



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
(TOKAT İLİ ÖRNEĞİ)

Hazırlayan
Hatice OĞULLUK

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özlem Yeşim ÖZBEK

TOKAT – 2010



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
(TOKAT İLİ ÖRNEĞİ)

Hazırlayan
Hatice OĞULLUK

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özlem Yeşim ÖZBEK

TOKAT – 2010

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
(TOKAT İLİ ÖRNEĞİ)

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 08 / 01 / 2010

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Mehmet KARATAŞ

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Özlem Yeşim ÖZBEK

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nail YILDIRIM

.....

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun
...../...../..... tarih ve sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul
edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mustafa BALOĞLU

Mühür
İmza

T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

25 / 12 / 2009

Hatice OĞULLUK

TEŞEKKÜR

Kendimi geliştirmek adına başladığım yüksek lisans eğitimimde, tezin bitim aşamasına kadar pek çok kişinin desteğini aldım. Onları burada anmak istiyorum.

Yüksek lisans eğitimim süresince ders programımdaki yardımı ve anlayışı için Tokat Atatürk Lisesi Müdürü Sayın Salih ZENGİN'e ve öğretmen arkadaşlarıma, anketlerin okullarında uygulanmasına anlayış gösteren ve anketleri gönüllü olarak dolduran tüm yönetici ve öğretmenlere, yüksek lisans arkadaşlarım ve hocalarıma, arkadaşım Esra KARABAĞ'a, özellikle tez aşamasındaki yardımları için Mehmet Fatih KÖSE'ye, çeviriler için Duygu DURSUN'a teşekkür ediyorum.

Araştırmanın her aşamasında rehberliğini esirgemeyen, çalışmalarımı titizlikle inceleyen, tezi tamamlamamda benden çok gayret gösteren, her türlü yardım ve desteğini aldığım danışman hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Özlem Yeşim ÖZBEK'e teşekkürlerimi sunarım.

Teşekkürlerin en özeli ise aileme. Beni her zaman destekleyen ve bana hep güvenen, sevgilerini daima yanımda hissettiğim anneme, babama ve kardeşlerime, tezin tamamlanması için bana moral veren ve her zaman yanımda olan sevgili eşim Sezai OĞULLUK'a ve tezin son aşamasında bana içimde destek olan oğluma sonsuz teşekkürler.

Aralık-2009

Hatice OĞULLUK

ÖZET

Okul ortamında yönetici ve öğretmenlerin ortak hareket etmesini sağlayan temel faktör okul kültürüdür. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul personelinin ortak hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değerler ve normlar ne derece güçlü ise, personelin ortak hareket etme ihtimali o derece artar. Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü algı düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Tokat merkez ilçedeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 24 yönetici ve 215 öğretmenler oluşturmaktadır. Tarama modeli ile yapılan araştırmada, verilerin toplanmasında, Şişman (1993) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde, betimsel istatistiklerden ve nonparametrik testlerden faydalanılmıştır.

Araştırmanın önemli sonuçlarından bazıları şöyle sıralanabilir: (1) yöneticiler öğretmenlere göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahiptir, (2) öğretmenler örgüt kültürünü oluşturan bir takım uygulama ve durumların okullarında orta düzeyde gerçekleştiğini düşünürken yöneticiler yüksek düzeyde gerçekleştiği düşüncesine sahiptirler, (3) yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algıları unvan, cinsiyet, okul türü, eğitim durumu ve alınan hizmetiçi eğitim sayısı değişkenleri açısından önemli farklılık gösterirken; yaş, branş, kıdem ve buldukları okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir, (4) kadın yöneticilerin erkeklere göre, güzel sanatlarda görev yapanların diğer okul türlerinde görev yapanlara göre, yüksekokul ve yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre,11 ve daha fazla hizmetiçi eğitim alanların daha az alanlara göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahip oldukları bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, okul kültürü, ortaöğretim kurumları.

ABSTRACT

The main factor that enables the administrators and teachers to act together is the culture of the school. Value and norms that are the main elements of culture enable school staff to act together. The more powerful are the shared values and norms the more probable is the possibility of acting together of the staff. In this research it is aimed to determine the perception levels of organizational culture in their schools that the teachers and administrators working in secondary schools have.

The sample of the research consists of 24 administrators and 215 teachers working in secondary school in the central district of Tokat. In the research made by Scanning Model developed by Şişman (2003) Organizational Culture Scale was used in collecting data. In the analysis of data it was benefited from descriptive statistic and nonparametric tests.

Some important results of the research can be specified as: 1)When compared with teachers, administrators have much more organizational culture perception.2)While teachers think that some applications and cases that compose organizational culture occur in medium level in their schools; administrators think that those are in high-level.3)The perception of organizational culture reflects differences according to the sex, kind of school, title, educational statue and the number of taken inservice training ,but it doesn't indicate any differences according to the age, branch, seniority and working time at school.4)It was found that when compared; women according to men; people who work in fine arts high schools according to those working in other high schools; graduates of vocational schools and master degrees according to graduates of bachelor's degree and those who take 11 or more inservice training

according to those take fewer than 11 ,have higher perception rate of organizational culture.

Key Words: Organizational culture, school culture, secondary school institutions.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1.PROBLEM	4
1.2. AMAÇ	4
1.3. ÖNEM.....	5
1.4. SAYILTILAR	6
1.5. SINIRLILIKLAR	6
1.6. TANIMLAR.....	6
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	8
2.1.1 Örgütün Tanımı.....	9
2.1.2 Örgüt Çeşitleri.....	11
2.1.3 Örgüt Yapılarının Belirleyen Unsurlar.....	11
2.2.KÜLTÜR KAVRAMI	12
2.2.1. Kültürün Tanımı ve Gelişim Süreci	12
2.2.2. Kültürün Özellikleri	14
2.2.3. Kültürün Çeşitleri.....	15
2.2.4. Kültürün Süreçleri ve Fonksiyonları.....	17
2.2.5. Kültürün Belirleyicileri	18
2.2.6. Kültürün Öğeleri	19

2.2.7. Kültürün Bireyi ve Örgütü Etkilediği Yönler	19
2.3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	20
2.3.1.Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı.....	20
2.3.2. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	22
2.3.3. Örgüt Kültürünün Önemi	24
2.3.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri	27
2.3.5. Örgüt Kültürünün Yararları	28
2.3.6. Örgüt Kültürünün İşlevleri	31
2.3.7. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	32
2.3.7.1. Değerler.....	33
2.3.7.2. <i>Normlar</i>	34
2.3.7.3. <i>İnançlar</i>	35
2.3.7.4. <i>Varsayımlar</i>	35
2.3.7.5. <i>Tutumlar</i>	36
2.3.7.6. <i>Liderler ve Kahramanlar</i>	36
2.3.7.7. <i>Hikayeler</i>	37
2.3.7.8. <i>Dil</i>	37
2.3.7.9. <i>Semboller</i>	38
2.3.7.10. <i>Törenler</i>	38
2.3.7.11. <i>Fiziki Çevre</i>	39
2.3.7.12. <i>Artifaktlar</i>	39
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER . 40	
2.4.1. Quinn ve Cameron Örgüt Kültür Modeli	40
2.4.1.1. <i>Klan Kültürü</i>	40
2.4.1.2. <i>Hiyerarşi Kültürü</i>	41
2.4.1.3. <i>Adhokrasi(Girişimci) Kültürü</i>	41

2.4.1.4. <i>Market Kültürü</i>	41
2.4.2. Harrison ve Handy Örgüt Kültür Modeli	41
2.4.2.1. <i>Güç/Otorite Kültürü</i>	42
2.4.2.2. <i>Bürokratik/Rol Kültürleri</i>	42
2.4.2.3. <i>İş-Süreç</i>	42
2.4.2.4. <i>Birey Kültürü</i>	42
2.4.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	43
2.4.4. Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli)	43
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, GELİŞİMİ, DEĞİŞİMİ, YÖNETİMİ ve DEĞERLENDİRMESİ.....	44
2.5.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	44
2.5.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler.....	44
2.5.2.1. <i>İç Çerçeve Faktörleri</i>	45
2.5.2.2. <i>Dış Çerçeve Faktörleri</i>	45
2.5.3. Örgüt Kültürünün Gelişimi.....	45
2.5.4. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi	47
2.5.5. Örgüt Kültürünün Yönetimi	48
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ	48
2.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim.....	49
2.6.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	50
2.6.3. Örgüt Kültürü ve İletişim	52
2.6.3.1. <i>Örgütsel İletişimin Önemi</i>	53
2.6.4. Örgütsel Kültür ve Liderlik	53
2.7. OKUL KÜLTÜRÜ	55

2.7.1. Okul Kültürünün Tanımı	56
2.7.2. Türk Milli Eğitim Sistemi.....	57
2.7.3. Ortaöğretim.....	57
2.7.3. Ortaöğretimin Amaç ve Görevleri.....	58
2.7.3.Okulun Özellikleri.....	59
2.7.3.Okulun İşlevleri	60
2.7.4. Okul Kültürünün Oluşturulması	61
2.7.5. Okul Kültürü Oluşturmada Yöneticinin Rolü.....	62
2.8. ALANYAZINDA YAPILMIŞ İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	64
2.8.1. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar.....	64
2.8.2. Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar	68
3. MATERYAL VE YÖNTEM	72
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	72
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	72
3.3. ÖLÇME ARAÇLARI.....	74
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	75
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	76
4. BULGULAR	77
4.1. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR	77
4.2. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	82
4.3. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	85
4.4. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	86
4.5. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	105
4.6. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR.....	111
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	120
5.1. SONUÇLAR.....	121

5.1.1. Demografik Verilere İlişkin Sonuçlar	121
5.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	121
5.1.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	122
5.1.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	123
5.1.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	126
5.1.6. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	127
5.2. ÖNERİLER	132
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	132
5.2.2. Araştırmalar İçin Öneriler.....	133
KAYNAKLAR	135
EKLER	143
EK-1: ÖLÇME ARACI	143
EK-2: ARAŞTIRMA İZİNİ	145

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Örneklemi Oluşturan Okullar	73
Tablo 4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	78
Tablo 4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Okuldaki Görev Unvanı.....	78
Tablo 4.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü.....	79
Tablo 4.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı	79
Tablo 4.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	80
Tablo 4.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	80
Tablo 4.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	81
Tablo 4.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	81
Tablo 4.9. Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitimlerinin Sayısına Göre Dağılımı	82
Tablo 4.10. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin En düşük ve En Yüksek Puanlar, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	83
Tablo 4.11. Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin En düşük ve En Yüksek Puanlar, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	84
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin En düşük ve En Yüksek Puanlar, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	85
Tablo 4.13. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Alt Boyutlara Göre U-Testi Sonuçları.....	86
Tablo 4.14. Örgüt Kültürü Algılarının Cinsiyete Göre U-Testi Sonucu	88

Tablo 4.15. Örgüt Kültürü Algılarının Okul Türüne Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	90
Tablo 4.16. Örgüt Kültürü Algılarının Yaşa Göre Kruskal Wallis	
Testi Sonucu.....	92
Tablo 4.17. Örgüt Kültürü Algılarının Branşa Göre Kruskal	
Wallis Testi Sonucu.....	94
Tablo 4.18. Örgüt Kültürü Algılarının Eğitim Durumuna Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	97
Tablo 4.19. Örgüt Kültürü Algılarının Kıdeme Göre Kruskal Wallis	
Testi Sonucu.....	99
Tablo 4.20. Örgüt Kültürü Algılarının Okuldaki Çalışma Süresine Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	101
Tablo 4.21. Örgüt Kültürü Algılarının Hizmetiçi Eğitim Sayısına Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	104
Tablo 4.22. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Cinsiyete Göre	
U-Testi Sonucu	105
Tablo 4.23. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Yaşa Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	106
Tablo 4.24. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Okul Türüne Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	107
Tablo 4.25. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Branşa Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	108
Tablo 4.26. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Eğitim Durumuna	
Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	109

Tablo 4.27. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Kıdeme Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	109
Tablo 4.28. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Okuldaki	
Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu	110
Tablo 4.29. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Hizmetiçi Eğitim Sayısına	
Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	111
Tablo 4.30. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Cinsiyete Göre	
U-Testi Sonuçları	112
Tablo 4.31. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Yaşa Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	113
Tablo 4.32. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Okul Türüne Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	114
Tablo 4.33. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Branşa Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	115
Tablo 4.34. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Eğitim Durumuna Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	116
Tablo 4.35. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Kıdeme Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu	117
Tablo 4.36. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Okuldaki Çalışma	
Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	118
Tablo 4.37. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Hizmetiçi Eğitim	
Sayısına Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	119

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırma problemine, alt problemlere, araştırmanın amacı ve önemine, sayıtlılara, sınırlılıklara ve bazı tanımlara yer verilmiştir.

Yirmici yüzyılın son çeyreğinde, küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin üretim süreçlerinde yaygın bir şekilde kullanılması ekonomik, sosyal ve politik yaşamın tüm boyutlarında esaslı değişikliklere neden olmuştur. Bu gelişmeler, işletmelerin faaliyet gösterdiği piyasalarda, rekabet şartlarında, çalışma hayatı ve çalışma ilişkileri kadar işletmelerin işleyiş, örgütlenme, yönetim tarzı ve işgücüne bakışlarında da, köklü bir dönüşümü gerekli kılmış ve yönetim felsefesinin temelden değişmesinin yolunu açmıştır.

Toplumsal yaşamın temeli olan örgütlerin gelişmesinde ve üretim güçlerinin artırılmasında, insan faktörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle günümüz örgütlerinde klasik yönetim anlayışı, yerini işgörenlerin yönetim sürecine katıldığı, örgüt politikalarında söz sahibi oldukları, etkin yönetim süreçlerine bırakmaktadır. Bu durumun gereği olarak; örgütlerde “insan” gerçeğine bakış açısı değişmiştir. Artık üretimde, kalitede ve örgütsel başarıda insanın etkin bir güç olduğu kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmede insanın değer ölçülerinin, hayat tarzının, sosyal kimliğinin kısaca kültürün bilinmesi rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, verimlilikte, etkililikte ve başarıda önemli bir etken olarak karşımıza çıkar.

Örgüt kültürü konusundaki çalışmalar 1950'lere dayanmasına rağmen, özellikle 1980'li yılların başından itibaren konu ile ilgili birçok araştırma yapılmış, kitap ve makale yazılmış, hatta çağımızdaki örgütlerin başarısı sahip oldukları kültüre bağlanmıştır. Bu ilgi 1980'lerden sonra da devam ederek gelişmiş ve örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar, konunun çeşitli boyutları ve kuramsal çerçevenin ele alınması ile

giderek artmıştır. Söz konusu ilginin çeşitli sebepleri olmasına rağmen, temelde, kültür kavramının örgütsel davranış ve yönetim arasında kavramsal bir köprü oluşturmasından kaynaklanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001:141). Okul kültürünün eğitimsel araştırmalara konu olması ise 1960'lardan itibaren başlamış, diğer örgütlere paralel bir şekilde bu ilgi, etkili okul araştırmaları ile 1980'lerden itibaren yoğunlaşmıştır (Johnson ve Johnson, 1995: 456).

Örgüt kültürü kavramı, insan boyutunun ağırlık taşıdığı eğitim örgütlerini de yakından etkilemiştir. Temel amacı davranış değiştirme ve kültürlenmeyi sağlamak olan eğitim örgütlerinde, okullardaki etkinlikler genelde davranış değişikliği (bilgi, beceri, tutum) üzerinde yoğunlaşmıştır. Okulun işleyen, işlenen girdisi ve çıktısı insandır. Bu nedenle süreçlerinin işleminde bireysel boyut, kurumsal boyuttan daha önemlidir; biçimsel olmayan uygulamalar biçimsel uygulamalara göre daha yaygındır, sorunların çözümünde yetki kullanmaktan çok etkileme yöntemleri geçerlidir. Esasen eğitim örgütleri gevşek yapılilik arz etmektedir. Bu tür örgütlerde işgörenler kısmen özerk bir konumda olup denetim, eşgüdüm gibi süreçlerde birtakım sorunlar yaşanabilmektedir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde yasal düzenleme ve prosedürlerden daha çok kültürel ölçütlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim örgütlerinin, dolayısıyla okulların kendine özgü özellikleri dikkate alınarak çözümlenmelerin kültürel açıdan yapılması uygun görünmektedir (Şişman, 1994: 32).

Okul gibi hizmet sağlayan örgütlerde insan ilişkileri ve buna bağlı olarak iletişim süreçlerinin önemi, söz konusu örgütlerin malzeme ve ürünü insan olduğu için daha da artmaktadır. Bu örgütlerin etkinliğinde başrollerden birini kişilerarası iletişim ögesi almaktadır. Kişilerarası iletişim süreçlerini biçimleyen en önemli değişkenlerin başında ise örgüt kültürü gelmektedir (Özdemir, 2000: 131). Araştırmacılar da okul etkililiğinin

önemli bir boyutunun okul kültürü olduğuna dikkat çekmektedirler (Hoy ve Hannum, 1997: 290).

Karlı'ya göre (2004: 98); modern bir kuruluşta çalışan her bilgi işçisi, konumu ya da bilgisi nedeniyle işin gerçekleşmesinde ve sonuçların elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen bir katkıdan sorumlu ise, bir yönetici konumundadır. Öyleyse okulun tüm üyelerinin okul kültürünün oluşmasında birinci dereceden etkisi ve sorumluluğu vardır. Eğitim sektöründe çalışan herkesin aynı inanç etrafında toplanabilmesi, organizasyonda herkesin katıldığı ortak bir kültürün yaratılması ile mümkün olabilecektir (Cafıoğlu, 1996: 37). Okul ortamında yönetici ve öğretmenin ortak hareket etmesini sağlayan temel faktör okul kültürüdür. Kültürün ana öğgelerinden değerler ve normlar, okul personelinin ortak hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değerler ve normlar ne derece güçlü ise, personelin ortak hareket etme ihtimali o derece artar (Çelik, 2000: 58–59). Örgütte personelin kültürel özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve örgütsel önlemler alınır, onlardan hem yüksek verim elde edilebilir, hem de mutluluklarını artıran toplumsal ve manevi bir ortam oluşturulabilir (Gümüş, 1995: 263).

Örgütsel kültür konusunda yapılan araştırmalar, örgütsel etkililik ve verimliliği artırmak için gerçek anlamda bir örgüt kültürünün oluşturulabileceğini; bu kültürün ölçülebileceğini ve yönlendirilebileceğini göstermektedir. Bu araştırmaların doğurgularına göre etkili olmayan bir örgütün güçlü bir örgüt kültürü ile etkili kılınabileceği; böylece, sağlıklı ve güçlü bir kültüre sahip olmayan bir okulun da örgüt kültürünün güçlendirilmesiyle arzu edilen vatandaş tipini yetiştirebileceği belirtilmiştir (Şişman, 1994: 154).

Bu durumdan hareketle ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürünün ne ölçüde var olduğunu, buna yönetici ve öğretmenlerin ne düzeyde katılım sağladıklarını ve okullarda örgüt kültürünün hangi boyutlarında eksiklikler olduğunu ve örgüt kültürü tüm personeli tarafından benimsenmiş okulları tespit edip olumlu sonuçlar örnek olarak sunulup, eksikliklere çözüm önerisi getirilerek, “eğitimin mutlu insan yetiştirme olan nihai amacına” (Karşlı, 2004: 11) ulaşılması umulmaktadır.

Yukarıdaki bilgilere dayalı olarak, bu araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki biçimde belirlenmiştir.

1.1. PROBLEM

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü algıları ne düzeydedir?

1.2. AMAÇ

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü algı düzeylerini belirlemektir.

Araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algıları ne düzeydedir?
2. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin örgüt kültürünü algıları arasında bir farklılık var mıdır?
3. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları yaş, cinsiyet, unvan, kıdem, branş, halen görev yapmakta olduğu okuldaki çalışma süresi, okulun türü, öğrenim durumu ve hizmetiçi eğitime katılma sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

4. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları yaş, cinsiyet, kıdem, branş, halen görev yapmakta olduğu okuldaki çalışma süresi, okulun türü, öğrenim durumu ve hizmetiçi eğitime katılma sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

5. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları yaş, cinsiyet, kıdem, branş, halen görev yapmakta olduğu okuldaki çalışma süresi, okulun türü, öğrenim durumu ve hizmetiçi eğitime katılma sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

1.3. ÖNEM

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü toplumla bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve başarısını belirleyen önemli araçlardan biridir (Eren, 2004: 134).

Toplumun genel kültürünü yeni yetişen kuşaklara aktarmak, bu kültürü yaşatmak, zenginleştirmek ve yeniden biçimlendirmek durumunda olan okulların (Açıkalın,1991) kendilerine özgü örgütsel bir kültür geliştirmesi, örgütün temel boyutları olarak amaç, yapı, süreç, iklim (Bursalıoğlu,1991) yönünden olduğu kadar örgütsel bütünleşme, performans, etkililik, verimlilik gibi çeşitli örgütsel değişkenler yönünden de önemlidir. Etkili okullar, güçlü okul kültürüne sahip okullardır(Akt.: Şişman, 2004: 102).

Görüldüğü üzere örgüt kültürü; performans, verimlilik, başarı ve etkililikle yakından ilişkilidir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin katılım düzeylerini belirlemek, örgüt kültürünün

oluşumundaki eksiklikleri tespit etmek ve uygulamaya dönük öneri geliştirmek, okullardaki başarıyı, verimi, etkililiği artırmak için önemlidir.

Bu nedenle araştırmada; ortaöğretim okullarının etkililiğini arttırmak için yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü algı düzeylerini belirlemek, Türkiye’de geleceğe dönük olarak ortaöğretim okullarının geliştirilmesi, etkililiğinin ve niteliklerinin arttırılabilmesi, yönetici ve öğretmenlerin sahip olması gereken tutum ve beceriler konusunda eğitim politikacısı ve uygulayıcılarına bilgi sağlaması bakımından önemli görülmektedir.

1. 4. SAYILTILAR

1. Yönetici ve öğretmenler, okul kültürünü değerlendirebilme becerisine sahiptirler.

2. Yönetici ve öğretmenler, anketteki sorulara gerçek düşüncelerine göre cevap vermişlerdir.

1.5. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma, 2008 – 2009 eğitim öğretim yılında, Tokat il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

2. Araştırma sonuçları kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları şöyledir:

Okul: Ortaöğretim kurumları.

Yönetici: Ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı.

Öğretmen: Ortaöğretim kurumlarında görev yapan çeşitli branş öğretmenleri.

Örgüt kültürü: Bir örgütün inançları, davranışları ve örgütün karakteristiği olan sembolleri ve paylaşılan felsefe, ideolojiler, inançlar, duygular, sanılar, beklentiler, tutumlar, normlar ve değerleri kapsayan bir bütün.

Okul Kültürü: Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenler tarafından paylaşılan norm, inanç, değer, felsefe, davranış, duygu, beklenti, tutum ve varsayımlar.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölüm, kuramsal çerçeve başlığı altında sekiz alt bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kavramı, ikinci bölümde kültür kavramı, üçüncü bölümde örgüt kültürü kavramı, dördüncü bölümde örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modeller, beşinci bölümde örgüt kültürünün oluşumu, gelişimi, değişimi, yönetimi ve değerlendirilmesi, altıncı bölümde örgüt kültürünün diğer örgütsel süreçlerle ilişkisi, yedinci bölümde okul kültürü ve son bölümde alanyazında yapılmış ilgili araştırmalar alt başlıkları yer almaktadır.

