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| 1- Kalaba Lisesi | 6- Etlük Lisesi |
| 2- Fatih Sultan Mehmet Lisesi | 7- Özel Ceceli Lisesi |
| 3- Aktepe Lisesi | 8- Özel Ankara Öncü Lis. |
| 4- Keçiören Lisesi | 9- Özel Alp Lis. |
| 5- Farabi Lisesi | 10- Özel Bilgi Etlük Lis. |