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramı, değişik bilim dallarının (antropoloji, psikoloji, sosyoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi, sibernetik vb.) ilgi alanı içine girmiş; bunun sonucu olarak her bilim, konuya kendi açısından yaklaşmış ve değişik biçimlerde örgüt tanımları yapılmıştır (Alıç, 1990: 14). Örgüt ve yönetimle ilgili çeşitli kuramlar da geliştirilmiş; örgüt olgusunun, söz konusu örgüt ve yönetim kuramlarına göre de değişebilen farklı tanımları yapılmıştır. Örneğin, klasik yönetim kuramına göre örgütler, “bir iş başarmak amacıyla kurulmuş sosyal araçlar” olarak tanımlanırken; durumsallık kuramına göre, “çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı (adaptive) organizmalar”; bilişsel örgüt kuramına göre “paylaşılan bilgi sistemleri”; sembolik örgüt kuramına göre de, “sembolik konuşma örüntüleri” olarak tanımlanmıştır (Smircich, 1983: 342).

Örgüte biyolojik yönden yaklaşımda, örgütlerin belli amaç ve görevleri olduğu ve canlı bir varlık gibi yaşamını sürdürme amacı güttüğü; birtakım hastalıklarla baş etmek zorunda olduğu ve sürekli yeni üyeler seçme süreci ile karşı karşıya olduğu vurgulanmıştır. Örgüte antropolojik yönden yaklaşımda, örgütlerin belli bir kişiliği ve

bazı gereksinimleri olduğu; insan gibi bir takım bilişsel süreçlere sahip bulunduğu vurgulanmıştır. Diğer taraftan örgüte sosyolojik yönden yaklaşımda ise örgütler, “Küçük toplumlar” (Silverman, 1970) olarak kabul edilmiştir (Allaire ve Firsirotu, 1984: 193).

Örgüte kültürel açıdan yaklaşıldığında, “üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi” biçiminde tanımlanmakta; yönetimin temel görevi de bir bakıma bu anlamların yönetimi olarak görülmektedir. Örgüt içindeki bireylerin, örgütte gerçekleştirdikleri her türlü iş ve eylemleri rutin biçimde, kendiliğinden, bilinçli ya da bilinçsizce paylaştıkları birtakım anlamlar (sayıtlı, inanç, değer vb.) üzerine kurarak gerçekleştirdikleri kabul edilmektedir. Örgütlerin sadece ekonomik, politik ve maddesel kavramlarla çözümlenemeyeceği; aynı zamanda sembolik, bilişsel, düşünsel kavram ve terimlerle de açıklanabileceği görüşünden hareketle, özellikle örgütün soyut ve biçimsel olmayan yönü vurgulanmaktadır (Şişman,1994: 39-40).

2.1.1. Örgütün Tanımı

Örgüt kavramı birçok bilim dallarına konu olmuş ve farklı bilim adamları tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Bu konuda yapılan tanımlar bir araya getirildiğinde örgütler, belirli amaçlara ulaşmak için iki ya da daha fazla kişi ile iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite ve sorumluluk düzeni içinde, önceden belirlenmiş ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilirler (Can, 2002: 4, Schein, 1985, Eren, 2004: 188).

Genel olarak, örgüt denildiğinde iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirebilmek amacıyla, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı

anlaşılmaktadır. Bir örgütte, meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı, bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişebilmektedir. Bununla beraber, her örgütte bireyler amaçları için karşılıklı davranışlarda bulunmaktadırlar (Atay, 1998: 2).

Hemen her iş veya faaliyet için, her zaman bir tür örgütlenmeye ihtiyaç duyulabileceği gibi, hemen her insan da, günlük hayatında veya iş yaşamında bir veya bir kaç tür örgüt ile ilişki içinde olabilmektedir. Örgüt, belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan ve ayrı parçalardan oluşan bir sistem olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanımla örgüt, birden çok kişinin bilinçli biçimde eşgüdümlemiş eylem ya da güçlerinden oluşan sistem (Fişek, 1975: 213), ya da sosyal şartlar altında belirli amaçları gerçekleştirmeye çalışmak üzere hiyerarşik olarak yapılandırılmış bir sosyal düzeni ifade etmektedir (Etzioni, 1964: 4).

Örgütlerin, gerek karmaşık iç dinamiklerinin incelenmesi ve gerekse örgüt ve çevresi arasındaki karmaşık ilişkilerin incelenmesi sonucunda, örgüt anlayışının dayandığı önemli noktalar şöyle sıralanabilir (Sağlam, 1979: 59):

1. Örgütler bir açık sistem olarak kabul edilebilirler. Bu sistem çevresi ile sürekli karşılıklı ilişki içindedir.

2. Örgütler çok yönlü amaçları ve işlevleri olan sistemler olarak anlaşılmalıdırlar. Amaçlar ve işlevler çok yönlü olunca örgütler ve çevre arasındaki ilişki de çok yönlü olacaktır.

3. Örgütler birçok alt sistemden oluşan sistemlerdir ve bu alt sistemler birbirleriyle ve örgütün tamamıyla dinamik bir ilişki içindedirler.

4. Örgüt sisteminin alt sistemleri birbirine bağlı olduğu için, bir alt sistemdeki değişme diğer alt sistemlerin ve bütünün davranışını etkileyebilmektedir.

5. Örgüt dinamik bir çevre içindedir ve bu çevre başka sistemleri de kapsamına almaktadır. Bu çevre örgütten bazı isteklerde bulunur ya da örgütte bazı baskılar ve sınırlamalar koyar.

6. Örgüt ile çevresi arasındaki bağların çokluğu ve karmaşıklığı örgüt sınırlarının saptanmasında güçlük yaratmaktadır.

2.1.2. Örgüt Çeşitleri

İnsanların birey olarak tek başlarına yerine getiremedikleri işleri gerek zaman gerek mekân boyutu açısından mümkün ve sürgit kılmak amacıyla oluşturulan örgütler somut yapıları itibariyle biçimsel – biçimsel olmayan, otorite yapısına göre hiyerarşik - demokratik, amaç ve işlevlerine göre mal ve hizmet üreten – politik amaçlara yönelik – birleştirici – varlık koruyucu örgütler olarak sınıflandırılabilir(Geç, 2005: 99).

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş hızla devam etmektedir. Bu bağlamda örgütler post-modern örgütler başlığı altında; şebeke örgütler, sanal örgütler ve yalın örgütler olarak da sınıflandırılmaktadırlar.

2.1.3. Örgüt Yapılarını Belirleyen Unsurlar

Bir örgüt yapısını belirleyen başlıca unsurlar şu şekilde sıralanabilir: Amaç, işbölümü ve uzmanlık (ihtisaslaşma) derecesi, formelleşme derecesi, kontrol alanı, organizasyondaki kademe sayısı, merkezileşme derecesi, iletişim kanalları ve şekli, departmanlaşma, komuta ve kurmay organların oluşturulması, komite ve gruplar, çapraşıklık derecesi (complexity) (Koçel, 2003: 172).

2.2. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan; kullanılması çok kolay, fakat tanımlanması oldukça zor bir kavramdır. Birey, grup ve toplumlarla ilgili çoğu sorunları, kültür ve buna bağlı kavram ve süreçlerle açıklamak görece kolay görünmekte; ancak kültürün ne olduğunu ya da ne olmadığını tanımlamak pek kolay görülmemektedir (Güvenç, 1985: 110). Bu nedenle kültürle ilgili yapılan tanımların, bu kavramın içine aldığı tüm öğeleri kapsamı olanaklı görünmemekte; biyoloji, güzel sanatlar, felsefe, tarih, antropoloji, sosyoloji vb. bilim dallarında ve günlük dilde değişik biçimlerde kültür tanımları yapılabilmekte; kültür kavramına her bilim adamı, yazar, araştırmacı, hatta birey, farklı anlamlar yüklemekte, değişik biçimlerde kültür tanımları yapılabilmektedir (Şişman, 1993: 40).

2.2.1. Kültürün Tanımı ve Gelişim Süreci

Kültür sözcüğünün oldukça uzun bir tarihçesi vardır. Sözcük, Latince deki “Culture” den gelmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğü, bu kelimeyi “toprağı verimleştirmek için çalışma” karşılığını vermiştir. Ancak bugünkü anlamda kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire'ye göre “Culture” insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman sözlüğünde “Cultur” olarak kullanılmış daha sonra da bu sözcük, diğer milletlerin sözlüklerine de geçerek kültür halini almıştır.

Kültür terimini ilk kez kullanan İngiliz Antropologu E.B. Taylor, kültürün ünlü ve bugün de geçerli olan tanımını yapmıştır. Kültür Taylor'a göre, en geniş anlamında, bilgi, sanat, hukuk, ahlak, töre ve bütün diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Kocadaş, 2002).

Kültür, bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünüdür (Atılğan ve Akat, 1992: 22).

Kültür, birey davranışlarını sınırlayıcı bir faktör özelliğine de sahiptir. Öyle ki, kültürü insanlar oluşturduğu gibi, kültür de insanları biçimlendirmekte, böylece insanlar içinde yaşadığı çevrenin sahip olduğu kültürel özelliklerine göre şekillenmektedir. Böylece, bireyin kültürü toplumun kültürüne, toplumun kültürü de tek tek bireylerin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm kazanmaktadır (Çeçen, 1985).

“Kültür, insana özgü bir olgudur. İnsanın elinin ve aklının ortaya koyduğu şeylerdir. İnsanın ya da grupların, yaşam düşün, geçim biçimlerinin etkileşimli bütünlüğüdür. İnsanın doğaya eklediği-kattığı, kavram ve öğelerin bütünüdür” (Açıkalın, 1993: 22).

Açıkalın (1993: 23)’a göre, kültüre ilişkin bilinmesi gereken başlıca yargılar şunlardır:

1. Kültür, kesintisiz değişime uğrayan bir olgudur. Kültürün korunması demek, değişim sürecinin bilincinde olup, kontrollü değişimi sağlamaktır.
2. Kültürlü- kültürsüz sıfatları gerçekte kendi kültürümüze göre bir değerlendirmedir. Birey ya da gruplar için kültürsüzlük söz konusu değildir.
3. İyi kültür, kötü kültür sınırlaması yanlıştır. İyi ya da kötü kültür yoktur; farklı kültürler vardır.

Daha geniş bir ifadeyle kültür, bir toplumu oluşturan insanların kendi aralarındaki ilişki ve etkileşim sonucunda oluşan bütün sanat, dil, felsefe, töre, tutum ve işlevleri; bütün inanç ve ülküleri kapsamaktadır (Başaran, 1994: 64).

2.2.2. Kùltürün Özellikleri

Kùltürün bazı özelliklerini Güvenç(1985: 42) şöyle sınıflandırmıştır;

1. Kùltür, öğrenilir; Kùltür, kalıtımsal veya içgüdüsel olarak değil, bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. Yani kùltür öğrenilen ve eğitimle kazanılan bir şeydir.

2. Kùltür, tarihidir ve süreklidir; insan, kazandıkları alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgileri yavrusuna anlatan bir varlıktır. Böylelikle kùltür bir kuşaktan diğer kuşaklara geçmekte ve sürekliliği sağlanmaktadır. Kùltürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlamaktadır.

3. Kùltür, toplumsaldır; Kùltür, sürekliliğinin yanında toplumsaldır. Yani kültürel sistemin öğrettikleri, toplumlarda, örgütlenmiş birliklerde ve gruplarda yaşayan insanlarca yaratılır ve paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kùltürüdür.

4. Kùltür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir; Kùltür, genellikle ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşmaktadır. Grup üyeleri kùltürün oluşturduğu bu kuralları ve kurala uymayan davranışları bilirler ve burada ideal olan, olması gerektir.

5. Kùltür, değişir; Kùltürler, zaman boyutu içinde çevreye uyum göstererek değişime uğrayabilirler. Kültürel değişme, sistemin bütününde hemen gerçekleşmez. Kişiler kùltürlerine büyük bağlılık gösterirler, bu da kişinin kültürel değişikliğe direnç göstermesine neden olur. Sistemin bir kesimindeki değişme, sistemin diğer kurumlarını etkiler buna karşı kurumların bazıları değişimi yavaşlatırken, diğerleri değişimi hızlandırabilir.

6. Kùltür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır; Kùltür, insanlar için gerekli olan temel gereksinimleri karşılar. Doyum, alışkanlıkları oluşturur ve sürekli kılarken, doyumun yokluğu alışkanlıkların kaybolmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda kültürel öğeler, toplumun üyelerine doyum ve hizmet sağlayarak var olabilir.

7. Kùltür, bütünleştiricidir; Bir toplumun kültürel öğeleri düzenli ve bütünleşmiş bir bütünü oluşturma eğilimindedir. Fakat kültürler tam anlamıyla bütünleşmiş sistemler oluşturmazlar.

8. Tarihi ve çevresel faktörlerin etkisi ile kültür, tam olarak bütünleşme olanağı bulamaz. Burada bütünlenme bir amaçtır. Gerçekleşmesi için uzun zamana gereksinim vardır.

9. Kùltür, bir soyutlamadır; Kùltür, soyuttur. Çünkü kültür, maddi ve gözlemlenebilir bir olgu değildir. Fakat bu soyut kavramı destekleyen ve besleyen konular gözlemlenebilmektedir. Bu anlamda kültürün soyut niteliği tartışma konusu olabilmektedir.

2.2.3. Kùltürün Çeşitleri (Sınıflandırılması)

Kùltürün tanımlanmasında görölen çeşitlilik, kültürün bir takım kıstaslara göre sınıflandırılmasına neden olmuştur. Bunlar en genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir(Erdoğan,1975: 16):

1. Kùltürün genellik derecesine göre: Kùltür kavramı genellik derecesine göre; genel kültür ve alt kültür olarak ikiye ayrılmaktadır.

a) Genel kültür: Bir ÷lke ya da ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşün÷lür. Söz konusu ÷lkenin ya da toplumun hâkim inançları, değerleri,

hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturur. Bir başka deyişle genel kültür; bireylerin ait oldukları bireylik alt gruplarının toplam kültürü olmaktadır.

b) Alt Kültür: Bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında önemli farklılıkları bulunan kültürler alt kültür olarak adlandırılır. Alt kültürler genel kültür içerisinde yer alır. Genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına karşın kültür, alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez.

2. Kültür öğelerinin bileşimine göre: Öğelerinin bileşimine göre kültür kavramı, maddi kültür ve manevi kültür olarak ikiye ayrılmaktadır.

a) Maddi Kültür: Malinowski'ye göre kültür, bireyin yaşamak için yarattığı ortamdır. İnsanoğlu yaşamak için çevresini sürekli değiştirmekte, kendisini uygun hale getirmektedir. Bu çabalar sonucunda belli bir teknolojik düzeye ulaşılmaktadır. İnsanın oluşturduğu maddi birikimler kültürün en açık, elle tutulabilen örüntüleridir. İşte toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu bu kültür türüne maddi kültür denir.

b) Manevi Kültür: Kültürün maddi yönünden başka, bireyin ruhsal ve sosyal gereksinimlerini karşılayan psikolojik ve sosyolojik bir yönü daha vardır ki bu manevi kültür olarak adlandırılır. Manevi kültür, bireyin düşüncesinin, inanç ve değerlerinin oluşturduğu bir hayat tarzı ya da manevi çevre tarafından meydana getirilir.

3. Öğrenilme zamanına göre: Kültürün bireyin yaşamı içerisinde öğrenilmesi açısından, başka bir deyişle bireyin kültürü öğrenme zamanına göre yapılan bu kültür sınıflamasındaki üç tip kültürü aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

a) Sonradan Kazanılan Kültür: Kişinin atalarından öğrenmiş olduğu kültürdür. Birey genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve kültüre karşı gelmez.

b) Birlikte Oluşan Kültür: Bireyin yaşlılarından öğrendiği kültürdür. Burada yaşlılar gençler için davranış modeli oluştururlar. Bu kültürde yaşlıların hâkim olduğu, birlikte oluşumu sınırlayarak, gençlerin davranışlarını belirledikleri görülür.

c) Önceden Oluşan Kültür: Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre verilen addır. Bu durum, eski kültürün önemli kısımlarının saklandığı, ancak yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratarak bu değerleri ileri yaşta benimsenmesi, eski kültür ile yeni kültürün birleştirilmesi halidir.

2.2.4. Kültürün Süreçleri ve Fonksiyonları

Turhan'a göre, bir kültür unsurunun topluma getirilmesinden, benimsenip özümsemesine kadar geçen geleneksel kültür süreci üç aşamadan oluşur:

1. Yeni kültürün unsurunun kabulünde, rolleri olan ilk girişimcilerin onu benimsemeleri ve kabul etmeleri gerekmektedir.
2. Yeni kültür unsurunun kabulünde rolleri onlar dışında kalan diğer kişiler tarafından da kabul edilmesi gerekmektedir.
3. Mevcut kültüre uyum ve özümsemesi için geçirilmesi gereken eğilimler söz konusu olmaktadır (Gürçay, 1994:211).

İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Dolayısıyla, kültürün kazanılması ilk önce ailede başlar, sonra toplumsal süreçte devam eder. Diğer bir ifadeyle, kültür içgüdüsel ve kalımsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklar, davranış ve tepki eğilimleridir.

Kültürün fonksiyonları ise şöyle sınıflandırılmıştır;

1. Kültür, bir toplumu diğerinden ayıran özelliklerin tümüdür.
2. Kültür, toplumun değerlerini bir bütün haline getirir.
3. Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden biridir.

4. Kùltür, sosyal yapının bir kopyasını verir.
5. Kùltür sosyal kişiliğin oluşmasında temel bir faktördür.

Sıralanan bu kùltür fonksiyonları göstermektedir ki, kùltürün temel fonksiyonun başında, toplumsal (grup) hayatı düzenleyici rolünün bulunmasıdır. Kùltürü tanımlarken, kapsayıcı özellikler ile kavramsallaştırmak ve kùltürü dinamik bir süreç olarak görmek gerekmektedir.

2.2.5. Kùltürün Belirleyicileri

Güçlü kùltüre sahip kuruluşlarda özellikle var olan ve çalışanları birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri arttıran bazı belirleyiciler vardır. Bunlar kùltürün bileşenleri olarak da tanımlanabilir. Kùltürün bileşenleri esasında soğan kabuğu gibi soyuldukça yeni kabuklar çıkan bir oluşum gibidir. Bu bileşenleri içten dışa ya da görünmeyenden görüneye doğru şöyle sıralayabiliriz (Trompenaars, 1998):

- a) Temel inanç ve varsayımlar
- b) Norm ve değerler
- c) Görünen öğeler

Temel inanç ve varsayımlar; en içte, görünmeyen kısmında bulunur ve kùltürün temelini oluşturur. Bunlar kişilerin doğrularıdır ve tartışılmazlar.

Norm ve değerler; örgüt içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve sosyal standartlardır. Değerler kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar davranış biçimlerini belirtir. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütüdür.

Görünen öğeler ise; binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç gereçler, giyiniş kùltürünün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır. Bunlar kùltüre

ilişkin simge ve sembollerdir. O halde kültür öyle bir olgudur ki; hem görünen (maddi) öğeleri hem de görünmeyen (manevi) öğeleri içine alır.

2.2.6. Kültürün Öğeleri

Güvenç (1985: 54), kültürün temel ortak öğelerini de şu şekilde sıralamaktadır:

1. Töreler, tarihsel kaynaklar,
2. Aile, soy, akrabalık ilişkileri,
3. Yerleşim yeri,
4. Üretim/tüketim ilişkileri,
5. Yönetim (din, devlet, hukuk),
6. Eğitim-Bilim,
7. İnsan,
8. Doğal çevre.

2.2.7. Kültürün Bireyi ve Örgütü Etkilediği Yönler

Kültür bireyleri çeşitli bakımlardan etkilemektedir. Kültür olgusunun bir kültüre dâhil olan bireyleri en fazla değerler, inançlar, tutum ve davranışlar, çevreye uyum, cinsiyete ilişkin roller, zamanın kullanımı, başarı güdüsü ve mekân kullanımı gibi konularda etkilediği belirlenmiştir. Kültürün bireyi etkilediği bu konular toplumdan topluma farklılıklar göstermektedir. Her toplumun kendine özgü bir takım değerleri, normları ve inançları vardır (Berberoğlu, 2003: 40). Son yıllarda büyük ilerleme kaydeden telekomünikasyon sonucunda kültürler karşılıklı olarak birbirlerinden etkilenmekte, sonuçta kültürün bireyi etkilediği etmenlerde de değişmeler meydana gelmektedir. Örneğin Türkiye’de mutfak kültürü etkilenmeye maruz kalarak yemek alışkanlıkları değişmektedir. Örgütsel stratejideki en kritik faktörlerden biri yönetim

tarzı ve kültürüdür. Bu tüm örgütü kapsar ve bütün sistemin iletişim, karar alma ve liderlik modellerini etkiler (Çetin, 2004: 39).

Örgütün temel ögesini insanlar oluşturduğundan, insanın olmadığı yerde örgüt ve yönetimden söz edilemez. Kültür bireyleri etkilediği gibi örgütleri de etkilemektedir. Bu nedenle kültürden etkilenen bir birey bir örgüte girerek çalıştığı zaman o örgütü etkilemektedir. Her örgüt bünyesinde çalıştırdığı bireylerin kültürlerinden etkilenirken, onları da etkileyecektir. Her örgüt içinde bulunduğu toplumun değer yargıları, inanç ve tutumları, alışkanlıkları ve benzerinin etkisi altında kalmaktadır. Örgütlerin kendilerine özgü kültürel özelliklerinin oluşmasında temel etken, toplumsal değerler başka bir deyişle ulusal kültürdür. Bu nedenle oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile benzerdir. Toplumsal gelenek ve alışkanlıklar da örgütlerde etkilerini göstermektedir (Çetin, 2004: 40).

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

2.3.1. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Yönetim biliminin bir bilim olarak ortaya çıkışıyla birlikte örgüt ve yönetim alanında bir takım araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalara dayalı olarak kuramlar geliştirilmiştir. Günümüzde yönetim bilimi alanında geliştirilen kuramlar, genel olarak üç bölümde ele alınmaktadır: Bunlar klasik, neoklasik ve çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarıdır. Klasik kuramlar daha çok örgütsel yapı ve amaçlar üzerinde durmuş, personeli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araç olarak görmüştür. Neoklasik örgüt kuramları, klasik kuramların aksine personele önem verilmiş, personelin örgütsel davranışında önemli rol oynayan öğeleri dikkate almıştır. Çağdaş örgüt ve yönetim kuramları ise klasik ve neoklasik kuramlarının bir sentezi olarak görülmüştür. Çağdaş kuramlar, örgütün hem kendi alt sistemleri arasındaki ilişkilerine hem de çevreye olan

ilişkilerine önem vermiş ve örgütü sürekli olarak çevreye uyum sağlamaya çalışan sosyal bir sistem olarak kabul etmiştir (Çelik, 2002).

Owens (1987: 2-32), örgüt kuramlarının tarihsel gelişimi sürecini şöyle sıralamıştır:

1. Klasik Örgüt Kuramı (1910–1935)
2. İnsan İlişkileri Akımı (1935–1950)
3. Örgütsel Davranış Akımı (1950–1975)
4. İnsan Kaynaklarının Yönetimi (1975 ve günümüz)

Örgütsel kültür kavramı, en son yaklaşım olan insan kaynaklarının yönetimi içinde yer almıştır. Örgütsel kültür kavramı gerçek yerini 1980’li yıllarda almaya başlamıştır (Çelik,2002). Örgütsel kültüre ilginin 1980’li yıllarda artmasına rağmen, örgütsel kültürün içerdiği konulara duyulan ilgi 1930 ve 1940’lı yıllarda başlamış ve bu dönemde Chester Bernard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerinde incelemeler yapmışlardır. Bu çalışmalar 1930’lu ve 1940’lı yıllarda kalmamış, bundan yaklaşık otuz yıl sonra Katz ve Kahn’da benzer nitelikte çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ortaya koymaktadır. 1980’li yıllardan önce gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgütsel kültür kavramının ortaya çıkması ve yaygınlaşmasına zemin hazırlaması bakımından önem taşımaktadır.

1960’lı yılların sonlarından itibaren A.B.D. ve pek çok batı ülkesi ekonomilerindeki dramatik düşüşlerle birlikte örgütsel yaşamla ilgili olarak rekabet, verimlilik, örgütsel uyum, işe devamlılık, iş gücü devri gibi konularda çeşitli sorunlar yaşamaya başladılar. O güne değin örgüte ilişkin olarak geliştirilen kuramlar ve çözüm

önerileri batı ülkelerin içine düştükleri bu ekonomik bunalımdan kurtaracak gibi gözükmüyordu. Bu yüzden 1960'lı yıllarda örgüt kuramcılarını yeni arayışlar içine girerek örgütsel değişimi gerçekleştirebilmenin kültürel faktörleri dikkate almaya bağlı olduğunu vurguladılar. Uzun bir süre bu gerçeği ihmal ettiklerini düşünen örgütler giderek kültürlerini güçlendirme zorunluluğu ile karşı karşıya kaldılar. Örgüt kültürü kavramını adı altında ortaya çıkan araştırmalar her ne kadar 1980'li yıllardan itibaren artmaya başladıysa da neoklasik teoriyi savunanlar 1940 ve 1950 yıllarında örgütün içinde bazı kültürel değerlerin araştırma kapsamına alınmasına karşın, örgüt kültürü kavramına olan ilginin 1980'den sonra geçmiş dönemlere oranla daha tutarlı bir biçimde ortaya çıktığı söyleyebiliriz (Taş, 1999: 9).

Edgar Schein ortak kültürü tanımlayan ve kültürün organizasyonlarda nasıl baskın bir güç olduğunu açıklayan ilk yönetim teoristtir (Dubrin, 1997: 294).

2.3.2. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgütsel kültür konusunda araştırma yapan araştırmacılar, örgüt ve kültür kavramlarının tanımlarına ilişkin olarak benimsedikleri değişik yaklaşımlardan hareketle, örgütsel kültürü de farklı biçimlerde ele almış ve tanımlamışlardır (Şişman, 1993: 51).

Literatürde örgüt kültürü farklı uzmanlarca, “paylaşılan değerler bütünü” (Peters&Waterman,1982), “paylaşılan anlamlar bütünü” (Moore, 1985), bir davranış düzenleyici veya yapılan her şeyin yapılış biçimi” (Deal&Kennedy, 1982), “paylaşılan inanç ve değerler” (Sahte, 1983), “paylaşılan değer ve ideolojiler” (Arogyaswamy&Byles, 1987), “paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar” (Bathe, 1984), “değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi” (Trice&Beyer, 1984), “herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” (Pettigrew,

1979), “örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler” (Simircich, 1985) şeklinde tanımlanmaktadır (Şişman, 1993: 35).

Schwartz&Davis (1981) örgüt kültürünün örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklenti örüntülerinden oluştuğunu belirterek bunların örgüt içinde birey ve gruplar arası davranışlarda egemen normları yarattığını ifade etmiştir. Killman&Others (1985) da örgüt kültürünü, bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, Sayıltılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler olarak tanımlayarak, bu kültürü, herhangi bir örgütte gözlenen, elle tutulabilen tüm durumların arkasındaki gizil güç ve örgütte yapılan işlerde temel ölçüt olarak görmüş; söz konusu kültürün özünün büyük ölçüde sayıltılar ve davranış normlarından oluştuğunu ileri sürmüşlerdir.

Schein (1984) ise daha bütüncül bir yaklaşım benimseyerek örgüt kültürünü, "bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü" olarak tanımlamıştır. Schein'in bu tanıma dayalı geliştirdiği modelinde kültür üç düzeyden oluşmaktadır: Kültürel paradigmayı oluşturan örgüt üyelerinin temel varsayımları (insana, ilişkilere, gerçeğin doğasına yönelik), bu varsayımlara dayanan değerler, semboller ve uygulamalar.

Başaran (1982) örgüt kültürünü, “işgörenlerce meydana getirilerek gelecek kuşaklara iletilen, örgüte, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve düzgülerden oluşan bir örüntü; Erdoğan (1975), “örgütün çalışma biçimini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının bütünü; Kozlu (1986) da, “paylaşılan temel

değerler, inançlar ve kahramanlar, merasimler, öyküler ve efsaneler” olarak tanımlamıştır.

Karlı (2004: 35)’ya göre örgüt kültürü; örgüte bireyler tarafında taşınan değerler, inançlar, törenler, efsaneler, sayılılar, ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşılarak benimsenmesi sonucunda tamamen örgüte özgü yeni ve farklı inanç ve beklenti örüntüleri biçiminde dönüşümüyle oluşmuş örgütsel anlam ve semboller sistemidir. Karlı’nın diğer bir ifadesiyle, birey için kişilik ne ise, örgüt için kültür o’ dur (Karlı, 2004: 34).

Bir örgütün inançları, tutumları ve değerleri örgüt içi unsurlara, örgütün içinde bulunduğu dış çevrenin özelliklerine ve örgütün tarihine bağlı olarak gelişir. Örgütün kurucuları, liderleri, örgütün yaşı, yapılan iş ve örgüt üyelerinin özellikleri iç çevre faktörleridir. Örgütün içinde bulunduğu sektörel ve toplumsal özellikler ise dış çevre faktörleri olarak kültürel yapıyı etkiler. İç ve dış faktörler aynı zamanda, örgütlerin kültürel özellikler açısından birbirleriyle olan benzerliklerini ve farklılıklarını açıklar. Örneğin, hizmet işi yapan örgütlerin iş kültürü açısından bazı temel özellikleri benzerdir ve imalat örgütlerinden ayrılırlar. Ancak, otoriter veya katılımcı yönetim uygulamaları, alt kültürler arası çatışma-uyum ve örgütün misyonu gibi unsurlar benzer faaliyetleri üreten örgütleri de birbirinden farklılaştırır. Diğer yandan, toplumun belirsizliğe toleransı, güç mesafesine yönelik değerleri, ortaklaşa-bireyci değerleri, farklı ülkelerdeki örgüt yapılarının ve davranışların temel özelliklerini açıklar (Hofstede, 1990: 94).

2.3.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini

yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü toplumla bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve başarısını belirleyen önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile yakından ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkisini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, katkılar yapabilir (Eren, 2004: 134).

Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü organizasyon kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Eren, 2004: 166).

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta işgörenler ne yapmaları ya da bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2004: 166).

Kültürün değerli olmasının iki nedeni vardır (Çetin, 2004: 19): kültür ve stratejinin birbirine uygunluğu ve çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artması. Bu iki faktör, örgüte güçlü ve rekabetçi bir kültür kazandırma avantajı sağlar.

Ramsey (1992: 18)'e göre örgüt kültürü; belirli beklentileri karşılamak için performansın, üretimin ve ortamın standartlarını ortaya koyması, örgüt içindeki yaşantının kaliteliliğini belirlemesi, işe anlamlılık katması, memnuniyeti teşvik etmesi, takım anlayışını getirmesi, bağlılığı oluşturması, sinerji yaratması, örgüt ve içinde bulunan bireyler hakkında mesaj vermesi bakımından önemlidir.

Fidan (1996: 24), örgüt kültürüne değer verilmesinin bir takım nedenleri olduğunu belirtmiştir:

1. Kaliteye ve Mükemmelliğe Doğru Yönelme: Rekabetin yaygınlaşması ve var olabilmesinin daha kaliteli mal ve hizmetler sunmaya bağlı olduğunun anlaşılması, işletmeleri yaptıkları işi daha iyi yapmaya yönlendirmiştir.

2. Müşteri Yönlendirilmesi: İşletmeler mal ve hizmetin bir defalığına ve tamamen satılmadığını anlamışlardır. Müşteriyle ilişkinin her yönünün uzun dönemli pazarlama sürecinin bir parçası olduğu ve tekrar edici satışlara ağırlık verilmesinin önemli olduğu kavranmış, tatmin edilmiş bir müşterinin yerine geçecek hiçbir şeyin olmadığı ortaya çıkmıştır.

3. İnsana Değer: İşletmedeki personelin müşterilerle birlikte en değerli varlık olarak görülmesi eğilimi artmaktadır. Bir hava kargo şirketinin kullandığı, “uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” sloganı, insanların daha önemli varlıklar olduğunu gösteren güzel örneklerdendir (Fidan, 1996: 24).

Örgüt kültürü öğrenilmiş davranışlardan oluşmakta, kişinin biyolojik ve psikolojik gereksinmelerini karşılamaktadır. Üyelerine farklı bir kimlik veren, bağlılık geliştirmesine yardımcı olan örgüt kültürü aynı zamanda üyelerce paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Bu anlamda kültür, çalışanların davranışlarını dolayısıyla örgütsel davranışı açıklamakta ve örgütü diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Kişilerin

belirli esaslara göre bir araya gelmelerini gerektirmekte, bu nedenle bütünleyici bir rol üstlenmektedir. Yüksek performans ve uzun dönemde başarı sağlamak isteyen yöneticiler ve liderler örgütsel davranışa açıklık getiren örgüt kültürünü anlamak durumundadırlar(Aydoğan, 1999: 6).

2.3.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Robbins (1993: 431), bir örgütün kültürünün belirlenmesine yardımcı olabilecek yedi özelliğin bulunduğunu belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır:

1. Bireysel özerklik
2. Yapı
3. Destek
4. Kimlik
5. Performans ve Ödüller
6. Çatışma
7. Risk Alma

Trice &Beyer (1993: 5-8)'e göre örgüt kültürünün altı temel özelliği vardır:

1. Kültürün kolektif olması
2. Duygusal olarak benimsenmesi
3. Temelinde tarih barındırması
4. Sembolik yönünün olması
5. Dinamik olması
6. Belirsizlikleri içermesi

Örgüt kültürü konusunda çalışmış çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri ise şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2004: 138-139):

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp örgüt üyelerinin, düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.
4. Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Örgüt kültürünün tanımı ve içeriği ile ilgili farklı yorumlar getirilmiş olsa da Hofstede (1994: 179), örgüt kültürünün bütüncül olduğu, tarihsel olarak belirlenebildiği, antropolojik çalışmalardaki kavramlarla ilişkili olduğu, sosyal ilişkilerle yapılandırıldığı ve değişime kapalı olduğu yönünde araştırmacılar arasında uzlaşma sağlanmış olduğunu belirtmiştir.

2.3.5. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunlar altı başlık altında incelemek mümkündür (Eren, 2004: 168-169):

1. Örgüt kültürü, çalışanların belli standartları, değerleri ve normları anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yönetici ile uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun olarak gelişir.

3. Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenebilir.

4. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılamadaki farklılıklardan, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımıyla azaltılarak yumuşatılabilir.

5. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar.

6. Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izine rastlanır.

Güçlü bir kurum kültürüne sahip şirketlerde çalışanlar “iş yapmaktan” aynı şeyi anlar, enerjilerini kişilere değil işe odaklar, sözlü ve sözsüz davranışlara benzer anlamlar yükler, kurum hedeflerini ortak amaç bilir, neyi nasıl yapacakları konusunda ortak bir hareket tarzı benimser (Baltaş, 2006).

Baltaş (2006)’a göre olumlu kurum kültürünün bireysel ve kurumsal katkıları şunlardır:

Bireysel katkılar;

1. Hayat enerjisi ve çalışmaya isteklilikte artış,
2. Öz güven ve başarıya inancında güçlenme,
3. Olumlu ve yapıcı bakış açısı, sorun çözücü tutum kazanma,

4. İç ve dış müşteri ilişkilerine “duygusal emek” harcama,
5. İnsanlar arası ilişkilerde uyumlu ve sinerjik yaklaşım benimseme,
6. Hayatıyla ilgili sorumluluk üstlenme,
7. Hayat kalitesinin kendi seçimlerine bağlı olduğunu fark etme,
8. Kaliteyi yaşam hedefi olarak benimseme,
9. Özgüven ve başarıya inancı kazanma,
10. Yaşamın her alanında olumludan yana tavır alma,
11. Yüksek iç motivasyon ve iyimser bir bakış açısı kazanma,
12. Günlük yaşamda yaratıcı çözümler üretme.

Kurumsal katkılar;

1. Yaptığı işin değerini ve önemini bilen çalışanlara sahip olma,
2. Kurum amaçlarının heyecanla paylaşılmasını sağlama,
3. Her düzeyde işini geliştirme çabasında bulunma,
4. İş ortamında stres yaratıcı yaşantılarda azalma,
5. Kurumda üretim ve hizmet kalitesini yaygınlaştırma,
6. İnsanlar arası ilişkilerde güvene dayalı uyum ve işbirliği geliştirme,
7. Çalışan enerjisini kişilere değil iş hedeflerine yöneltme,
8. İşle ilgili sorumluluk duygusunda artma,
9. Çalışanların duygusal zekâsını harekete geçirme,
10. Müşteri şikâyetlerinden gelişme fırsatları yaratma,
11. Kurum kültürünü benimsetme.

Kişinin kendisiyle ve çevresiyle uyumlu bir bütün oluşturması; kendisinin ve başkalarının duygularını tanıması ve yönlendirmesi, güven duygusunu geliştirmesi, olumlu düşünerek yapıcı ve verimli olmaya yönelmesiyle gerçekleşir. Bu özelliklere

sahip insanlar, sorunların çözümünü başkalarından beklemezler ve sorumluluk üstlenirler (Baltaş, 2006).

2.3.6. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Temelde örgütsel bir kültür oluşturmadaki önemli hedef, örgütteki konsensüsü, esneklik ve bağlılığı sağlamaktır. Konsensüs kavramıyla anlatılmak istenen bir dizi değer yargıları ve davranış biçimleri üzerinde tüm çalışanların birlikteliğini sağlamaktır (Kutal ve Büyüksü, 1996: 161).

Nelson ve Quick (1995: 94), bir örgütte örgüt kültürünün dört temel işlevi olduğunu öne sürmüşlerdir. Birincisi; kültür, üyelere kimlik duygusunu sağlar ve örgüte üyelerin örgüte ağırlıklarını artırır. İkincisi; kültür, örgüt üyeleri için duygu oluşturuca araç konumundadır. Üçüncüsü; örgütsel değerleri güçlendirmektedir. Son olarak da kültür, davranışları şekillendirmede kontrol mekanizması olarak işlev görmektedir.

Robbins (1993: 435), örgüt kültürünün örgüt içinde bir takım işlevleri olduğunu belirtmiş ve bunları şöyle özetlemiştir:

1. Örgütün sınırlarını tanımlayıcı bir rol üstlenir. Yani bir örgütü diğerlerinde ayıran özellikleri belirler.
2. Örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır.
3. Bireyi kişisel çıkarların ötesine taşıyarak örgüte bağlılığın oluşmasına yardımcı olur.
4. Örgütteki sosyal sistem dengesini artırır. Çalışanların ne söylemeleri ve ne yapmaları gerektiğini içeren uygun standartlar sağlayarak örgütü birbirine bağlar.
5. Çalışanların tüm tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması olarak hizmet eder.

Şişman (1994: 146-150), örgütsel kültür ile ilgili yaptığı literatür çalışması sonucu ortaya çıkan örgütsel kültürün bazı temel işlevlerini şöyle özetlemiştir:

1. Örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizması olarak örgütsel kültür
2. Örgütsel biçimlendirme aracı olarak örgütsel kültür
3. Örgütsel sosyalleşme süreci ve aracı olarak örgütsel kültür
4. Örgütsel sorunların çözümlenmiş yöntemi olarak örgütsel kültür
5. Bütünleşme-kaynaşma aracı olarak örgütsel kültür
6. Moral ve güdüleme aracı olarak örgütsel kültür
7. Örgütsel iklimin belirleyicisi olarak örgütsel kültür
8. Örgütsel verimlilik ve etkililiğin anahtarı olarak örgütsel kültür
9. Örgütsel değişimin hedefi, aracı, belirleyicisi olarak örgütsel kültür
10. Örgütsel istikrar ve mükemmelliğin göstergesi olarak örgütsel kültür

2.3.7. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürü öğeleri farklı bilim insanları tarafından incelenmiş olup çeşitli farklılıklar içermekle beraber çoğunlukla benzer örgüt kültürü öğeleri belirlenerek sayılmıştır. Tıpkı diğer kavramsal tanımlamalarda gözlenen geniş yelpaze, örgüt kültürü öğelerinin ifade edilmesi çalışmalarında da görülmektedir.

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve organizasyonun yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğelerdir(Erdem, 1996:155).

Literatürde yer alan bazı yazarların örgüt kültürü öğelerine ilişkin yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir(Bedestenci ve arkadaşları, 2004: 36):

Lois: Artifaklar, semboller, paylaşılan anlamlar,

Lundberg ve Dyer: Artifaklar, perspektifler, değerler, sayıtlılar,

Duncan: Sembol, tören, kahraman, varsayım, değer, inanç ve anlamlar,

Trice ve Beyers: Semboller, dil, hikâyeler, uygulamalar, varsayımlar,

Pettrigrew: Sembol, ritüel, dil, inanç ve mitler,

Meek: Semboller, mitler, düşünce sistemleri ve ritüeller,

Gordon: İnançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler, hikâyeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler,

Kono: Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler, karar alma yöntemleri, düşünme şekilleri, açık davranış örüntüleri,

Kozlu: Temel değerler ve inançlar, liderler, kahramanlar, merasim, öykü ve efsaneler,

Erdoğan: Maddi kültür öğeleri, dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, sosyal organizasyon ve politik hayat,

Steinhoff ve Ovens: Örgütün tarihi, değerler, inançlar, hikâyeler ve mitler, normlar, gelenekler, törenler, âdetler, kahramanlar,

Schein: Temel değerler, temel sayıtlılar ve artifaklar,

Deal ve Kenedy: İş çevresi, değerler, kahramanlar, kurallar, törenler, işletmenin iç iletişim yapısı olarak sınıflandırmışlardır.

Örgüt kültürü öğeleri olarak sayılan kavramlar aşağıdaki başlıklar altında kısaca incelenerek açıklanabilir.

2.3.7.1. Değerler

Değerler, iyi ve kötü ayrımında, alternatifler arasında tercih yaparken yargılamada belirleyici olan, insanlar tarafından benimsenen örüntüler olarak tanımlanabilir. Değerler ile daha çok, olan değil olması arzulanan ideal hedefler temsil

edilir. Değerler, işletmeler tarafından tıpkı misyon ve vizyon kavramları gibi yazılı hale getirilerek hem örgüt üyelerine hem de müşterilere ilan edilebilmektedir.

Başaran'a göre değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır. Deal ve Kenedy'e göre ise değerler çalışanlar için somut bir terimi ifade eder. "Bunu yaparsanız başarılı olursunuz" şeklinde örgütte başarı standartları oluşturur.

Örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyici olan paylaşılmış değerler, çalışanların başarısını belirlemede çok sık başvurulan bir ölçüttür (Çelik, 2002: 48).

2.3.7.2. Normlar

Normlar, belirli durumlarda hangi davranışların kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini belirleyen yazılı olmayan kurallardır. Bir başka deyişle, karşılaşılan sorunlar veya durumlar karşısında nasıl davranılacağına ilişkin örgüt üyelerinin uzun süre kendi aralarında müzakere yaptıkları ve sonunda üzerinde anlaştıkları kurallardır (Bedestenci ve arkadaşları, 2004: 50).

Özkalp'a göre norm; örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir (Özkalp, 1995: 44).

Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır. Normlar çoğunlukla açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 47). Bir norm kültürel değerlerden

kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu işgörenlerce uygulanması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1982: 112).

2.3.7.3. İnançlar

Toplumunu oluşturan bireyler, birtakım inançlara sahip olarak yaşamlarını sürdürürler. İnançlar, din, siyasi görüşler, bireysel inanışlar, içinde bulunulan toplumun kültürü, eğitim, öğretim ve daha pek çok farklı faktörden etkilenecek şekilde oluşurlar.

İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının (iç âlemlerinin) bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır. İnançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik olaydır (Eren, 2004: 173).

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır (Bedestenci ve arkadaşları, 2004: 42).

2.3.7.4. Varsayımlar

Varsayımlar, örgütü oluşturan örgüt üyelerince paylaşılan, örgütün maddi ve manevi tüm varlığı ile ilintili temel yorumları içerir. Varsayımlar, yapılan işlerle, örgütü oluşturan birey ve grupların davranışları ile somutlaşır. Varsayımlar tartışmaya açık olmayıp sorgusuzca kabul edilirler.

Varsayımlar kişi ya da gruplar için davranma düşünme hatta hissetme süreçlerinin referans çevrelerini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş var olma ilkelerine işaret etmektedirler. İnsanların dış çevreyle ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimleri içinde geçerliliğini kanıtladıktan sonra çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi olarak kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek

insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedir. Böylece varsayımlar oluşmaktadır (Çelik, 2000: 47-48).

2.3.7.5. Tutumlar

Tutum bireyin kendi dünyasının (iç âleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe, devamlılıklarını sürdürürler. Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenirler (Eren, 2004 : 173-174).

Örgüt üyesi farklı bireylerin, benzer durumlar karşısındaki tutumlarının, örgüt kültürünün benimsenme düzeyi paralelinde benzerlik göstermesi beklenir. Örgüt kültürünün benimsenme düzeyi yükseldikçe, aynı tutumun farklı bireyler tarafından sergilenmesi beklenir.

2.3.7.6. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerleri ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Örgüt üyelerine rol modelliği yapmanın yanı sıra, liderler örgütün kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir (Bedestenci ve arkadaşları, 2004: 43).

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 38).

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün oluşmaya başladığı yani örgüt varlığının başlangıç anından itibaren, örgüt kültürünü şekillendirmeye başlarlar, bir nevi örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturur temellerini atarlar. Örgüt yaşam sürecinde yaptıkları ve yapmadıklarıyla kahramanlaşan figürler örgüt kültürü şekillendirme sürecinde yerlerini alırlar.

2.3.7.7. Hikâyeler

Örgütlerde kazanmaya, kaybetmeye, kazananlara, kaybedenlere, başarılarla ve başarısızlıklara dair anlatılan pek çok hikâyeye vardır. Bu hikâyeler bir üyeden diğer üyeye bireysel, bir üyeden diğer üyelere toplu anlatımlarla aktararak örgüt kültürü içerisindeki yerini korur ve örgüt kültürüne bir çeşit taşıyıcılık yaparlar.

Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişi ile ilgili yaşanmış çeşitli olayları yansıtan ve örgütün temel değerlerini taşıyan kültür faktörleridir. Etkili örgütlerde yönetici ve iş görenler örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikâyeler, anılar anlatırlar; örgütsel kahramanlardan ve onların değişik örgütsel uygulamalarındaki başarılarından söz ederler. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş iş görenler hakkında anlatılan bu hikâyeler, örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici uygulamalarını oluşturmaktadır (Bedestenci ve arkadaşları, 2004: 54).

2.3.7.8. Dil

İletişimin en önemli araçlarından birisi olan dil, örgüt kültürünün nesilden nesle aktarılmasını sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi veren, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan kültür ögesidir. İçinde bulunulan sosyal çevrenin sahip olduğu kültürün de bir ögesi olan dil, örgüt kültürünün dış çevreye yansıyan yüzünün önemli bir unsurudur.

Kavramsal olarak dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemi olarak tanımlanabilir. Örgütsel davranış bilimciler tarafından “örgütsel kontrol sürecinde temel öge” olarak görülen dil, yönetim bilimciler tarafından “temel yönetim aracı ve bir güç”, eğitim bilimciler tarafından da “örgütsel ve yönetsel bir kontrol aracı ve mekanizması” olarak tanımlanmıştır (Şişman, 1993: 62).

Örgütlerde faaliyet alanına bağlı olarak kullanılan dillerde farklılıklar görülmesi, uğraşılan işin doğası gereği bir zorunluluktur. Aynı örgütün farklı fonksiyonlarını yerine getiren bölümler arasında bile bu tür farklılıklar görülebilir. Bununla beraber, temelde iletişimin ana unsuru olarak kullanılan dil, örgüt genelinde ve örgüt dışı çevre ile birlikte ele alındığında bütünü saracak şekle ve kullanıma sahip olmalıdır.

2.3.7.9. Semboller

Semboller, örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlamlar taşıyan ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanan objeler, hareketler ve olaylardır (Özkalp ve Kirel: 2001: 115).

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembole daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 38).

2.3.7.10. Törenler

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren, özel bir olay için düzenlenmiş, planlı bir faaliyeti, belirli bir anlamı diğer örgüt üyelerine ve bazı durumlarda dış çevre unsurlarına iletmek için düzenlenen faaliyettir. Törenler toplumsal yaşamda ve

toplumun genel kültür yapısı içinde olduğu kadar örgüt içerisinde de önemli bir yer tutarlar.

Bir diğer tanıma göre tören, bir grubun amaçlara ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel bir nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Terzi, 2000: 48).

2.3.7.11. Fiziki Çevre

Fiziki çevreyi çok farklı unsurlar bir araya gelerek oluştururlar. Bunlardan birisi; örgütün ürünleri, yıllık raporları, belgeler, demirbaşlar ve kullanılan her türden araç gereç gibi maddi nesnelere dir. Fiziki çevrede ayrıca büro alanlarının nasıl kullanıldığı, mobilyalar, giyim kuralları, büroların mimarisi gibi öğelerde oluşturur. Fiziki çevreyi oluşturan diğer önemli bir unsur da teknolojidir. Kullanılan bilgi teknolojileri, bilgisayarlar ve bilgisayar yazılımları teknolojinin bir parçasıdır (Bedestenci ve arkadaşları, 2004: 63-64).

2.3.7.12. Artifaktlar

Bowditch ve Buano, artifaktları insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlar olarak ifade etmişlerdir. İnsan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelen artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojsi ve ürünleri, elbiselerin şekli, yöneticilerin kullandığı lüks otomobiller, örgüt hakkında anlatılan hikâyeler ve törenler gibi örgütün sosyal çevresinin unsurlarıdır (Bedestenci ve arkadaşları, 2004: 52).

Artifaktlar sözlü, davranışsal ve fiziksel artifaktlar olarak üçe ayrılarak; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikâyeler ve dil sözlü artifaktları; törenlerde ve ritüellerde yapılan eylemler davranışsal artifaktları; teknoloji, fiziksel çevrenin

düzenlenmesi ve kullanılan iş elbisesi gibi unsurlar da fiziksel artifaktları oluşturmaktadır (Terzi, 2005: 39).

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER

Literatürde, örgüt kültürü sınıflanmasına yönelik birçok çalışma vardır. Bu çalışmalarda örgüt kültürü, farklı kriterler açısından ele alınmaktadır. Bu sınıflamalardan bazıları şunlardır.

2.4.1. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli

Hoojberk ve Petrock (1993); Quinn ve arkadaşlarının yarışmacı değerlerin çerçevesini iki boyuta ayırdığını belirtmektedir. Birinci boyut, örgütün denetim yönelimli tepkilerini kapsamakta iken, ikinci boyut örgütlerin iç ve dış odaklı işleyiş biçimlerini göstermektedir. Birinci boyut, kontrol eğilimli olmadan esnek eğilimli olmaya doğru bir kayma göstermektedir. Bu iki boyutun etkileşiminden birbirinden farklı dört örgütsel kültür oluşmaktadır (Çelik, 2002). Hiyerarşi Kültürü, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar Kültürü.

2.4.1.1. Klan (İşbirliğine Dayalı) Kültürü

Klan kültürü, yüksek düzeyde esneklik, kişilik ve şahsiyet, kendiliğinden oluş, içsel bir önem, kısa dönemli bir süre yapısı ve kolaylaştırıcı etkinlikler üzerine dikkatini toplamış bir kültürü karakterize etmektedir (Arslan ve Doyuran, 2003). Bu kültürün hakim olduğu bir örgütte işgörenler arası bağlılık ve aile anlayışı geliştirilmeye ve arttırılmaya çalışılır. Örgütün yöneticisi çalışanlarına bir rehber hatta anne-baba gibi davranmaktadır. Örgütte fikir birliği, aktif katılım ve ekip çalışmasına önem verilmektedir (Çelik, 2002). Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstriyel örgütlerde bu tip kültür gözlenebilir.

2.4.1.2. Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü

Bürokratik kültürde klan kültürlerinde olduğu gibi içsel bir önem, kısa dönem yönelimi ve etkinlikleri kolaylaştırma üzerine odaklanma vardır, ancak denge, kontrol, ve önceden haber verebilmelerinden dolayı klan kültüründen farklılaşır. Bürokratik kültürlerdeki baskın (baskıcı) liderlik stili koordinatör veya organizatör şeklindedir, kurallar ve politikalar öncelikli bağlayıcı mekanizmalardır ve stratejik önem istikrar ve denge üzerindedir (Arslan ve Doyuran, 2003). Dini, askeri ve resmi örgütlerde bu tip kültür gözlenebilir.

2.4.1.3. Adhokrasi (Girişimci) Kültürü

Bu kültür, girişimci, dinamik ve yaratıcı bir iş ortamını karakterize eder. Liderler yenilikçi ve risk üstlenen kimselerdir. En üstün olmaya önem verilir, örgüt deneme ve uygulama sahası haline gelmiştir. Değişmeye karşı hazır olma ve her zaman yeni stratejiler geliştirme ön plandadır. Uzun vadede büyüme ve yeni kaynaklar sağlamaya önem verilir. Örgütte bireysel girişim ve özgürlük cesaretlendirilir (Çelik, 2002). Yazılım şirketleri ve danışmanlık şirketlerinde bu tip kültür gözlenebilir.

2.4.1.4. Market (Piyasa, Pazar) Kültürü

Market kültürü, ürün yönelimli bir örgütü belirtmektedir. Kazanma arzusu ön planda tutulur. Liderler üretici ve yarışmacıdır, uzun vadede ölçülebilir hedeflere önem verilir, fiyat artışı ve pazar liderliği önemlidir (Çelik, 2002).

2.4.2. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Charles Handy örgüt kültürlerini sınıflandırırken yönetim biçimi ve örgüt yapısını temel alır. Aşağıda bu sınıflamada yer alan tiplerden ayrı ayrı söz edilecektir (Erkmen ve Ordun, 2001).

2.4.2.1. Güç / Otorite Kültürleri

Bu kültürde otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanların görevi bu otorite sahibinin beklentilerini gerçekleştirmektir. Otoriteye pek karşı çıkılmaz, ancak otorite sahiplerinin de güçlü olmaları yetmez, aynı zamanda liderlerin bilgili ve tecrübeli olmaları da gerekir. Bu tip örgütte korku hakimdir ve örgütlerde gerginlik havası hakimdir.

2.4.2.2. Bürokratik / Rol Kültürleri

Bu tip örgütlerde rol, iş ve otorite tanımları açıkça yapılmış ve iletişim biçimleri belirlenmiştir. Hatta bir sorunla karşılaşıldığında bile çözüm yöntemleri bile belirlenmiştir. Örgüt, tepe yönetimi tarafından belirlenmiş kurallarca kontrol edilmektedir. Her bölümden üzerine düşeni yapması beklenir, bu kültürde işbölümü, standardizasyon hakimdir.

2.4.2.3. İş-Süreç (Başarı) Kültürü

Çalışanlar her şeyden önce işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması için bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Bu tip kültüre sahip bir örgüt işgörenlerinden, işlerine ve örgütlerine fazla zaman harcamalarını ve bütün enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler, çalışanların onları içsel olarak tatmin eden görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayar.

2.4.2.4. Birey (Destek) Kültürü

Bu kültür, bürokrasiye, uzmanlaşmaya rutin işlere karşıdır. Bu tip kültüre sahip örgütler çalışanlarına, birbirleri ile ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlar, çalışanların da kararlara katılımını teşvik eder. Çalışanlara sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim biçimi sergilenerek, çalışanların işlerinde ihtiyaç duydukları

kaynaklar sağlanır. Aynı zamanda takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir.

2.4.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Hampden' e (1992) göre; Deal ve Kennedy, çevredeki belirsizlik sonucu ortaya çıkan risk miktarı ve kararın başarısına ilişkin çevreden gelen geri bildirim (feedback) hızı kriterlerini kullanarak dört tip örgüt kültürü belirlemiştir (Halis, 2003: 67).

1. Yetki (Yüksek Risk- Yavaş Geri Bildirim) Kültürü
2. Atılgan (Yüksek Risk- Hızlı Geri Bildirim) Kültürü
3. Kapalı Hiyerarşi (Düşük Risk- Yavaş Geri Bildirim) Kültürü
4. Aktivite (Düşük Risk- Hızlı Geri Bildirim) Kültürü

2.4.4. Ouchi Modeli (Z Kültürü Modeli)

Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine proje grupları ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. Kıdemsizlerden kıdemlilere doğru karar alma şekli uygulanabilmektedir. Belirli kademeler gelmek için belli bir kıdeme ulaşmak gereklidir. Açık ofis sistemi kullanılmaktadır. Ancak, Amerikalılar bu sistemin yanında sürekli kontrol ve ölçümleri de devam ettirip başarı elde etmektedirler. Z tipi örgüt kültürü yatay ve dikey rotasyon sistemini benimser. Z kültürüne ait son uygulama ise çalışanların; tüm çevreye bağımlılıkları ve aileleriyle beraber ele alınmalarındır.

Bir örgütün kültürünü, gelenekler ve çevre oluşturur. Kültür, örgüt etkinliklerini etkileyen değer yargılarını da kapsar. Z kuramında örgütsel kültüre ilişkin farklı değerler vardır. Bu değerler arasında en önemlisi, Z kültürünün kendi insanlarına karşı duyduğu bağlılık ve sorumluluk duygusudur. Z kültürü insancıl özellikleri, örgütün çevresine de taşır (Çelik, 2002: 56).

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU GELİŞİMİ DEĞİŞİMİ YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

2.5.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Bir örgütünün oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle sınırlandırılmadığından sahip oldukları değer ve inançların yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Robbins, 1993: 317).

Bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucuların etkisi ile başladığı ileri sürülmekte, bu sürecin işlediği temel aşamaların her örgütün tarihinde belli bir dereceye kadar aynı olacağı belirtilmektedir. Bu aşamalar şunlardır (Terzi, 2000: 25-26):

1. Kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
2. Kurucu grup, sahip oldukları fikrin bazı risklere değer bir fikir olduğu konusunda aynı fikre sahip olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
3. Kurucu grup sermaye artırımı, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.
4. Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer işgörenler işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Örgüt kültürü sadece kurucuları tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Örgüte işgören olarak gelen bireyler sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin birçok kültürel alt yapıya sahip bireylerden oluştuğu söylenebilir.

2.5.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bundan dolayı örgüt kültürü sürekli değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının, değişen oranlarda etkisiyle

oluşur. Örgütün içinde bulunduğu çevre unsurlarının değişen boyutlardaki etkisiyle güçlü ya da zayıf, esnek ya da gelenekçi örgüt kültürleri ortaya çıkar. Örgüt kültürüne etki eden faktörler, iç çevre ve dış çevre faktörleri olarak iki başlık altında incelenebilir (Özkalp ve Kırel, 2001: 98-99).

2.5.2.1. İç Çevre Faktörleri

İç çevre ve örgüt kültürünün birlikte anılması gerekir. Bazı görüşlere göre, iç çevre örgüt kültürünün kendisidir. İç çevre olarak nitelediğimiz her şey, örgüt kültürü kapsamında ele alınır. Örgüt kültürünün oluşumunu, türünü, gücünü en fazla etkileyen iç çevre unsurları: üretim konusu ve didinme alanı; yöneticiler ve yönetim biçimi; işletme sahipleri; alt kültürler; üretim tipi ve teknolojisi olarak sıralanabilir. Bunların her birinin örgütü etkileme boyutları, işletmeye göre değişir (Berberoğlu ve arkadaşları, 1998: 196).

2.5.2.2. Dış Çevre Faktörleri

Dış çevrenin örgüt kültürü üzerine etkisi, işletmeye göre farklı boyutlarda ortaya çıkar. Dış çevre ile ilişkileri yoğun olan işletmelerde bu etki daha fazla; didinmelerinin daha çok içe dönük olarak sürdürüldüğü işletmelerde ise daha düşüktür. Örgütü etkileyen dış çevre unsurları; toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakip işletmeler olarak sıralanabilir (Berberoğlu ve arkadaşları, 1998: 197).

2.5.3. Örgüt Kültürünün Gelişimi

Bir örgüt için gelişme çok önemli bir olgudur. Kültürün gelişmesi veya geliştirilmesi örgütün gelişmesinin en önemli bölümlerinden birini oluşturur. Yöneticiler gelişim hakkında ciddi bir şekilde düşündükleri zaman örgüt kültürünün gelişiminin, geliştirilmesi zorunlu olan diğer faktörlerin gelişimini kolaylaştırdığı, çalışanların ve

örgütün gelişen ve değişen şartlara adaptasyonunu kolaylaştırdığını görecektir (Deal ve Kennedy; 1982).

Örgüt kültürünün gelişimini zorunlu kılan nedenler şöyle sıralanabilir:

1. Çevrenin sürekli değişmesi
2. Örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin aşırı rekabet ruhuna sahip olması ve çevre şartlarının çok çabuk değişmesi

3. Örgütün durumunun vasat ya da daha kötü olması

4. Örgütün çok hızlı büyümesi

Bir kültür başladıktan sonra örgütte yer alan bireylere benzer deneyimler aktarmak yoluyla örgüt içinde o kültürü koruma ve geliştirmeye yönelik uygulamalar yer alır. Örgütün insan kaynakları uygulamalarının çoğu kültürün gelişmesine katkı sağlar. İşgören seçme süreci, performans değerlendirme kriterleri, ödül uygulamaları, eğitim ve mesleki geliştirme faaliyetleri, terfi işlemleri işe alınanların kültüre uymalarını sağlar.

Bir kültürün beslenmesi ve gelişmesinde üç faktör önemlidir: İşgören seçim kriterleri, üst yönetim faaliyetleri ve sosyalizasyon.

Örgüt kültürünü geliştirmede, örgütteki işgörelere nelerin önemli olduğunu göstermek ve yönetimin istediği doğrultuda işgörelere tutum ve davranışlar sağlamak için bazı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler (Taş, 1999:47);

1. İşgörelere karar alma sürecine katılımı,
2. Örgütteki işgörelere ödüllendirme sistemleri,
3. Başkalarından bilgi alma,
4. Yönetim tarafından sergilenen sembolik hareketler,
5. İşgörelere verilen eğitimidir.

2.5.4. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

Örgütler; kültürün değişimini, insanları, yerleri, insanların tutum ve inançlarını veya davranışlarını, yapı sistem ve teknolojilerini ve örgütün imajını değiştirme şeklinde gerçekleştirirler (Terzi, 2005: 120-121). Uyulması gereken kurallar toplamı olması dolayısıyla statik ve tutucu olan örgüt kültürünün değişmesi zordur ve dirençle karşılaşır. Bu; örgütün misyonu, stratejisi, çevre ve teknolojisiyle uyumlu olan ve örgüt hedeflerinin başarılmasını destekleyen davranış, yönetim tarzı ve örgüt ikliminde de önemli değişiklikler yaratacak olan tutum, inanç, kural ve değerlerin geliştirilmesi demektir. Ancak özellikle çok büyük toplumsal sistemlerin ve örgütlerin kalkınma ve gelişmesinin önemi arttıkça kültür ve değişiminin yönetimdeki önemi de artmaktadır (Amstrong; 1990).

Örgüt kültürünün değiştirilmesinde başarılı olmak için detaylı ve koordineli bir strateji izlenmelidir. Bu, kültürel analiz ile spesifik eylem ve önerilerden oluşur. Örgüt kültürü analizi gerçekleştirilerek örgütün zayıf olduğu alanların tespit edilmesi, araştırma sonuçlarına göre gerekli değişim için ihtiyaç duyulan aksiyon planlarının üst yönetim tarafından oluşturulması şarttır. Kültürel analiz, var olan kültürle oluşturulacak kültürün karşılaştırılması ve hangi öğelerin değişeceğinin belirlenmesi demektir. Bu farklılıklar belirlendikten sonra, farklılıkları hızla kapatacak spesifik eylemlere geçilir.

Örgüt kültürünü değiştirirken üst yönetimin yapması gerekenler kısaca şöyle açıklanabilir: Davranışlarla rol modelleri oluşturma, yeni sembol, hikaye ve ritüeller geliştirme, sosyalizasyon sürecini değiştirip yeni değerler oluşturma, ödül sistemlerini değişikliklere uygun olarak yeniden düzenleme, iş değişimi ile alt kültürleri yeniden düzenleme, kural ve yöntemleri geliştirip uygulama, yöneticilerin dikkatini verdiği yönü değiştirme, kriz dönemlerinde kriz yönetimi planları yapma, insanları seçme kriterlerini

değiştirme, dogmaları değiştirme ve bunları çalışanlara tekrar tekrar nakletme (Terzi, 2005: 115).

2.5.5. Örgüt Kültürünün Yönetimi

Kültür, insanların yarattığı değerler olduğuna göre, yönetilebilir de. Örgüt kültürünün bilinçli olarak oluşturulması, korunması ve gerekli durumlarda değiştirilmesi zorunluluğu, örgüt kültürü yönetimini güncel hale getirmektedir. İşletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayan örgüt kültürünü çok iyi yönetmeleri gerektiğini anlamışlardır. Aynı şey kamu yönetimi için de geçerlidir. Amaç, hedeflerine ulaşmış, içte ve dışta uyumlu bir örgüt yaratmaktır.

Örgütsel davranışla ilgisi pek az gibi görünen araç ve gereçleri yönetmek bile, kimi yerde doğrudan, kimi yerde dolaylı olarak işgörenlerin davranışına dayanır. Bu yüzden örgütün yönetimini, insan ilişkileri ve teknik olarak ikiye ayırmak oldukça yapaydır. Bir örgütü yönetmenin anlamı işgörenlerin örgütsel davranışını, dolayısıyla da örgütün kültürünü yönetmektir. Güçlü bir örgüt kültürünün sağlayacağı artı değerlerden yararlanabilmek için bu şarttır.

Örgütlerdeki üst yönetimin görevlerinden biri de, örgüt kültürünü yönetmek ve kontrol etmektir. Yöneticiler liderlik yeteneklerini kullanarak işgörenleri ikna ve telkin yoluyla yeni bir kültürün değerlerini kabul etmelerini sağlayabilirler. Örgüt kültürünün yönetilme nedenleri genellendiğinde şunlar söylenebilir: Örgüt kültürünü korumak, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak, örgüt kültürünün verimliliğini sağlamak, örgütün sağlığını korumak, örgütün çevreye uyumunu sağlamak.

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER ÖRGÜTSEL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ

Örgütlerde, örgüt kültürü ile ilişkili olmayan hiç bir kavram yoktur denilebilir. Hemen her örgütsel, örgüt içi ya da örgüt dışı ile ilgili kavram bir yönüyle örgütsel

kültür ile mutlaka ilintilidir. Bu kavramların pek çoğu yönetim bilimleri yazarlarının dikkatlerini örgüt kültürü kavramından daha önce çekmiştir. Örgütsel değişim, örgüt iklimi, örgütsel iletişim ve liderlik kavramları, örgüt kültürü ile ilişkili olarak ele alınabilecek kavramlardan bazılarıdır.

2.6.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim

Değişimin sürekli olarak yaşana geldiği ve bundan sonra da yaşanmaya devam edeceği gerçeği, örgütleri içinde buldukları küresel rekabet şartları altında ezilip yok olmadan bu değişime kendilerini uyarlamada esnek olma ve değişimi yönetebilme arayışına itmiştir. Değişimi takip etmek bunun da ötesinde değişimi yaratan öncü olmak bir takım riskler ile birlikte birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Özellikle teknoloji alanında yaşanmakta olan inanılmaz gelişmeler, bu gelişmeleri kullanarak yenilikler yaratma konusunda önce davranan örgütler ve işletmeler için büyük ayrıcalıklar yaratmıştır.

Örgütün doğuşu ile şekillenmeye başlayan ve zamanla pekişen örgüt kültürü, eğer gelecekteki ve şimdiki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalıyorsa değiştirilmelidir. Örgütün önceki değerlerinin ve inançlarının örgüte fayda sağlamaması kültürün değişmesi gerektiğine işaret eder (Banner ve Gagne; 1995:383).

Örgütsel kültürün değişme nedenlerini farklı yazarlar aşağıdaki şekilde değişik ifadeler kullanarak sıralamışlardır (Bedestenci ve arkadaşları, 2004: 71-73):

- i. Örgütsel âdetler ve törenlerin değişmesi,
- ii. Örgütteki ödül kriterlerinin değişmesi,
- iii. Yeni iş görenlerin işe alınma kriterlerinin değişmesi,
- iv. Yönetimin önceliklerinin değişmesi,
- v. Bir krizin ortaya çıkması,

- vi.* Örgüt felsefesinin değişmesi,
- vii.* Örgüt yaşamı ve iş gören sistemlerinin değişmesi,
- viii.* Çevresel krizler,
- ix.* Çevresel fırsatlar,
- x.* İç oluşumlar,
- xi.* Yönetimsel kriz,
- xii.* Örgütün değişen çevreye uyum sağlamayan güçlü değerlere sahip olması,
- xiii.* Örgütün performans açısından kötü veya ortalama bir seyir izlemesi,
- xiv.* Örgütün çok daha büyük örgütler sınıfına katılması,
- xv.* Örgütün hızlı bir şekilde büyümeye başlaması,
- xvi.* Malî kriz,
- xvii.* Pazar payında azalma,
- xviii.* Müşteri beklentilerinde değişme,
- xix.* Yasal değişmeler,
- xx.* Yarışmacı bir çevre

Çeşitli yazarların değişim nedeni olarak ifade ettiği yukarıda belirtilen hususlar karşısında değişimlere uyum sağlayamayan örgüt kültürünün kendisinin değişmesi gereklidir. Değişim zorunluluğuna örgütün cevap vermesindeki örgütün kültürel özelliklerine bağlıdır. Örgüt kültürü değişim konusunda bir motor veya bir fren olabilir(Erdem, 1996: 77).

2.6.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları bazı yazarlar tarafından birlikte ele alınınca sanki bu iki kavramın aynı anlama geldiği ve birbirleri yerine de kullanılabileceği gibi bir izlenim verilmiştir. Varol (1989), bunun fiziksel bilimlerden

alınan bir kavramın sosyal bilimlerde yanlış kullanımı olacağını ifade eder. Ona göre, örgüt iklimi, örgüt kültürünün öğelerinden biridir ve örgüt kültürü örgüt ikliminin koşullarını belirler. Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Açık iklimde çalışanlar arasında samimi bir ilişki vardır. Çalışanlar bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumları düşüktür. Örgüt ikliminin en azından üç değişken grubu içerdiği belirtilmektedir. Bunlar;

1. Çevresel değişkenler (örgütün yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler),
2. Bireysel değişkenler (örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdülerini),
3. Sonuç değişkenleri (kişisel ve çevresel değişkenler bağlı olarak düşünülen, tatmin, verimlilik gibi değişkenler).

Bu değişkenler göz önüne alındığında ise örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görülebilir (Dinçer, 1996). Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim işgörenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunar. Örgüt iklimi, örgüt yaşamının kalitesini ifade eden genel bir kavramdır.

2.6.3. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim (Harris, 2002), yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. Yapılan bir araştırmaya göre toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, faksler gibi iletişim etkinliklerini kullanarak işlerini yürüten yöneticilerin zamanlarının %80'ini iletişim faaliyetlerine ayırdıklarını ortaya koymuştur (Ertürk, 2000: 92).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Kreps, 1986).

Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Kreps, 1986).

Örgüt içinde bir sistem olarak iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve amaç birliğini sağlamaktır.

2.6.3.1. Örgütsel İletişimin Önemi

İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (www.ifuw.org, 2003):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı arttırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu arttırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.

2.6.4. Örgütsel Kültür ve Liderlik

Örgüt kültürü konusundaki çalışmalarıyla tanınan Schein'a göre, günümüzde liderin en temel rolü kültürü oluşturmak, yönetmek ve yerine göre yıkıp yeniden inşa etmektir. Kurum içindeki kültürel çeşitliliği yönetmek ve aralarında sinerji yaratmak kritik bir liderlik becerisidir. Bu özellik aynı zamanda temel stratejik ve yönetsel değişiklikleri gerçekleştirmek için de son derece gereklidir. Liderler kurum kültürünün

etkinliğini, ne zaman ve nasıl değiştirilmesi gerektiğini değerlendirebilmelidirler. Kısacası kurum kültürünün yönetimi temel bir liderlik ve yönetim yetkinliğidir (Baltaş, 2006: 42). Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır. Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar:

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

2. Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çeliksileri tanımaya yardımcı olur.

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

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

5. Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Kurumlarda önemli olan kurum kültürünü oturtabilmek, çalışanlarına doğru bir şekilde iletip benimsetebilmektir. Kurum kültürünün oluşturulması, korunması ve personele benimsetilmesinde lidere çok önemli görevler düşmektedir. Çünkü liderler, kurumun kültürünü ileri ya da geriye götürebilirler. Lider ile kurum personeli arasındaki iletişimin güçlü olması, kurum kültürünün de güçlü olduğunu yansıtabilir (Şimşek ve Fidan, 1996: 191).

2.7. OKUL KÜLTÜRÜ

Bilgi toplumunun önemli toplumsal kurumlarından biri eğitimidir. Eğitim örgütlerinin bilgi toplumundaki rolü çok değişik olacaktır. Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bilgi toplumunda okulun örgütsel kültürü de önemli bir değişim gösterecektir. Böyle bir toplumda, okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir örgütsel kültür olmalıdır (Çelik, 2002: 133).

Bir sistem olarak okul, çevresinden aldığı başta öğrenci kaynağı olmak üzere, diğer kaynakları belli alt sistemler yardımıyla işe koşan, çevreye eğitim hizmeti ve eğitilmiş insanları ürün olarak sunan, okulun işleyişini değerlendirerek dönütler sağlayan, bu doğrultuda program ve süreçleri gözden geçirmek gerektiğinde değişiklikler yapmak suretiyle varlığını sürdürmeye çalışan açık bir sistemdir (Şişman ve Turan, 2004: 109).

Her okul kendi kişilik ve duygularına sahiptir. Bunlar okullara yaklaşıldıkça hissedilmeye başlanır; iyice yaklaşıldığında adeta koklanır ve tadılır; kuruma girildiğinde duvarlardaki resimlerde ve koridorlarda dolaşan öğrencilerde görülür; öğrencilerin öğretmenlerle ve birbirleriyle olan diyaloglarında işitilir. Uzun yıllardır, *iklim* ya da *ethos* olarak isimlendirilen bu kişilik ve duygulara okul kültürü denir (Deal ve Peterson, 1991: 7; Akt: İpek, 1999: 419).

Okul, insanların görevlerini genelde tek başına icra ettikleri, esnek yapılı, insan ilişkileri ağırlıklı, yakın arkadaşlık ve ilişkilerin söz konusu olduğu sosyal oluşumlardır. Öğretmenler, görevlerini sınıf ortamında tek başına icra etmektedirler. Okul yaşamında, formal kurallardan çok kültürel değer ve normlar önem taşır. Diğer yandan okullar, aynı

zamanda sosyal kültürü yeniden üreten, yorumlayan yerler olarak da görülebilir (Şişman ve Turan; 2004: 137).

Okul, kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür. Amaç ve süreçlerinin modası geçmiş olsa bile her zaman talep edilmektedir. Okulun bu özelliği her ne kadar yeniliğe ve değişmeye karşı okulda isteksiz bir ortam oluşturmuş ise de, okul yine çağa göre işleyiş ve süreçlerinde bir takım değişikliklerle yaşamasını sürdürmektedir (Özdemir, 2000: 18).

2.7.1. Okul Kültürünün Tanımı

Okul kültürü tanımlardan bazıları; (1) okulların tarihleri içinde oluşan değer ve inanç kalıplarıyla gelenekler, (2) öğretmen, öğrenci, yönetici ve diğer okul personelinin paylaştıkları ve onların davranışlarını yönlendiren inançlar ve (3) okul üyelerince belli ölçülerde paylaşılan ve tarihsel olarak aktarılan normlar, değerler, inançlar, gelenekler, ritüeller ve seremoniler şeklinde yapılmaktadır (Stolp ve Smith, 1997: 158-159).

Okul kültürü, okul üyelerince dışarıdan getirilebileceği gibi, okul ortamında da gelişir. Kültürü oluşturan inanç ve değer kalıpları, okul üyelerinin söyleyip yaptıklarına sosyal bir anlam kazandırır ve zamanla okul üyelerinin davranışlarını şekillendirmeye başlar (Schneider ve Brief, 1996: 9; Akt: Şimşek, 2005: 12).

En genel tanımıyla okul kültürü, okul kimliğini oluşturan ve okuldaki tüm bireylerin davranış ve eylemlerini etkileyen maddi ve manevi öğelerin bütünüdür. Olumlu ve etkili bir okul kültürünün okula bağlılığı arttırma, okul ve yönetime karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretim elemanları ile öğrencilerin davranış beklentilerini şekillendirerek başarısını arttırma gibi birçok yararları vardır (Gümüşeli, 2006:14).

Okul ortamında aslında tek bir kültür olmayıp, çeşitli alt kültürler, hatta bazen birbirine karşı kültürler gelişebilir. Okullarla ilgili olarak, yönetim kültürü, sendika kültürü, öğretmen kültürü, öğrenci kültürü, sınıf kültürü gibi sınıflamalar yapılabilir (Şişman ve Turan, 2004: 133).

2.7.2. Türk Millî Eğitim Sistemi

Türkiye'de eğitim; adalet, güvenlik ve sağlık gibi devletin temel işlevlerinden birisi olup devletin denetimi ve gözetimi altında yapılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilâtı, taşra ve yurtdışı teşkilâtları eğitim hizmetlerinin sunumunda önemli görevler üstlenmektedirler. Eğitim hakkı, T.C Anayasası ile güvence altına alınmış; eğitimin tür ve kademelerini ve işleyişe dönük esasları düzenleyen mevzuatla Türk Eğitim Sistemi bugünkü yapısını kurmuştur. Türk Millî Eğitim Sisteminin genel çerçevesi, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile belirlenmiştir.

2.7.2.1. Ortaöğretim

Ortaöğretim; ilköğretime dayalı, en az dört yıllık genel, meslekî ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Ortaöğretimin amacı; öğrencilere asgarî ortak bir genel kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak ve çözüm yolları aramak, ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırarak öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yükseköğretime, hem yükseköğretime hem mesleğe veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır.

Ortaöğretim, çeşitli programlar uygulayan liselerden meydana gelir ve öğrenciler, istek ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda bu programlardan birine yönelerek yetişme imkânı bulurlar.

2.7.2.2. Ortaöğretimin Amaç ve Görevleri

Ortaöğretimin amaç ve görevleri 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nda, Ortaöğretim Genel Müdürlüğünün görevleri de 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'da yer almıştır.

Millî Eğitim Temel Kanununun;

26'ncı maddesinde, "Ortaöğretim, temel eğitime dayalı, en az üç yıllık öğrenim veren genel; mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar."

27'inci maddesinde, "Temel eğitimi tamamlayan ve ortaöğretime girmeye hak kazanmış olan her öğrenci, ortaöğretime devam etmek ve ortaöğretim imkânlarından ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde yararlanma hakkına sahiptir."

28'inci maddesinde, "Ortaöğretimin amaç ve görevlerinin, Millî Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

1- Bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vermek suretiyle onlara kişi ve toplum sorunlarını tanıtmak, çözüm yolları aramak ve yurdun iktisadi sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak bilincini ve gücünü kazandırmak,

2- Öğrencileri, çeşitli program ve okullarla ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yüksek öğretime veya hem mesleğe hem de yüksek öğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır.

Bu görevler yerine getirilirken öğrencilerin istekleri ve kabiliyetleri ile toplum ihtiyaçları arasında denge sağlanır."

29'uncu maddesinde, "Ortaöğretim çeşitli programlar uygulayan liselerden meydana gelir.

Belli bir programa ağırlık veren okullarla, lise, teknik lise ve tarım meslek lisesi gibi eğitim dallarını belirleyen isimler verilir.

Nüfusu az ve dağınık olan ve Millî Eğitim Bakanlığınca gerekli görülen yerlerde, ortaöğretimin, genel, mesleki ve teknik öğretim programlarını bir yönetim altında uygulayan çok programlı liseler kurulabilir. Ortaöğretim kurumlarının öğrenim süresi, uygulanan programın özelliğine göre, Millî Eğitim Bakanlığınca tespit edilir."

33'üncü maddesinde de, "Güzel sanatlar alanlarında özel istidat ve kabiliyetleri belirlenen çocukları küçük yaşlardan itibaren yetiştirmek üzere temel eğitim ve orta öğretim seviyesinde ayrı okullar açılabilir veya ayrı yetiştirme tedbirleri alınabilir. Özellikleri dolayısıyla bunların kuruluş işleyiş ve yetiştirme ile ilgili esasları ayrı bir yönetmelikle düzenlenir" şeklinde ifade edilmiştir.

2.7.3. Okulun Özellikleri

Okul sahip olduğu özellikleri ile örgütsel sosyalleşmeyi kolaylaştırabilen bir yapıya sahiptir. Yapısı gereği ilişkilerin daha sıkı ve bağlı olması, "biz" duygusunun yapılan işten dolayı daha ön planda olması örgütsel sosyalleşmeyi kolaylaştırmaktadır. Okulda geliştirilmesi beklenen örgütsel sosyalleşme incelenmeden önce okul kültürü bilinmelidir. Bu alanda ilk kez Waller okul kültürünü incelemiştir ve ona göre okul, şu özelliklere sahiptir:

- a) Okulun belirli bir nüfusu vardır. Bu nüfus istikrarlı ve homojendir.
- b) Açıkça ifade edilmiş siyasal bir yapısı vardır. Bu siyasal yapıdan, okulun otorite ilkesine göre örgütlenişi ve sürekli olarak bu otoritenin bir tehdit oluşturduğu anlaşılmalıdır.
- c) Üyeler arasında sıkı ve birbirine bağlı bir toplumsal ilişkiler şebekesini temsil eder. Okul, kişilerin etkileşim halinde buldukları bir birimdir.

d) Üyeleri arasında “biz” duygusu hâkimdir. Okulun kendine özgü bir ruhu vardır ki buna “biz” duygusu diyebiliriz. Bu duygu, kendini okulla aynileştiren üyelerin zihinlerinde kendiliğinden yaratılır.

e) Kesinlikle kendilerine özgü bir kültüre sahiptirler. Aynı kültür, okulun içinde gelişir (Tezcan, 1976: 151-152).

Okul sosyalleşmenin zorunlu bir süreç olarak varlığını sürdürmek zorunda olduğu bir örgüt yapısına sahiptir. İnsan ilişkileri, kurumun amaçları ve bu amaçları geliştirmede birlik ve beraberlik içinde hareket etme mecburiyetinin olması bu sürecin gelişmesini ve sürdürülmesini bir yerde zorunlu kılmaktadır. Öğretmenler zaten kendi aralarında öğrencileri ve ders müfredatları dolayısıyla sürekli bir ilişki içindedirler. Bu zorunluluktan dolayı diğer kurumlara nazaran okulda sosyalleşme süreci daha etkin ve sağlıklı gelişebilmektedir.

2.7.4. Okulun İşlevleri

Okul kültürel değişimi sağlayan, kendine özgü bir kişiliği olan bürokratik bir kurumdur. Etki alanı yetki alanından daha geniş olan sosyal bir örgüttür. Bu örgütün sosyalleşme ve sosyalleştirme gibi nitelikleri informal (resmi olmayan) ilişkilerinin daha yoğun olmasından dolayı yapısında mevcuttur. Bireysel veya bireylerin topluma katılarak uyum gösterdikleri süreç olan sosyalleşme sürecinde okulun işlevi son derece büyük ve önemlidir.

Sosyal yaşama hazırlık olarak gördüğümüz okulun işlevlerini, John Dewey farklı bir yaklaşımla şu şekilde açıklamaktadır:

1. Basitleştirme (Providing simplified environment): Çağdaş uygarlık karmaşık, muğlâk, çeşitli öğelere sahiptir. İş yaşamı, politika, sanat, bilim, din vs. çocuğun dikkatini dağıtacaktır. Bu karmaşıklığın giderilmesinde okul denilen organın

önemli bir işlevi vardır. Bu işlev de karmaşık bilgileri basitleştirmek, çocuğa basit ve sade bir çevre yaratmaktır. Böylece okul ilerici bir düzen kurmuş olur.

2. Temizleme (Purified medium of action): Mevcut çevrenin zihinsel alışkanlıkları etkileyen değersiz, işe yaramaz, zararlı özelliklerini imkânlar dâhilinde ortadan kaldırmak okulun görevidir. Böylece okul arınmış temizlenmiş eylemler düzenini sağlar.

3. Denge Kurma (Balance): Okul, toplumsal çevrede çeşitli öğeleri dengeleştirir ve bireyi içinde doğduğu toplumsal grubunun sınırlamalarından kurtarmak ister ve onu daha geniş bir çevre ile temasa geçirir. Bu suretle hareketlilik olanağı sağlar ve her bireye bir denge sağlanmış olur (Tezcan;1976:159).

2.7.5. Okul Kültürünün Oluşturulması

Değerlere yönelik insan kaynakları yönetimi, personel seçimi ve geliştirme işlevleri açısından önem taşır. Okuldaki öğretmenlere çeşitli eğitim programları düzenleyerek, okulun örgütsel değer, norm ve felsefesi hakkında bilgi verilmesi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasını ve korunmasını kolaylaştırır. İnsan kaynakları yönetiminin değerlere yönelik olarak gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin güdülenmesi açısından da büyük önem taşır. Okul kültürünün değer, norm ve felsefesine bağlı olan öğretmenler, okulun örgütsel amaçları doğrultusunda daha kolay güdülenirler (Çelik, 2002). Okul kültürü, okuldaki bireylerin hepsine de örgütsel kimlik duygusunu verebildiği ölçüde gelişmiş demektir. Yani bireye, ait olma duygusunu verebiliyorsa ve personelin okula bağlanmasını sağlayabiliyorsa, o kültürün güçlü olduğundan söz edilebilir. Bununla birlikte, örgüte girenlere, yapılması ve uyulması gereken davranış biçimleri ve kurallar olarak aktarılamıyorsa, kurum kültüründen söz edilemez. Okulun tüm üyeleri, mensubu oldukları kurumun geliştirilmesi için ortak hareket edebiliyorsa,

yine o kültür güçlü bir kültürdür. Herhangi bir okul ve kurum kültürünün değişkenliğini, okul içinde söylenen sözler ve kullanılan dil, işaretler, duygular, kullanılan semboller, kabul gören ve görmeyen davranışlar, törenlerdeki farklılıklar ve anlatılan hikayelerinden çıkarmak mümkündür. Kullanılan semboller veya yapılan törenler ve anlatılan hikayelerin, okul için hangi anlamlara geldiğinin anlatılması ve kabul ettirilmesi için yapılacak çalışmaları, kurumun yetişmiş bütün üyeleri üstlenmelidirler. Bu şekilde örgüt kültürü, hem aktarılmış, hem yeniden üretilmiş, hem paylaşılmış hem de yorumlanmış olarak yeni bireylere kabul ettirilmiş olacaktır.

2.7.6. Okul Kültürü Oluşturmada Yöneticinin Rolü

Okul yöneticisine okul kültürü oluşumunda büyük görevler düşmektedir. Okul müdürü, okulunda bir kalite kültürü oluşturmaya çalışmalı ve bu kalite kültürünün de bütün öğretmenlerce kabulünü sağlamalıdır. Okul kültürü, okulun performans düzeyini artırıcı yönde düzenlenmeli ve bu düzeyin artmasını engelleyen kültürel öğeler varsa bu öğelerin etkilerinin asgari düzeye indirilmesine çalışılmalıdır. Ayrıca okul yönetiminin okulda sürekli değişme kültürü yaratması istenen bir durum değildir. Çünkü değişim ifadesi öğretmenlerde kaygı yaratmaktadır, bu nedenle değişme değil, bir yenileşme kavramı devreye girmeli ve okulda yenileşme kültürü oluşturulmalıdır (Cemaloğlu, 2002: 87).

Yönetici, görev yaptığı okulun örgütsel kültürünü oluşturabilmek için şunları yapmalıdır (Erdoğan, 2000: 29).

- Yönetici, eğitim öğretimin, toplumun, ülkenin ve insanlığın temel değerlerini taşımali ve temsil etmelidir.

- Yönetici, okul için genellenebilecek nitelikte olan değerleri öğretmen, öğrenci ve gerekirse çevreyle paylaşmalı ve bu konuda ortak bir fikir birliği oluşturmaya çalışmalıdır.

- Yönetici, okulda efsaneleşmiş olan kişileri ve onların deneyimlerini, oluşturulacak okul kültürü için önemli kişiler ve deneyimler olarak görmelidir.

- Yönetici, toplumsal değerlerin ve âdetlerin okulun kültürü ile kaynaşmasını sağlamalıdır.

- Yönetici, temel değerleri ve âdetleri törenlerle işlemeli ve yerleştirmelidir. Törenler, belirli bir kültürel yapının kurulmasına katkı sağlayacak şekilde yapılmalıdır.

- Yönetici, okula yeni katılan kişilerin örgüt kültürüne uyumlarını sağlamalı ve getirdikleri kültürün örgüt kültürünü zenginleştirici boyutlarını saklamamalarını ve okul ortamında geliştirmelerini sağlamalı.

- Yönetici, okuldaki farklı kültür öbekleri arasında bir denge kurmalı ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleşmesini gerçekleştirmelidir.

Örgütsel kültür, liderliğe yeni bir yaklaşım getirmiştir. Özellikle okul kültürü kavramı eğitimsel liderliğe yeni bir boyut eklemiştir. Seymour Sarason, okulların değişmeye karşı direnmesinde okul kültürünü temel bir faktör olarak ele almıştır. E. Terence Deal ve A. Allan Kennedy örgütsel kültürün temel öğelerini analiz etmişlerdir. Gerçekçilik, teknoloji ve verimlilik, başarılı örgütlerin en önemli özellikleri olarak görülmekle birlikte, bu örgütlerin sahip oldukları örgütsel kültür de başarının odak noktasını oluşturmaktadır. Eğitimsel liderliğe kültürel yaklaşım, bilimsel yönetim yaklaşımından çok farklıdır. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar, adetler geliştirir ve kilit değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar. Lider sadece karar vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da

köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir, öğretim ve okulun temel değerleri konusunda öğretmenleri yönlendirir (Sergiovann ve Strarrat, 1998:197; akt: Çetin: 2004: 31).

2.8. ALANYAZINDA YAPILMIŞ İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Alanyazında yapılmış ilgili araştırmalar yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar şeklinde iki başlık altında incelenmiştir.

2.8.1. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Şişman (1993), “Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Örgüt Kültürüne İlişkin Bir Araştırma” konulu araştırmasında, elde ettiği bazı temel sonuçlar şunlardır:

İnsanın çevresiyle ilişkileri konusunda ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenler arasında farklı sayılılar egemen olup, bu konuda grup içinde ortak ve güçlü bir algı dayanağı oluşmamıştır. İlköğretim okullarında egemen olan kültürün gelişimi ve uzlaşmadan yana bir kültür olma özelliği ağır basmaktadır. Bunun yanında söz konusu kültür, çevre ile ilişkilerde çevreyi etkileme ve değiştirme konusunda fazla etkin görünmemektedir. İnsanın doğası konusunda güçlü ve ortak bir algı dayanağı gelişmemiştir. Paylaşılan temel sayılılarla ilgili olarak altı temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörler; iş/görev, insan, insan ilişkileri, otorite gereksinmesi, sosyal gerçek, çevreyle ilişkiler şeklinde belirlenmiştir. Örgüt kültürü ile ilgili olarak da altı temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörler; işbirliği-güven, amaçta birlik, özerklik-hoşgörü, yarışma, sonuca yönelme, ödüllendirme.

Çetin, (1999), İstanbul ilinde bulunan 17 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim kurumlarında farklı alt kültürler söz konusudur, birleşik kültür özelliği gösteren önermelerin ve çatışma faktörünün üzerinde

olumsuz algılamalar içerdiği göz önüne alınınca, paylaşılan değerlerin olumsuz nitelikte oluşu manidardır. Birleşik bir örgüt kültürü oluşturulamadığı, eğitim kurumlarında olumlu değerlerin az olduğu bulgusu belki de eğitimde yaşanan sorunların bugüne kadar çözülemediği gerçeğini daha iyi yansıtmaktadır (Çetin, 1999).

İpek (1999), Ankara iline bağlı beş merkez ilçede bulunan resmî liseler ile özel liselerdeki yönetici, öğretmen ve öğrenciler üzerinde araştırma yapmıştır. Bu çalışmada "Resmî ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi" araştırılmıştır. Resmî liselerdeki örgütsel kültür boyutu sıralaması güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü şeklinde belirlenirken; özel liselerde bu sıralama başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü şeklinde gerçekleşmiştir. Özel liselerin tüm örgütsel kültür boyutuna ilişkin algıları, resmi liselere göre daha üst düzeyde gerçekleşmiştir. Hem resmî hem de özel liselerde öğretmen öğrenci ilişkisi boyutları ile en yüksek düzeyde ilişki bulunan ilk iki örgütsel kültür boyutu destek kültürü ile başarı kültürü boyutlarıdır (Çelik, 2002: 149).

Terzi (1999) tarafından yapılan "Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü" adlı çalışmada elde edilen sonuçlar şunlardır. Devlet liselerinde başat örgütsel kültür boyutları sırasıyla; güç, geleneksel, kaçınma ve kendini gerçekleştirmeyi destekleyici kültürdür. Başarı, insancıl-yardımcı, yakın ilişki kültürü düşük düzeydeki kültürler iken; okulların kültürel yönelimi ağırlıklı olarak pasif savunmacı yoğun kültürdür. Özel liselerde en başat örgütsel kültür sırasıyla; güç, başarı, onay, geleneksel, bağımlı ve yakın ilişki kültürüdür. Kültürel yönelim ağırlıklı olarak olumlu kültürdür. Kaçınma ve muhalefet kültürü devlet liselerinden yana; insancıl-yardımcı, yakın ilişki, onay, bağımlı, güç, mükemmeliyetçilik, başarı ve kendini gerçekleştirmeyi destekleyici kültür özel liselerden yana farklılaşmaktadır.

Şimşek (2005), Eskişehir merkez ilçede yer alan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin görüşlerine göre; araştırma kapsamındaki okullardan % 6'sının vasat kültüre, % 75'inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken kültüre, % 19'unun ise üst düzeyde güçlü kültüre sahip olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik olarak ise; araştırma kapsamındaki okul müdürlerinden % 25'inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine, % 75'inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki okullarda; öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürüne yönelik görüşlerinin birlikte değiştiği anlaşılmakta, bu bulgu, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir (Şimşek, 2005).

Sönmez (2006) “Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir. Meslek liselerinde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, meslek liselerindeki başat örgütsel kültür boyutu rol kültürüdür. Rol kültürünü sırası ile güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü izlemektedir. Güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü boyutu farklı genel müdürlüklere bağlı meslek liselerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü rol kültürü eğilimli olarak algılamalarına karşın bu algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Arslan, Kuru ve Satıcı (2006) tarafından yapılan “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması” adlı araştırmada şu bulgular elde edilmiştir: İlköğretim Okullarında; kıdemlerine göre, öğretmenlerin örgütsel kültürün

örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında önemli farklılık görülürken; diğer demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Ortaöğretim okullarında ise; öğretmenlerin örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık görülmemektedir. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, örgütsel kültürün ödül sistemi alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri arasında; demografik değişkenlerine göre önemli bir farklılık görülmemektedir. Ortaöğretim okullarında ise bu farklılık sadece branş alt boyutunda göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin, örgütsel kültürün “yönetim, örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği iletişim, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri” boyutlarında yapılan uygulamalara ilişkin algıları, ilköğretim okullarında, “iyi” düzeyde gerçekleşmekte iken ortaöğretim okullarında “orta” düzeyde gerçekleşmektedir

Narsap (2006) “Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü” adlı araştırmasında okulda var olan durumları, uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin okula yeni katılan öğretmenlere göre, yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu algılama eğiliminde olduklarını; meslek liselerinde diğer okul türlerine göre yönetimin öğretmenleri mesleki konularda daha çok desteklediği, öğretmenlerin daha çok ödüllendirildiği, çatışmaların karşılıklı anlayış içerisinde çözümlendiği buna karşı genel liselerde görev yapan öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini yönetime karşı daha rahat dile getirebildikleri sonucuna ulaşmıştır.

Aslan (2008) “Liselerde Örgüt Kültürü” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır. Öğretmenlerin okul kültürünü olumlu algıladıkları, alt boyutlar bazında

sıralamanın “bütünleşme ve aidiyet”, “işbirliği, destek ve güven”, “okul-çevre ilişkisi” ve “demokratik yönetim ve katılım” şeklinde olduğu, branşları bakımından yalnızca “işbirliği, destek ve güven” boyutuna ilişkin algıları arasında önemli farklılık bulunduğu, Fen-Matematik branşlarındaki öğretmenlerin bu boyutu, Meslek dersleri ve Güzel Sanatlar-Spor öğretmenlerinden önemli düzeyde daha olumlu algıladıkları, görev yaptıkları okulun yaşına göre, öğretmenlerin “bütünleşme ve aidiyet” ve “okul- çevre ilişkisi” boyutlarında algıları arasında önemli bir farklılık bulunmadığı, ancak, öğretmenlerin “Okul Kültürünün” geneline, “demokratik yönetim ve katılım” ve iş birliği, destek ve güven” boyutlarına ilişkin algıları, onların görev yaptıkları okulun yaşına göre önemli farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşmıştır.

2.8.2. Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

Jerome S. Bruner ve Bobbie J. Greenlee (2000) öğrenci başarısıyla okul kültürünü araştıran bir araştırmasında, Bruner iyi ve ihtiyaca dayalı çalışma kültürü geliştirmiş okulların, öğrencilerin değişen isteklerine daha iyi karşılık verebildikleri ve daha yüksek derecede başarı sağladıkları tespit edildi. Okulların başarı durumu, devlet tarafından yapılan (Florida Vital Signs Kriteriyası) okuma, yazma ve matematik sınavlarında aldıkları derecelere göre belirlendi. Okul kültürü profili kullanılarak (Snyder 1988), arşivlenmiş bilgiler, okuldaki güncel gözlemler, öğretmen ve veli anketleri, müdür röportajları sonunda Bruner düşük başarılı okulların bürokratik kültürler içerisinde sınırlandığını, her adımlarında üst kurumların onayını bekledikleri, kurallara uygunluğun denetlendiği görüldü. Okul kültürü profili, okul kültürüne çalışanların katkıları konusunda tanımlayıcı bilgiler verir. Bu profil zaman içerisinde okulların geliştirdiği okul çalışma yapısına, çalışanların katkılarını ölçmek için geliştirilmiştir. 6 ilkokul okul kültürünü anlamak için incelenmiş, Florida Vital Signs

Kriteriyasına göre yüksek ve düşük başarılı okul (DBO) olarak tanımlanmıştır. Yüksek Başarılı Okullar (YBO) da öğrenci ve çalışanların devam oranı daha yüksek, değişik gelir gruplarından ve ırktan gelen öğrencilerin sayısının az olduğu gözlenmiştir. Bu okullardaki öğretmen ve yöneticilere “okul çalışma kültür profili” uygulanmış 60 soru içeren ve 5 dereceli maddelerden oluşan profil, 4 bölümden oluşmaktadır. 1- organizasyonel planlama, 2- kendini geliştirme, 3- program oluşturma, 4- okul değerlendirme. Verilerin incelenmesi sonucu, Yüksek Başarı Ortalamasına sahip okulların iş kültürü yüksek, Düşük Başarı Ortalamasına sahip okulların iş kültürü orta gelişmişti. Yüksek Başarı Ortalamasına sahip okulların insanları amaca ulaşmaya yöneltirken, Düşük Başarılı Okullar insanları yöntemler oluşturarak uygulamaya yönelttiği, Yüksek Başarılı Okullar öğrenci başarısını arttırmaya ve sonuç araştırmasına önem verirken, Düşük Başarılı Okullar öğretmen kanıtlama ve anlatım programını geliştirmeye önem veriyorlar. Yüksek Başarılı Okullardaki öğretim grubu, öğrencilerin isteklerini karşılama ve öğretim tekniklerine ağırlık veriyor, öğretmen eğitimi ve ilgisinden çok öğrenci başarısıyla ilgileniyor. Öğrenci başarısı yıl içerisinde farklı tekniklerle gözleniyor ve gerekirse gelen uyarılar doğrultusunda sistem ve yöntemler değiştiriliyor. Düşük Başarılı Okullar da öğretmenlerin standart anlatım teknikleri üstünde durduğu gözlenmiştir (Bruner ve Greenlee, 2000).

Rosenbaum (1988) Akademik başarıları yönünden farklı iki okulda yapılan araştırmada örgüt kültürü, iki okulda paylaşılan değerler, inançlar, kahramanlar, okul hakkında anlatılan hikâyeler, yöneticiler tarafından kullanılan sembolik liderlik ve okul etkinliklerini etkileyen kültürel normlar olarak ele alınmış ve çözümlenmiştir. Araştırma sonunda iki okulun farklı kültürlere sahip olduğu; akademik başarı düzeyi yüksek olan okulun kültürü, (1) öğrenci ve öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması, (2)

destekleyici öğretme-öğrenme çevresinin düzenlenmesi, (3) yarışma üzerinde yoğunlaşırken; başarı düzeyi düşük okul kültürünün genel olarak (1) mevcut okul kurallarını koruma, (2) öğretim programında standartlık, (3) özkorunum üzerinde yoğunlaştığı saptanmıştır (Rosenbaum, 1988).

Deblois ve Corriveau (1994) yılında yaptıkları bir araştırmayla okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında bir ilişki olup olmadığını incelediler. Araştırma için üç lise seçildi, sonuçlara göre okul kültürünün güçlü olarak bulunduğu ortamlarda başarısızlık ve okul bırakma gibi durumlara daha az rastlandığı görüldü (Deblois ve Corriveau, 1994).

D. Estil (1991) 21 Kaliforniya devlet okulunda çalışan personelin moral, performans ve kültürel normları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın temel amacı, okulun kültürel normlarıyla, çalışma grubunun verimliliği ve morali arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Personelin vermiş olduğu cevapların ortalama değerlerine göre gruplar, yüksek ve düşük moral performans gruplarına ayrılmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre yüksek ve düşük moral gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Özellikle yüksek destekli görevler, görevde yenilik ve sosyal ilişki normlarıyla yüksek performansa sahip olan gruplar arasında yakın bir ilişki saptanmıştır. Eğitsel liderler, görev destekli, görevde yenilik ve sosyal ilişkiye yönelik normları yerleştirmekte kararlıdırlar. Bu normlar 21 bölgenin resmî okullarında görevli eğitsel liderlerin performans ve moral konusunda zafer kazanmalarına yardım etmiş ortaokul ve liselerde kaynatmayı sağlamıştır (Şişman, 1993).

R. D. Feirsen (1991), okul kültürü ve okul hikâyeleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu araştırma, bir ilkokulun değişik bölümlerinde canlılığını koruyan ve personel tarafından bilinen örgütsel hikâyeleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmacı

okulun doğal ortamında karşılaştığı hikâyeleri teybe kaydetmiştir. Hikâyeler kültürel anlamlarına göre analiz edilmiştir. Verilerin analizi, bireysel etki, bürokratik otoriteye saygı, okul düşmanlığı, geleneklere bağlılık, verimlilik, sınıf özgürlüğü, toplumla bütünleşme, bir örgüt olarak okul ve aşırı kontrol altında tutulmayan bir çevre olarak sekiz boyutta incelenmiştir. Araştırma, okul kültürünün eksikliğini giderici bazı öneriler getirmiştir. Özellikle okulun bazı bölümlerinde yeniden örgütlenmeye gidilmesi gerektiği, personelin ve bölümlerin ihtiyaçlarının tanınmasına yönelik öneriler geliştirilmiştir. Sonuç olarak araştırma, okul kültürünün kederli günlerde birlikte olma, paylaşılmış değerleri geliştirme ve yeni ortamlarla bütünleşme ihtiyacına dikkati çekmiştir (Şişman, 1993).

D. C. Collopy (1993), demografik faktörler, etkili okul özellikleri ve lowa okullarına seçilen öğretmenlerin okul kültürü normları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Öğretmenlerin değişime ilişkin özellikleri, koruyucu, işletmeci, girişimci, yenilikçi ve sinerjik olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada, etkili okul sürecini sürekli geliştirme çabalarında, okul kültürünü değiştirmek için paylaşılmış kültürel değerlerin çok büyük önem taşıdığı görülmüştür. Demografik faktörlerle, sistemli değişmeyi yönlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Çelik, 2002:156).

E. L. Harris (1991), ortaöğretim okullarında bütünleşmiş eğitsel değerleri belirleme konusunda bir araştırma yapılmıştır. İki ortaöğretim kurumunda yapılan araştırmada; Tarihsel süreç içinde eğitsel değerler incelendiği zaman, genellikle bu değerler arasında bir uzlaşmanın bulunduğu görülmektedir. Araştırmanın önemli bulgusu iki okulda kaynaşmış değerlerin, başarılı öğrenciler, güçlü bir kültürel içerik ve okul yöneticisinin kültürel liderliğine bağlı olduğunu göstermektedir (Aktan, 1999).

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel çözümlene tekniklerine ilişkin bilgiler verilmektedir.

3.1 ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma betimsel bir nitelik taşımaktadır ve veriler survey (alan taraması) yöntemi ile toplanmıştır. Betimleyici tarama modelleri geçmişte, bugün ya da belli bir süreçte var olan olayları, durumları ve olguları ortaya koymaya yönelik yaklaşımlardır. Var olanı değiştirmeye ya da etkilemeye çalışmadan olgunun bilimsel portresinin ortaya konulması sürecini içermekte; nelerden oluştuğunu ve neler ile ilişkili olduğunu sorgulamaktadır (Karasar, 2006).

Araştırmada yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne yönelik algılarını belirlemek için, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, unvan, yaş, branş, kıdem, okul türü, eğitim durumu, okuldaki çalışma süresi ve alınan hizmetiçi eğitim sayısı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı betimsel ve nonparametrik istatistik yöntemleri ile incelenmiştir.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2008–2009 öğretim yılında Tokat ili, merkez ilçe sınırları içinde yer alan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı tüm resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2008 verilerine göre Tokat ili, merkez ilçeye bağlı 16 ortaöğretim kurumunda 16 müdür, 9 müdür başyardımcısı 42 müdür yardımcısı ve 669 öğretmen

görev yapmaktadır. Bu verilere göre müdür ve müdür başyardımcılarının tamamı erkek ve müdür yardımcılarının sadece 4' ü kadın, 38' i erkektir. Öğretmenlerin ise 217' si kadın, 452' si erkektir. Araştırma evrenden küme örnekleme yolu ile alınan 295 kişilik örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Oransız küme örneklemede evren, kendi içinde benzer özelliklerine göre alt evrenlere ayrılır ve her bir alt evrenden, o alt evrenin bütün içindeki oranını yansıtacak biçimde random olarak örneklem seçilir (Karasar, 2006). Bu örnekleme yöntemine göre dört farklı ortaöğretim türünün (genel lise, anadolu lisesi, meslek lisesi ve sanat lisesi) örneklemede temsil edilmesi gerekmektedir. Okullardaki yönetici ve öğretmen sayıları göz önüne alınarak örnekleme 2 genel lise, 2 anadolu-fen lisesi, 2 meslek lisesi ve 1 sanat lisesi alınmıştır. Tablo 3.1.' de örnekleme seçilen okullar verilmiştir.

Tablo 3.1. Örnekleme Seçilen Okullar

Okul adı	Okul türü	Yönetici	Öğretmen
Atatürk Lisesi	Genel Lise	5	49
Plevne Lisesi	Genel Lise	3	45
Fen Lisesi	Anadolu-Fen Lisesi	4	19
Tokat Anadolu Lisesi	Anadolu-Fen Lisesi	3	43
Kız Meslek Lisesi	Meslek Lisesi	6	47
Ticaret Meslek Lisesi	Meslek Lisesi	6	45
Güzel Sanatlar Lisesi	Sanat Lisesi	2	18
Toplam		29	266

Örnekleme alınan yönetici ve öğretmenlere 295 ölçek ulaştırılmıştır, ancak 258 tanesi geri dönmüştür. 258 ölçeğin 19'u yönergeye uygun doldurulmadığı için

araştırmadan çıkarılmış ve 239 kişilik örneklem üzerinden bulgu ve yorumlara ulaşılmıştır.

3.3. ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen demografik değişkenleri (cinsiyet, unvan, yaş, branş, kıdem, okul türü, eğitim durumu, okuldaki çalışma süresi ve alınan hizmetiçi eğitim sayısı) ölçen bir anket ve Şişman(1993) tarafından geliştirilen ve bireylerin örgüt kültürünü ölçen “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır.

Demografik değişkenleri ölçen ankette unvan yönetici ve öğretmen şeklinde, branş sayısal dersler, sözel dersler, sanat dersleri ve meslek dersleri şeklinde, kıdem 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 ve fazla yıl şeklinde, okul türü genel lise, anadolu-fen lisesi, sanat lisesi ve meslek lisesi şeklinde, eğitim durumu yüksekokul, lisans, yüksek lisans ve doktora şeklinde, okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 ve daha fazla yıl şeklinde, alınan hizmetiçi eğitim sayısı 1-5 defa, 6-10 defa ve 11 ve daha fazla defa şeklinde gruplandırılmıştır.

Şişman (1993) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” örgüt kültürüne ilişkin ifadelerin bulunduğu toplam 25 maddeden ve 6 faktörden oluşmaktadır. “Örgüt Kültürü Ölçeği” sosyal sistem içinde yer alan bireylerin, örgütsel yaşamdaki bazı uygulamalara ilişkin algıları belirlenmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçekteki maddeler, ödül, hoşgörü, değişme, özerklik, uyum, dostluk, güven, sorumluluk alma, örgütsel destek ve yardım, amaç birliği, yarışma, yardımlaşma, karara katılma, risk üstlenme, çevreyle ilişkiler, başarı beklentisi gibi özellikleri kapsamaktadır (Şişman, 1993).

Birinci faktör olan işbirliği-güven boyutu, bireylerin iş yerlerinde uyumunu, güvenini, dostluğunu ve yardımlaşmasını göstermektedir ve 9 maddeden (5, 6, 7, 14, 15,

17, 18, 19, 22) oluşmaktadır. İkinci faktör olan amaçta birlik boyutu, bireylerin iş yerlerinde sorumluluk almasını, amaç birliği yapmasını ve karara katılmalarını göstermektedir ve 7 maddeden (3, 8, 9, 11, 21, 23, 25) oluşmaktadır. Üçüncü faktör olan özerklik-hoşgörü faktörü, bireylerin hoşgörülü olmasını, değişime açık olmasını ve özerk davranabilmelerini göstermektedir ve 3 maddeden (2, 4, 10) oluşmaktadır. Dördüncü faktör olan yarışma boyutu, örgütteki destek, yardım ve yarışmayı göstermektedir ve 2 maddeden (13, 16) oluşmaktadır. Beşinci faktör olan sonuca yönelme boyutu, çevreyle ilişkiler ve başarı beklentisini göstermektedir ve 2 maddeden (12, 20) oluşmaktadır. Altıncı faktör olan ödüllendirme boyutu, bireylerin ödüllendirilmesini göstermektedir ve 2 maddeden (1, 24) oluşmaktadır.

Örgüt Kültürü Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısı .96' dır. Bu çalışmada yönetici ve öğretmenlere uygulanan "Örgüt Kültürü Ölçeği"nin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) .81 bulunmuştur.

Örgüt Kültürü Ölçeği, beşli derecelendirme ile puanlandırılmıştır. Ölçeğin tamamından alınabilecek toplam puan 125'tir. Her bir alt boyuttan alınabilecek en yüksek puan ise, işbirliği-güven boyutundan 45, amaçta birlik boyutundan 35, özerklik-hoşgörü boyutundan 15, yarışma boyutundan 10, sonuca yönelme boyutundan 10 ve ödüllendirme boyutundan 10 puandır.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Gerekli resmi izinler alındıktan sonra veri toplam aracı, katılımcılar tarafından cevaplanmak üzere Tokat ili merkez ilçeye bağlı toplam 7 liseye ulaştırılmıştır. Veriler hiçbir zorlama olmadan gönüllülük esas alınarak toplanmış ve yönergede katılımcıların isim ve kimlik bilgilerini yazmamaları konusunda uyarılmıştır. Veriler 2008-2009 ilkbahar döneminde toplanmıştır.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Verilerin çözümlemesinde, betimsel istatistiklerden, %, f, \bar{x} , SS ve nonparametrik istatistiklerden faydalanılmıştır.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları betimsel istatistikler (yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) kullanılarak incelenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının farklılaşp farklılaşmadığı Mann Whitney U testi kullanılarak kontrol edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ile ilgili alt boyutlara ve ölçeğin geneline ilişkin puanlarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testleri ile kontrol edilmiştir. Yöneticilerin örgüt kültürü ile ilgili algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testleri ile kontrol edilmiştir. Öğretmenlerin örgüt kültürü ile ilgili algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testleri ile kontrol edilmiştir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı çıkan farkın, hangi gruplar arasında gözlendiğini belirleyebilmek için Kruskal-Wallis testine bağlı olarak Mann Whitney U-Testi kullanılmıştır. Özetle 1. alt problemi çözümlmek için betimsel istatistiklerden, diğer alt problemler için t-testi, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinden faydalanılmıştır. Analizlerde SPSS paket programından faydalanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak yapılan analizler bulgular ışığında tablolaştırılarak sunulmuştur. Bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda 6 ana başlık altında yer almaktadır. Bu bölümde sırasıyla bağımsız değişkenlere ilişkin bulgulara, yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü algılarına ilişkin bulgulara, yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algıları arasındaki farklılığa ilişkin bulgulara, yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının bağımsız değişkenlere göre farklılaşması ile ilgili bulgulara, yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının bağımsız değişkenlere göre farklılaşması ile ilgili bulgulara ve öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının bağımsız değişkenlere göre farklılaşması ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

4.1. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Yönetici ve öğretmenlerin bağımsız değişkenlere (okul türü, unvan, cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve hizmetiçi eğitim sayısı) göre dağılımları aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Örneklemdaki yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4.1’de verilmiştir. Tablo 4.1 incelendiğinde, katılımcıların %28’inin kadın ve %72’sinin erkek olduğu görülmektedir. Ortaöğretimde çalışan yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğu erkektir. Bu durum evren için de söz konusudur.

Tablo 4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	67	28.00
Erkek	172	72.00

Örneklem grubundaki yönetici ve öğretmenlerin unvanlarına göre dağılımı, Tablo 4.2’de verilmiştir. Tablo 4.2 incelendiğinde, katılımcıların %3’ünün müdür, %7’sinin müdür yardımcısı ve %90’ının öğretmen olduğu görülmektedir. Yönetici pozisyonunda sadece 3 kadın vardır ve hepsi müdür yardımcısı olarak çalışmaktadır.

Tablo 4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Okuldaki Unvanlarına Göre Dağılımları

Görev Unvanı	Kadın	Erkek	%
	f	f	
Müdür	0	7	3.00
Müdür Yardımcısı	3	14	7.00
Öğretmen	64	151	90.00
Toplam	67	172	100.00

Örneklem grubundaki yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımları, Tablo 4.3’de verilmiştir. Tablo 4.3 incelendiğinde katılımcıların %32,6’sının genel lisede, %34,7’sinin meslek lisesinde, %24,3’ünün anadolu/fen lisesinde ve %8,4’ünün güzel sanatlar lisesinde görev yaptığı görülmektedir. Güzel sanatlar lisesinden katılımcıların sayısının az olması ilde bu türde tek lise olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türlerine Göre Dağılımları

Okul türü	f	%
Genel Lise	78	32.60
Meslek Lisesi	83	34.70
Anadolu/Fen Lisesi	58	24.30
Güzel Sanatlar Lisesi	20	8.40

Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin yaşa göre dağılımları Tablo 4.4'te verilmiştir. Tablo 4.4 incelendiğinde, katılımcıların %17,2'sinin 30 yaş ve altında, %44,4'ünün 31-40 yaş aralığında ve %38,5'inin 41 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	f	%
30 yaş ve altı	41	17.20
31-40	106	44.40
41 yaş ve üzeri	92	38.50

Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları Tablo 4.5'te sunulmuştur. Tablo 4.5 incelendiğinde, katılımcıların %31'inin sayısal (matematik, fizik, kimya, biyoloji, bilgisayar), %34,7'sinin sözel (edebiyat, ingilizce, tarih, coğrafya, felsefe, rehberlik, din kültürü), %10,5'inin sanat (resim, müzik, beden eğitimi) ve %23,8'inin meslek dersleri branşında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımları

Branş	f	%
Sayısal	74	31.00
Sözel	84	34.70
Sanat	25	10.50
Meslek	57	23.80

Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin eğitim durumuna göre dağılımları Tablo 4.6’da verilmiştir. Tablo 4.6 incelendiğinde, katılımcıların %0,8’inin yüksek okul, %90’ının lisans, %7,5’inin yüksek lisans ve %1,7’sinin doktora mezunu olduğu görülmüştür.

Tablo 4.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim durumu	f	%
Yüksek okul	2	0.80
Lisans	215	90.00
Yüksek Lisans	18	7.50
Doktora	4	1.70

Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin meslekteki çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 4.7’de verilmiştir. Tablo 4.7 incelendiğinde, katılımcıların meslekte çalışma süresi 1-10 yıl arası olanların örneklemin %24,3’ünü, 11-20 yıl arası olanların örneklemin %46’sını ve 21 yıl ve üstü olanların örneklemin %29,7’ünü oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Meslekteki çalışma süresi	f	%
1-10 yıl	58	24.30
11-20 yıl	110	46.00
21 yıl ve üstü	71	29.70

Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 4.8’ de verilmiştir. Tablo 4.8 incelendiğinde, katılımcıların buldukları okulda çalışma süreleri sırasıyla şöyle bulunmuştur: %32,6’sı 1-5 yıl, %46’sı 6-10 yıl ve %21,3’ü 11 yıl ve üzeri.

Tablo 4.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Okuldaki çalışma süresi	f	%
1-5 yıl	78	32.60
6-10 yıl	110	46.00
11 ve üstü yıl	51	21.30

Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin katıldıkları hizmetiçi eğitimlerin sayısına göre dağılımları Tablo 4.9’da verilmiştir. Tablo 4.9 incelendiğinde, katılımcıların %35,1’inin 1-5 arası, %30,1’inin 6-10 arası ve %34,7’sinin 11 ve üzeri hizmetiçi eğitime katıldıkları görülmektedir.

Tablo 4.9. Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitimlerinin Sayısına Göre Dağılımı

Hizmetiçi eğitim sayısı	f	%
1-5	84	35.10
6-10	72	30.10
11 ve daha fazla	83	34.70

4.2. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın birinci alt problemi “Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü algıları ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir. Örgüt kültürünün 6 alt boyutuna göre öğretmenlerin ve yöneticilerin durumlarını belirten puan ortalamaları, en düşük ve en yüksek puanlar ve standart sapma sonuçları Tablo 4.10’da verilmiştir. Tablo 4.10 incelendiğinde katılımcıların okullarındaki örgüt kültürünü orta düzeyde algıladıkları görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının en yüksek olduğu üç boyut, amaçta birlik ($\bar{X}=3,47$; $SS=,49$), özerklik-hoşgörü ($\bar{X}=3,30$; $SS=,53$) ve işbirliği-güven ($\bar{X}=3,26$; $SS=,49$) olduğu görülürken, en düşük algılarının olduğu üç boyut, ödüllendirme ($\bar{X}=2,90$; $SS=,71$), sonuca yönelme ($\bar{X}=2,92$; $SS=,58$) ve yarışmadır ($\bar{X}=3,16$; $SS=,54$).

Tablo 4.10. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin En düşük ve En Yüksek Puanlar, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Alt Boyut	Min	Max	\bar{x}	SS
İşbirliği-Güven	1.89	4.56	3.26	.49
Amaçta Birlik	1.71	4.57	3.47	.58
Özerklik Hoşgörü	1.67	4.33	3.30	.53
Yarışma	2.00	4.50	3.16	.54
Sonuca Yönelme	1.00	4.00	2.92	.58
Ödüllendirme	1.00	4.50	2.90	.71
Ölçek Geneli	1.92	4.24	3.26	.39

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının ayrı ayrı incelenmesi de önemlidir. Yöneticilerin örgüt kültürünün 6 alt boyutuna göre durumlarını belirten puan ortalamaları, en düşük ve en yüksek puanlar ve standart sapma sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir. Tablo 4.11 incelendiğinde yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürü algıları yüksek düzeydedir. Yöneticilerin örgüt kültürü algılarının en yüksek olduğu üç boyut işbirliği-güven ($\bar{X}=3,77$; $SS=,44$), özerklik-hoşgörü ($\bar{X}=3,52$; $SS=,53$) ve amaçta birlik ($\bar{X}=3,48$; $SS=,42$) iken, en düşük algılarının olduğu üç boyut sonuca yönelme ($\bar{X}=3,04$; $SS=,58$), ödüllendirme ($\bar{X}=3,37$; $SS=,57$) ve yarışmadır ($\bar{X}=3,37$; $SS=,51$).

Tablo 4.11. Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin En düşük ve En Yüksek Puanlar, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Alt Boyut	Min	Max	\bar{x}	SS
İşbirliği-Güven	2.89	4.56	3.77	.44
Amaçta Birlik	3.00	4.57	3.48	.42
Özerklik Hoşgörü	2.33	4.33	3.52	.53
Yarışma	2.50	4.50	3.37	.51
Sonuca Yönelme	2.00	4.00	3.04	.58
Ödüllendirme	2.00	4.50	3.37	.57
Ölçek Geneli	3.08	4.24	3.66	.31

Öğretmenlerin örgüt kültürünün 6 alt boyutuna göre durumlarını belirten puan ortalamaları, en düşük ve en yüksek puanlar ve standart sapma sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir. Tablo 4.12 incelendiğinde öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne yönelik algıları orta düzeydedir. Öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının en yüksek olduğu üç boyut, amaçta birlik ($\bar{X} = 3,42$; $SS = ,57$), özerklik-hoşgörü ($\bar{X} = 3,28$; $SS = ,52$) ve işbirliği-güven ($\bar{X} = 3,21$; $SS = ,46$) olduğu görülürken, en düşük algılarının olduğu üç boyut ödüllendirme ($\bar{X} = 2,85$; $SS = ,70$), sonuca yönelme ($\bar{X} = 2,90$; $SS = ,58$) ve yarışmadır ($\bar{X} = 3,13$; $SS = ,54$).

Tablo 4.12. Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin En düşük ve En Yüksek Puanlar, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Alt Boyut	Min	Max	\bar{x}	SS
İşbirliği-Güven	1.89	4.33	3.21	.46
Amaçta Birlik	1.71	4.57	3.42	.57
Özerklik Hoşgörü	1.67	4.33	3.28	.52
Yarışma	2.00	4.50	3.13	.54
Sonuca Yönelme	1.00	4.00	2.90	.58
Ödüllendirme	1.00	4.50	2.85	.70
Ölçek Geneli	1.92	4.16	3.22	.37

4.3. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın ikinci alt problemi “Yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında fark olup olmadığı nonparametrik testlerden Mann Whitney-U testi ile kontrol edilmiştir. Yöneticilere ve öğretmenlere ait frekanslar, sıra ortalamaları, sıra toplamları, U ve p değerleri tablo 4.13’de verilmiştir. Tablo 4.13 incelendiğinde ölçeğin geneli için yöneticilerle öğretmenlerin örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=902.00$, $p<.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, yöneticilerin örgüt kültürü algılarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeğin alt boyutları dikkate alındığında sonuca yönelme boyutu hariç diğer beş boyutta yöneticilerle öğretmenlerin örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, tüm alt boyutlar için

yöneticilerin örgüt kültürü algılarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.13. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Alt Boyutlara Göre U-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Unvan	n	Sıra ort.	Sıra top.	U	p
İşbirliği- Güven	Yönetici	24	187,54	4501,00	959.00	.00**
	Öğretmen	215	112,46	24179,00		
Amaçta Birlik	Yönetici	24	173,33	4160,00	1300.00	.00**
	Öğretmen	215	114,05	24520,00		
Özerklik- Hoşgörü	Yönetici	24	149,19	3580,50	1879.50	.02*
	Öğretmen	215	116,74	25099,50		
Yarışma	Yönetici	24	149,23	3581,50	1878.50	.02*
	Öğretmen	215	116,74	25098,50		
Sonuca Yönelme	Yönetici	24	134,58	3230,00	2230.00	.26
	Öğretmen	215	118,37	25450,00		
Ödüllendirme	Yönetici	24	166,58	3998,00	1462.00	.00**
	Öğretmen	215	114,80	24682,00		
Genel	Yönetici	24	189,92	4558,00	902.00	.00**
	Öğretmen	215	112,20	24122,00		

*p<.05 , ** p<.01 (iki yönlü manidarlık düzeyi).

4.4. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları bağımsız değişkenlere (cinsiyet, görev yapılan okul türü, yaş, branş, eğitim durumu, kıdem, okuldaki çalışma süresi, hizmetiçi eğitim sayısı) göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algılarının cinsiyete, görev yapılan okul türüne, yaşa, branşa,

eğitim durumuna, kıdeme, okuldaki çalışma sũresine ve hizmetiçi eğitim sayısına gũre farklılık gũsterip gũstermediđi aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

Yũnetici ve ũđretmenlerin okullarındaki ũrgũt kũltũrũne ilişkin algılarının cinsiyete değişkenine gũre ۆleđin genelinde ve alt boyutlarında farklılık gũsterip gũstermediđi Mann Whitney-U testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.14). Tablo 4.14 yũnetici ve ũđretmenlerin ũrgũt kũltũrũ algılarının cinsiyet değişkenine gũre farklılaşmadığını gũstermiřtir ($U=5558.00$, $p>.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek ũđretmenlerin ũrgũt kũltũrũ algılarının kadın ũđretmenlere gũre daha yũksek olduğu anlaşılmaktadır.

Yũnetici ve ũđretmenlerin okullarındaki ũrgũt kũltũrũne ilişkin algıları, cinsiyet değişkenine gũre ۆleđin alt boyutları bazında değerlendirildiğinde, ۆdũllendirme faktũrũnde anlamlı bir fark bulunurken, diğer tũm boyutlarda anlamlı fark bulunmamıştır. ۆdũllendirme faktũrũnde sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek katılımcıların ũrgũt kũltũrũ algılarının kadınlara gũre daha yũksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.14. Örgüt Kültürü Algılarının Cinsiyete Göre U-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	n	Sıra ort.	Sıra top.	U	P
İşbirliği-Güven	Erkek	172	121,78	20945,50	5456,50	,521
	Kadın	67	115,44	7734,50		
Amaçta Birlik	Erkek	172	119,04	20474,50	5596,50	,729
	Kadın	67	122,47	8205,50		
Özerklik Hoşgörü	Erkek	172	124,25	21371,00	5031,00	,121
	Kadın	67	109,09	7309,00		
Yarışma	Erkek	172	116,88	20102,50	5224,50	,242
	Kadın	67	128,02	8577,50		
Sonuca Yönelme	Erkek	172	116,95	20116,00	5238,00	,259
	Kadın	67	127,82	8564,00		
Ödüllendirme	Erkek	172	125,56	21596,50	4805,50	,041*
	Kadın	67	105,72	7083,50		
Örgüt Kültürü (Genel)	Erkek	172	121.19	20844.00	5558.00	,671
	Kadın	67	116.96	7836.00		

*p<.05.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının görev yaptıkları okul türü değişkenine göre ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.15). Tablo 4.15 yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı göstermektedir ($\chi^2_{(4)} = 17.40$, $p < .05$). Bu bulgu dört farklı okul türünün örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısına sahip yönetici ve öğretmenlerin güzel sanatlar lisesinde görev yaptığı, bunu anadolu-fen lisesi, meslek lisesi ve genel lisede görev yapan yönetici ve öğretmenlerin izlediği görülmektedir. Hangi okul türleri arasında anlamlı fark olduğu, Mann Whitney

U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.15). Güzel sanatlar lisesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısının genel lise, meslek lisesi ve anadolu-fen lisesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu bulunmuştur.

Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları, görev yaptıkları okul türüne göre ölçeğin alt boyutları için değerlendirildiğinde, işbirliği-güven, amaçta birlik, özerklik-hoşgörü, yarışma ve sonuca yönelme faktörlerinde anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ödüllendirme boyutunda yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının, okulun türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Hangi okul türleri arasında anlamlı fark olduğu, Mann Whitney U-testi uygulanarak incelenmiştir (Tablo 4.15). Bu analizlere göre işbirliği-güven, amaçta birlik ve yarışma boyutları için sanat lisesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısı diğer okul türlerindeki yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca, özerklik-hoşgörü faktörü için sanat lisesi yönetici ve öğretmenlerinin örgüt kültürü algısı meslek lisesi ve anadolu-fen lisesinde çalışanlara göre ve anadolu-fen lisesinde çalışanların ise genel lisede çalışan yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahip olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.15. Örgüt Kültürü Algılarının Okul Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Okul Türü	n	Sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamlı fark
İşbirliği-Güven	Genel Lise(1)	78	115,49	3	14,98	,002**	4-1
	Meslek Lisesi(2)	83	110,09				4-2
	Anadolu Lisesi(3)	58	121,25				4-3
	Güzel Sanat(4)	20	175,08				
Amaçta Birlik	Genel Lise(1)	78	101,37	3	30,40	,000**	4-1
	Meslek Lisesi(2)	83	119,61				4-2
	Anadolu Lisesi(3)	58	119,26				4-3
	Güzel Sanat(4)	20	196,43				
Özerklik Hoşgörü	Genel Lise(1)	78	109,22	3	9,30	,026*	3-1
	Meslek Lisesi(2)	83	127,39				4-2
	Anadolu Lisesi(3)	58	134,17				4-3
	Güzel Sanat(4)	20	90,28				
Yarışma	Genel Lise(1)	78	123,89	3	13,84	,003**	4-1
	Meslek Lisesi(2)	83	107,98				4-2
	Anadolu Lisesi(3)	58	115,41				4-3
	Güzel Sanat(4)	20	168,03				
Sonuca Yönelme	Genel Lise(1)	78	129,06	3	30,90	,000**	3-2
	Meslek Lisesi(2)	83	88,61				2-1
	Anadolu Lisesi(3)	58	148,47				3-1
	Güzel Sanat(4)	20	132,40				4-2
Ödüllendirme	Genel Lise(1)	78	105,31	3	5,90	,116	4-1
	Meslek Lisesi(2)	83	123,99				4-2
	Anadolu Lisesi(3)	58	131,58				4-3
	Güzel Sanat(4)	20	127,15				
Örgüt Kültürü (Genel)	Genel Lise(1)	78	109,34	3	17,40	,001**	4-1
	Meslek Lisesi(2)	83	111,27				4-2
	Anadolu Lisesi(3)	58	127,19				4-3
	Güzel Sanat(4)	20	176,95				

*p<.05 , ** p<.01 (iki yönlü manidarlık düzeyi).

Yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının değişik yaş gruplarına göre ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.16). Tablo 4.16’da çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($\chi^2_{(3)}=1.71$, $p>.05$). Bu bulgu üç farklı yaş düzeyinin yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının 31-40 yaş aralığındaki yönetici ve öğretmenlerde olduğu, bunu 30 yaş altı ve 41 yaş üstü yönetici ve öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları, yaş değişkenine göre ölçeğin alt boyutları bazında değerlendirildiğinde, sadece özerklik-hoşgörü faktöründe anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlarda yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının, yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Farkın hangi yaş grupları arasında olduğu Mann Whitney U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.16). Özerklik hoşgörü faktörü için 31-40 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısının 30 yaş altı ve 41 yaş üstü yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur.

Tablo 4.16. Örgüt Kültürü Algılarının Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Yaş	n	Sıra ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı fark
İşbirliği-Güven	30 ve altı (1)	41	119,96	2	4,21	,122	
	31-40 (2)	106	129,33				
	41ve üstü (3)	92	109,27				
Amaçta Birlik	30 ve altı (1)	41	116,62	2	1,06	,589	
	31-40 (2)	106	125,12				
	41ve üstü (3)	92	115,61				
Özerklik Hoşgörü	30 ve altı (1)	41	92,88	2	13,56	,001**	2-1
	31-40 (2)	106	136,33				2-3
	41ve üstü (3)	92	113,27				
Yarışma	30 ve altı (1)	41	140,88	2	5,32	,070	
	31-40 (2)	106	112,96				
	41ve üstü (3)	92	118,80				
Sonuca Yönelme	30 ve altı (1)	41	118,62	2	,252	,881	
	31-40 (2)	106	122,42				
	41ve üstü (3)	92	117,83				
Ödüllendirme	30 ve altı (1)	41	117,79	2	2,519	,284	
	31-40 (2)	106	127,48				
	41ve üstü (3)	92	112,36				
Örgüt Kültürü (Genel)	30 ve altı (1)	41	115,39	2	1,71	,424	
	31-40 (2)	106	126,55				
	41ve üstü (3)	92	114,51				

*p<.05, , ** p<.01 (iki yönlü manidarlık düzeyi).

Yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının branş değişkenine göre ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında farklılık gösterip

göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.17). Tablo 4.17' ye göre çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanlar branşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bu bulgu branş değişkeninin yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının sanat branşında olduğu, bunu sayısal, meslek ve sözel branşlarının izlediği görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları, branş değişkenine göre ölçeğin alt boyutları bazında değerlendirildiğinde, yarışma, sonuca yönelme ve ödüllendirme boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yarışma boyutu için hangi branşlar arasındaki anlamlı fark olduğu Mann Whitney U-testi ile incelenmiştir (Tablo 4.17). Yarışma alt boyutu için sanat dersleri branşındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısı diğer branşlardaki yönetici ve öğretmenlere göre manidar olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sonuca yönelme boyutunda meslek dersleri ile diğer branşlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Meslek dersi branşındaki yönetici ve öğretmenler diğer branşlardaki yönetici ve öğretmenlere göre daha düşük örgüt kültürü algısına sahiptir. Ödüllendirme boyutunda sanat ve sayısal branşları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Sanat dersi yönetici ve öğretmenleri sayısal dersi yönetici ve öğretmenlerine göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahiptir.

Tablo 4.17. Örgüt Kültürü Algılarının Branşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Branş	n	Sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamlı fark
İşbirliği-Güven	Sayısal(1)	74	122,87	3	2,68	,443	
	Sözel(2)	83	112,57				
	Sanat(3)	25	137,22				
	Meslek(4)	57	119,54				
Amaçta Birlik	Sayısal(1)	74	123,80	3	6,82	,078	
	Sözel(2)	83	107,24				
	Sanat(3)	25	146,46				
	Meslek(4)	57	122,04				
Özerklik Hoşgörü	Sayısal(1)	74	110,95	3	4,55	,208	
	Sözel(2)	83	125,50				
	Sanat(3)	25	104,44				
	Meslek(4)	57	130,57				
Yarışma	Sayısal(1)	74	118,78	3	8,58	,035*	3-1
	Sözel(2)	83	119,10				3-2
	Sanat(3)	25	154,08				3-4
	Meslek(4)	57	107,94				
Sonuca Yönelme	Sayısal(1)	74	136,74	3	21,53	,000**	1-4
	Sözel(2)	83	127,58				2-4
	Sanat(3)	25	125,28				3-4
	Meslek(4)	57	84,92				
Ödüllendirme	Sayısal(1)	74	105,18	3	7,88	,049*	3-1
	Sözel(2)	83	122,86				
	Sanat(3)	25	147,18				
	Meslek(4)	57	123,16				
Örgüt Kültürü (Genel)	Sayısal(1)	74	123,30	3	3,24	,355	
	Sözel(2)	83	113,46				
	Sanat(3)	25	140,36				
	Meslek(4)	57	116,30				

*p<.05, , ** p<.01 (iki yönlü manidarlık düzeyi).

Yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.18). Tablo 4.18’de çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($\chi^2_{(4)} = 14.60, p < .05$). Bu bulgu eğitim düzeyi değişkeninin örgüt kültürü algısında farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının yüksekokul mezunlarında olduğu, bunu yüksek lisans, doktora ve lisans mezunlarının izlediği görülmektedir. Hangi eğitim düzeyleri arasında farklılık olduğu Mann Whitney U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.18). Yüksekokul mezunu ve yüksek lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısının lisans mezunu yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu bulunmuştur.

Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları, eğitim durumuna değişkenine göre ölçeğin alt boyutları bazında değerlendirildiğinde, tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Hangi eğitim düzeyleri arasında fark olduğu Mann Whitney U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.18). İşbirliği-güven boyutunda lisans mezunları ile yüksekokul ve yüksek lisans mezunları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısı, yüksekokul mezunu ve yüksek lisans mezunu yönetici ve öğretmenlere göre daha düşüktür. Amaçta birlik boyutunda yüksek okul ve doktora mezunları ile yüksek lisans ve lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yüksekokul mezunu yönetici ve öğretmenler doktora mezunlarından ve yüksek lisans mezunları ise lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerden daha yüksek örgüt kültürü algısına sahiptir. Özerklik-

hoşgörü boyutunda lisans mezunları ile yüksekokul ve yüksek doktora mezunları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısı yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre daha düşüktür. Yarışma faktöründe yüksek okul mezunları ile lisans ve yüksek lisans mezunları arasında ve yüksek lisans ile doktora mezunları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yüksekokul mezunu yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısı lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Yüksek lisans mezunlarının örgüt kültürü algısı ise doktora mezunu yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksektir. Sonuca yönelme faktöründe yüksek lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısı lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Son olarak ödüllendirme boyutu için yüksek lisans mezunu yönetici ve öğretmenler lisans mezunlarına göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahiptir.

Tablo 4.18. Örgüt Kültürü Algılarının Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim Durumu	n	Sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamlı fark
İşbirliği-Güven	Yüksekokul(1)	2	230,00	3	18,33	,000**	1-2
	Lisans(2)	215	114,24				3-2
	Yüksek Lisans(3)	18	175,17				
	Doktora(4)	4	126,13				
Amaçta Birlik	Yüksekokul(1)	2	202,00	3	8,10	,044*	1-4
	Lisans(2)	215	116,78				3-2
	Yüksek Lisans(3)	18	154,06				
	Doktora(4)	4	98,75				
Özerklik Hoşgörü	Yüksekokul(1)	2	53,00	3	14,18	,003**	4-2
	Lisans(2)	215	116,04				3-2
	Yüksek Lisans(3)	18	155,22				
	Doktora(4)	4	207,75				
Yarışma	Yüksekokul(1)	2	226,25	3	9,33	,025*	1-2
	Lisans(2)	215	117,64				1-3
	Yüksek Lisans(3)	18	144,92				3-4
	Doktora(4)	4	81,75				
Sonuca Yönelme	Yüksekokul(1)	2	160,75	3	9,92	,019*	3-4
	Lisans(2)	215	116,75				3-2
	Yüksek Lisans(3)	18	162,78				
	Doktora(4)	4	81,75				
Ödüllendirme	Yüksekokul(1)	2	138,50	3	8,10	,044*	3-2
	Lisans(2)	215	115,98				
	Yüksek Lisans(3)	18	161,75				
	Doktora(4)	4	139,00				
Örgüt Kültürü (Genel)	Yüksekokul(1)	2	223,25	3	14,60	,002**	1-2
	Lisans(2)	215	114,96				3-2
	Yüksek Lisans(3)	18	168,83				
	Doktora(4)	4	119,38				

*p<.05, ** p<.01 (iki yönlü manidarlık düzeyi).

Yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.19). Tablo 4.19' a göre çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını görülmektedir ($\chi^2_{(3)}=5.62$, $p>.05$). Bu bulgu üç farklı kıdem süresinin yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının 11-20 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerde olduğu, bunu 21 ve üzeri yıl ve 1-10 yıl kıdemlere sahip yönetici ve öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları, kıdeme göre ölçeğin alt boyutları bazında değerlendirildiğinde, işbirliği-güven, özerklik-hoşgörü ve sonuca yönelme faktörlerinde anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Diğer alt boyutlarda yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının, okuldaki kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Alt boyutlar bazında, hangi kıdemler arasında fark olduğu Mann Whitney U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.19). Buna göre işbirliği-güven ve özerklik hoşgörü faktörleri için 11-20 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısı 1-5 yıl ve 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca özerklik-hoşgörü faktörü için 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısının 1-5 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Son olarak sonuca yönelme boyutu için 11-20 yıl kıdemli yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısı 1-5 yıl ve 21 ve üzeri yıl kıdemli öğretmenlerden daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4.19. Örgüt Kültürü Algılarının Kıdeme Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Kıdem	n	Sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamlı fark
İşbirliği-Güven	1-10 yıl (1)	58	107,50	2	20,51	,000**	2-1
	11-20 yıl (2)	110	141,37				2-3
	21 + yıl (3)	71	97,10				
Amaçta Birlik	1-10 yıl (1)	58	119,22	2	,16	,921	
	11-20 yıl (2)	110	121,87				
	21 + yıl (3)	71	117,74				
Özerklik Hoşgörü	1-10 yıl (1)	58	90,20	2	23,93	,000**	2-1
	11-20 yıl (2)	110	141,85				2-3
	21 + yıl (3)	71	110,49				3-1
Yarışma	1-10 yıl (1)	58	112,95	2	2,02	,363	
	11-20 yıl (2)	110	126,50				
	21 + yıl (3)	71	115,69				
Sonuca Yönelme	1-10 yıl (1)	58	142,79	2	13,04	,001**	1-2
	11-20 yıl (2)	110	104,56				3-2
	21 + yıl (3)	71	125,30				
Ödüllendirme	1-10 yıl (1)	58	110,87	2	3,44	,179	
	11-20 yıl (2)	110	128,69				
	21 + yıl (3)	71	113,99				
Örgüt Kültürü (Genel)	1-10 yıl (1)	58	109,58	2	5,62	,060	
	11-20 yıl (2)	110	131,47				
	21 + yıl (3)	71	110,75				

*p<.05, ** p<.01 (iki yönlü manidarlık düzeyi).

Yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının okuldaki çalışma süresine göre ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında farklılık gösterip

göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.20). Tablo 4.20' ye göre çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını görülmektedir ($\chi^2_{(3)}=1.54, p>.05$). Bu bulgu üç farklı çalışma süresinin yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının okulda 11 ve üzeri yıl çalışma süresi bulunan yönetici ve öğretmenlerde olduğu, bunu 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresi bulunan yönetici ve öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları, okuldaki çalışma süresine göre ölçeğin alt boyutları bazında değerlendirildiğinde, amaçta birlik ve sonuca yönelme faktörlerinde, anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Diğer alt boyutlarda yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının, okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Hangi çalışma süreleri arasında fark olduğu Mann Whitney U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.20). Buna göre amaçta birlik faktörü için okulda 1-5 yıldır çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısı, 6-10 yıldır çalışan yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Sonuca yönelme faktörü için okulda 1-5 yıl çalışma süresi bulunan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısının 6-10 yıl ve 11 ve üzeri yıl çalışma süresi bulunan yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.20. Örgüt Kültürü Algılarının Okuldaki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Okul Çalışma süresi	n	Sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamlı fark
İşbirliği-Güven	1-5 yıl (1)	78	115,85	2	2,46	,291	
	6-10 yıl (2)	110	127,27				
	11 + yıl (3)	51	110,67				
Amaçta Birlik	1-5 yıl (1)	78	133,26	2	8,11	,017*	1-2
	6-10 yıl (2)	110	106,36				
	11 + yıl (3)	51	129,14				
Özerklik Hoşgörü	1-5 yıl (1)	78	112,18	2	1,55	,460	
	6-10 yıl (2)	110	123,28				
	11 + yıl (3)	51	124,89				
Yarışma	1-5 yıl (1)	78	110,76	2	4,03	,133	
	6-10 yıl (2)	110	119,75				
	11 + yıl (3)	51	134,67				
Sonuca Yönelme	1-5 yıl (1)	78	134,38	2	6,35	,042*	1-3
	6-10 yıl (2)	110	116,63				1-2
	11 + yıl (3)	51	105,27				
Ödüllendirme	1-5 yıl (1)	78	111,51	2	1,85	,396	
	6-10 yıl (2)	110	124,68				
	11 + yıl (3)	51	122,88				
Örgüt Kültürü (Genel)	1-5 yıl (1)	78	122,78	2	1,54	,462	
	6-10 yıl (2)	110	114,34				
	11 + yıl (3)	51	127,96				

*p<.05.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının katıldıkları hizmetiçi eğitim sayısı değişkenine göre ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.21). Tablo 4.21' e göre çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, katıldıkları hizmetiçi eğitim sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($\chi^2_{(3)}=9.95, p<.05$). Bu bulgu üç farklı hizmetiçi eğitim sayısının yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının 11 ve üzeri hizmetiçi eğitime katılan yönetici ve öğretmenlerde olduğu, bunu 6-10 arası ve 1-5 arası hizmetiçi eğitime katılan yönetici ve öğretmenlerin izlediği görülmektedir. Hangi hizmetiçi eğitim sayıları arasında fark olduğu Mann Whitney U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.21). Buna göre hizmetiçi eğitime 11 ve üzeri ve 6-10 arası katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısının 1-5 arası katılan yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu bulunmuştur.

Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları, ölçeğin alt boyutları bazında değerlendirildiğinde özerklik-hoşgörü, yarışma, sonuca yönelme ve ödüllendirme faktörlerinde, katıldıkları hizmetiçi eğitim sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Diğer alt boyutlarda yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının, katıldıkları hizmetiçi eğitim sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Hangi hizmetiçi eğitim sayıları arasında fark olduğu Mann Whitney U-testi ile incelenmiştir (Tablo 4.21). Buna göre özerklik- hoşgörü faktörü için hizmetiçi eğitime 11 ve üzeri ve 6-10 arası katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısının 1-5 arası katılan yönetici ve

öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yarışma ve ödüllendirme faktörleri için hizmetiçi eğitime 11 ve üzeri katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısının 1-5 arası ve 6-10 arası katılan yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Son olarak sonuca yönelme faktörü için hizmetiçi eğitime 6-10 arası katılan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısı 11 ve üzeri katılan yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.21. Örgüt Kültürü Algılarının Hizmetiçi Eğitim Sayısına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Hizmetiçi eğitim sayısı	n	Sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamlı fark
İşbirliği-Güven	1-5 defa (1)	84	107,15	2	4,63	,099	
	6-10 defa (2)	72	128,73				
	11 + defa (3)	83	125,43				
Amaçta Birlik	1-5 defa (1)	84	108,86	2	3,39	,183	
	6-10 defa (2)	72	126,08				
	11 + defa (3)	83	126,00				
Özerklik Hoşgörü	1-5 defa (1)	84	99,27	2	12,56	,002**	2-1
	6-10 defa (2)	72	127,09				3-1
	11 + defa (3)	83	134,83				
Yarışma	1-5 defa (1)	84	101,55	2	17,98	,000**	3-1
	6-10 defa (2)	72	113,98				3-2
	11 + defa (3)	83	143,90				
Sonuca Yönelme	1-5 defa (1)	84	122,40	2	7,23	,027*	2-3
	6-10 defa (2)	72	134,03				
	11 + defa (3)	83	105,40				
Ödüllendirme	1-5 defa (1)	84	107,32	2	10,78	,005**	3-1
	6-10 defa (2)	72	112,34				3-2
	11 + defa (3)	83	139,48				
Örgüt Kültürü (Genel)	1-5 defa (1)	84	101,28	2	9,95	,007**	3-1
	6-10 defa (2)	72	126,20				2-1
	11 + defa (3)	83	133,57				

*p<.05, ** p<.01 (iki yönlü manidarlık düzeyi).

4.5. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları bağımsız değişkenlere (cinsiyet, görev yapılan okul türü, yaş, branş, eğitim durumu, kıdem, okuldaki çalışma süresi, hizmetiçi eğitim sayısı) göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin örgüt kültürü algılarının cinsiyete, görev yapılan okul türüne, yaşa, branşa, eğitim durumuna, kıdeme, okuldaki çalışma süresine ve hizmetiçi eğitim sayısına göre farklılık gösterip göstermediği aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

Yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney-U testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.22). Tablo 4.22’ ye göre yöneticilerin cinsiyete göre örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=8.00$, $p<.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.22. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Cinsiyete Göre U-Testi Sonucu

Cinsiyet	n	Sıra ort	Sıra top	U	p
Kadın	3	20.33	61.00	8.00	.04*
Erkek	21	11.38	239.00		

* $p<.05$.

Yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının değişik yaş düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.23). Tablo 4.23’ e göre çalışmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü

ölçeğinden aldıkları puanların, yaşa düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını görülmektedir ($\chi^2_{(3)}=2.42$, $p>.05$). Bu bulgu üç farklı yaş düzeyinin yöneticilerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının 41 üstü yaş grubunda bulunan yöneticilerde olduğu, bunu 31-40 yaş düzeyindeki yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.23. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş	n	Sıra ort	sd	χ^2	p
30 yaş ve altı	0	0	1	2.42	.120
31-40 yaş	10	9.85			
41 yaş ve üstü	14	14.39			

* $p<.05$.

Yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının görev yaptığı okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.24). Tablo 4.24' e göre çalışmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($\chi^2_{(4)}=12.70$, $p<.05$). Bu bulgu dört farklı okul türünün yöneticilerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının güzel sanatlar lisesinde görev yapan yöneticilerde olduğu, bunu genel lise, anadolu-fen lisesi ve meslek lisesinde görev yapan yöneticilerin izlediği görülmektedir. Hangi okul türleri

arasında fark olduğu Mann Whitney U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.24). Buna göre güzel sanatlar lisesi, anadolu-fen lisesi ve genel lise yöneticilerinin örgüt kültürü algısının meslek lisesi yöneticilerine göre daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.24. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Okul Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Okul türü	n	Sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamlı fark
Genel lise(1)	8	14.25	3	12.70	.005**	1-2
Meslek lisesi(2)	6	4.42				3-2
Anadolu/fen lisesi(3)	7	13.93				4-2
Güzel sanatlar lisesi(4)	3	20.67				

*p<.05, ** p<.01 (iki yönlü manidarlık düzeyi).

Yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının branşa göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.25). Tablo 4.25' e göre çalışmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, branşa göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($\chi^2_{(4)} = 8.60$, $p < .05$). Bu bulgu dört farklı branşın yöneticilerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının sanat branşında olduğu, bunu sayısal branş, sözel branş ve meslek dersleri branşlarının izlediği görülmektedir. Hangi branşlar arasında fark olduğu Mann Whitney U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.25). Buna göre sanat dersleri branşına sahip yöneticilerin örgüt kültürü algısının sözel dersleri branşına sahip yöneticilere göre daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.25. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Branşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Branş	n	Sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamli fark
Sayısal(1)	7	15.36	3	8.60	.035*	3-2
Sözel(2)	11	11.36				
Sanat(3)	2	22.00				
Meslek(4)	4	5.88				

*p<.05.

Yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.26). Tablo 4.26' ya göre çalışmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($\chi^2_{(4)}=1.62$, $p>.05$). Bu bulgu dört farklı eğitim düzeyinin yöneticilerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının yüksekokul mezunu yöneticilerde olduğu, bunu lisans ve yüksek lisans mezunu yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.26. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Eğitim durumu	n	Sıra ort	sd	χ^2	p
Yüksekokul	2	18.25	2	1.62	.444
Lisans	20	12.18			
Yüksek lisans	2	10.00			
Doktora	0	0			

*p<.05.

Yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.27). Tablo 4.27' ye göre çalışmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını görülmektedir ($\chi^2_{(3)}=2.46$, $p>.05$). Bu bulgu üç farklı kıdem süresinin yöneticilerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının 21+ yıl kıdeme sahip yöneticilerde olduğu, bunu 11-20 yıl ve 1-10 yıl kıdemlere sahip yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.27. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Kıdeme Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Kıdem	n	Sıra ort	sd	χ^2	p
1-10 yıl	0	0	1	2.46	.117
11-20 yıl	11	10.05			
21 + yıl	13	14.58			

*p<.05.

Yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının okuldaki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.28). Tablo 4.28' e göre çalışmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını görülmektedir ($\chi^2_{(3)} = 5.34$, $p > .05$). Bu bulgu okuldaki üç farklı çalışma süresinin yöneticilerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının 11+ yıl çalışma süresine sahip yöneticilerde olduğu, bunu 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma sürelerine sahip yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.28. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Okuldaki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Okuldaki Çalışma Süresi	n	Sıra ort	sd	χ^2	p
1-5 yıl	7	13.64	2	5.34	.069
6-10 yıl	12	9.54			
11 + yıl	5	18.00			

* $p < .05$.

Yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının katıldıkları hizmetiçi eğitim sayısına göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.29). Tablo 4.29' a göre çalışmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, katıldıkları hizmetiçi eğitim sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($\chi^2_{(3)} = 2.77$, $p > .05$). Bu bulgu üç farklı hizmetiçi eğitim sayısının yöneticilerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere

sahip olmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının 11+ defa hizmetiçi eğitime katılan yöneticilerde olduğu, bunu 6-10 defa ve 1-5 defa hizmetiçi eğitime katılan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.29. Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılarının Hizmetiçi Eğitim Sayısına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Hizmetiçi Eğitim Sayısı	n	Sıra ort	sd	χ^2	p
1-5 defa	1	1.50	2	2.77	.249
6-10 defa	8	12.00			
11 + defa	15	13.50			

*p<.05.

4.6. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algıları bağımsız değişkenlere (cinsiyet, görev yapılan okul türü, yaş, branş, eğitim durumu, kıdem, okuldaki çalışma süresi, hizmetiçi eğitim sayısı) göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının cinsiyete, görev yapılan okul türüne, yaşa, branşa, eğitim durumuna, kıdeme, okuldaki çalışma süresine ve hizmetiçi eğitim sayısına göre farklılık gösterip göstermediği aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.30). Tablo 4.30’ a göre öğretmenlerin cinsiyete göre örgüt kültürü algıları arasında

anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ($U=4822.50$, $p>.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.30. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Cinsiyete Göre U-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	Sıra ort	Sıra top	U	p
Kadın	64	108.15	6921.50	4822.50	.982
Erkek	151	107.94	16298.50		

* $p<.05$.

Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının değişik yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.31). Tablo 4.31' e göre çalışmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını görülmektedir ($\chi^2_{(3)}=5.31$, $p>.05$). Bu bulgu üç farklı yaş düzeyinin öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının 31-40 yaş grubundaki öğretmenlere ait olduğu, bunu 30 yaş altı ve 41 yaş üstü gruplara dahil öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.31. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş	n	Sıra ort	sd	χ^2	p
30 yaş ve altı	41	112.02	2	5.31	.070
31-40 yaş	96	116.65			
41 yaş ve üstü	78	95.24			

*p<.05.

Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının görev yaptığı okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.32). Tablo 4.32' ye göre çalışmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($\chi^2_{(4)}=15.90$, $p<.05$). Bu bulgu dört farklı okul türünün öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının güzel sanatlar lisesinde görev yapan öğretmenlerde olduğu, bunu anadolu-fen lisesi, meslek lisesi ve genel lisede görev yapan öğretmenlerin izlediği görülmektedir. Hangi okul türleri arasında fark olduğu Mann Whitney U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.32). Buna göre güzel sanatlar lisesi öğretmenlerinin örgüt kültürü algısının genel lise, meslek lisesi ve anadolu-fen lisesi öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.32. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Okul Türüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Okul Türü	n	Sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamli fark
Genel lise(1)	70	94.94	3	15.90	.00**	4-1
Meslek lisesi(2)	77	105.36				4-2
Anadolu/fen lisesi(3)	51	112.15				4-3
Güzel sanatlar lisesi(4)	17	161.29				

*p<.05, ** p<.01 (iki yönlü manidarlık düzeyi).

Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının branşa göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.33). Tablo 4.33' e göre çalışmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, branşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını görülmektedir ($\chi^2_{(4)}=3.74$, $p>.05$). Bu bulgu dört farklı branş grubunun öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının sanat dersleri branşındaki öğretmenlere ait olduğu, bunu sayısal, sözel ve meslek dersleri branşlarındaki öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.33. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Branşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Branş	n	Sıra ort	sd	χ^2	p
Sayısal	67	109.90	3	3.74	.291
Sözel	72	99.38			
Sanat	23	127.59			
Meslek	53	108.81			

*p<.05.

Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.34). Tablo 4.34' e göre çalışmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($\chi^2_{(4)}=9.71$, p<.05). Bu bulgu dört farklı eğitim düzeyinin öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının yüksek lisans mezunu öğretmenlerde olduğu, bunu doktora ve lisans mezunu öğretmenlerin izlediği görülmektedir. Hangi branşlar arasında fark olduğu Mann Whitney U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.34). Buna göre yüksek lisans mezunu öğretmenlerin örgüt kültürü algısının lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.34. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	Sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamli fark
Yüksekokul(1)	0	0	2	9.71	.008**	3-2
Lisans(2)	195	104.04				
Yüksek Lisans(3)	16	154.22				
Doktora(4)	4	116.25				

*p<.05, ** p<.01 (iki yönlü manidarlık düzeyi).

Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.35). Tablo 4.35' e göre çalışmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($\chi^2_{(3)} = 12.19$, $p < .05$). Bu bulgu üç farklı kıdem süresinin öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde olduğu, bunu 1-10 yıl ve 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin izlediği görülmektedir. Hangi kıdemler arasında fark olduğu Mann Whitney U-testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.35). Buna göre 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin örgüt kültürü algısının 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha düşük olduğu ve farkın anlamlı olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.35. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Kıdeme Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Kıdem	n	Sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamlı fark
1-10 yıl (1)	58	106.57	2	12.19	.002**	1-3
11-20 yıl (2)	99	121.76				2-3
21 + yıl (3)	58	85.94				

*p<.05, ** p<.01 (iki yönlü manidarlık düzeyi).

Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının okuldaki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.36). Tablo 4.36' ya göre çalışmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını görülmektedir ($\chi^2_{(3)}=1.34$, $p>05$). Bu bulgu üç farklı çalışma süresinin öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının okulda 11 ve üzeri yıl çalışma süresinde olan öğretmenlerde olduğu, bunu 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresi bulunan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.36. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Okuldaki Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Okuldaki Çalışma Süresi	n	Sıra ort	sd	χ^2	p
1-5 yıl	71	112.01	2	1.34	.510
6-10 yıl	98	102.65			
11 + yıl	46	113.22			

*p<.05.

Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının katıldıkları hizmetiçi eğitim sayısına göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testi ile kontrol edilmiştir (Tablo 4.37). Tablo 4.37' ye göre çalışmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinden aldıkları puanların, katıldıkları hizmetiçi eğitim sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını görülmektedir ($\chi^2_{(3)}=3.10$, $p>.05$). Bu bulgu üç farklı hizmetiçi eğitim sayısının öğretmenlerin örgüt kültürü algılarında farklı etkilere sahip olmadığını göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgüt kültürü algısının 11 ve üzeri hizmetiçi eğitime katılan öğretmenlerde olduğu, bunu 6-10 arası ve 1-5 arası hizmetiçi eğitime katılan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Tablo 4.37. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Hizmetiçi Eğitim Sayısına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Hizmetiçi eğitim sayısı	n	Sıra ort	sd	χ^2	p
1-5 defa	83	98.63	2	3.10	.212
6-10 defa	64	112.94			
11 + defa	68	114.79			

*p<.05.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde de sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü toplumla bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve başarısını belirleyen önemli araçlardan biridir (Eren, 2004:134).

Örgütsel kültür konusunda yapılan araştırmalar, örgütsel etkililik ve verimliliği artırmak için gerçek anlamda bir örgüt kültürünün oluşturulabileceğini; bu kültürün ölçülebileceğini ve yönlendirilebileceğini göstermektedir. Bu araştırmaların doğurgularına göre etkili olmayan bir örgütün güçlü bir örgüt kültürü ile etkili kılınabileceği; böylece, sağlıklı ve güçlü bir kültüre sahip olmayan bir okulun da örgüt kültürünün güçlendirilmesiyle arzu edilen vatandaş tipini yetiştirebileceği belirtilmiştir (Meek, 1988: 453-454, akt: Şişman, 1994: 154).

Bu amaçla her kurumsallaşmış işletmede oluşturulmaya çalışılan örgüt kültürünün, ortaöğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığı, bu algılamanın okul türlerine göre anlamlı düzeyde farklı olup olmadığının tespiti hedeflenmiştir. Özellikle gelişmekte olan ülkemizde, okul kültürlerinin yönetici ve öğretmenlerce algılanmalarındaki farklılıkların tespit edilmesi ve olumlu yönde olan farklı algılamaların nedenlerinin tespiti ve bu algılamanın yaygınlaştırılmaya çalışılması, aksine olan, olumsuz farklı algılamaların nedenlerinin tespiti ve bu algılamaların ortadan kaldırılmaya çalışılması, okulları hedeflerine ulaşma yarışı içerisinde ön sıralarda tutacaktır.

5.1. SONUÇLAR

Bu bölümde öncelikle demografik verilere ilişkin sonuçlar ve daha sonra sırasıyla her bir alt problem için sonuçlar tartışılacaktır.

5.1.1. Demografik Verilere İlişkin Sonuçlar

Yönetici ve öğretmenlerin büyük kısmı (%72) erkeklerden oluşmaktadır. Bu durum ortaöğretimde evren için de söz konusudur. Katılımcıların %3'ü müdür, %7,'si müdür yardımcısı ve %90'ı öğretmen olarak görev yapmaktadır. Yöneticilerin ise sadece %12'si kadındır ve hepsi müdür yardımcısı olarak çalışmaktadır. Daha önce Köse (2008)'de Tokat ilinde gerçekleştirdiği “yönetici adayı öğretmenlerin yöneticiliğe bakış açıları ve yöneticiliği tercih nedenleri” adlı araştırmasında kadınların yönetici olma eğilimlerinin erkeklere göre daha az olduğunu vurgulamıştı. Yönetici ve öğretmenlerin sadece %8,4'ü sanat lisesinde çalışmaktadır. Bu durum ilde sanat lisesi türünde tek okul olmasından kaynaklanmaktadır. Katılımcıların büyük kısmı (%44,4) 31-40 yaş grubunda olup, örnekleme 30 yaş ve altında yönetici yoktur. Örnekleme yönetici ve öğretmenlerin sadece %9,2'si lisansüstü eğitim almıştır. Yöneticilerin çoğu 11 ve üzerinde hizmetiçi eğitim almışken, öğretmenlerin büyük bir kısmı 1-5 arasında hizmetiçi eğitime katılmışlardır. Öğretmenler arasında branşı meslek dersleri olanlar en fazla hizmetiçi eğitim alan gruptur.

5.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü algıları genelde olumludur. Birlikte incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin en yüksek örgüt kültürü algısı amaçta birlik, özerklik-hoşgörü ve işbirliği-güven boyutlarında iken en düşük olduğu boyutlar ödüllendirme ve yarışmadır. Yöneticilerin en yüksek örgüt kültürü algısı işbirliği-güven, özerklik-hoşgörü ve amaçta birlik boyutlarında iken en düşük

algısı ödüllendirme ve yarışma boyutlarındadır. Öğretmenlerin en yüksek örgüt kültürü algısı amaçta birlik, özerklik-hoşgörü ve işbirliği-güven boyutlarında iken en düşük algı ödüllendirme ve yarışma boyutlarındadır. Öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algılarının işbirliği-güven, özerklik-hoşgörü ve amaçta birlik boyutlarında yüksek çıkması, yönetici ve öğretmenlerin birbirleriyle ve öğrencilerle ilişkilerinin olumlu olduğunu göstermektedir. Bu durumla ilgili olarak ayrıca, yönetici ve öğretmenler arasında birliktelik duygusunun egemen olduğu ve birbirlerini düşünerek hareket ettikleri söylenebilir. Bu boyutlar Hofstede'nin kültür sınıflamasında ele aldığı dört boyuttan "Bireycilik-Toplulukçuluk" ile "Erillik-Dişillik" boyutlarıyla açıklanabilir. Hofstede, Türkiye'nin de içinde bulunduğu 40 ülkeyi kapsayan karşılaştırmalı kültür araştırmasında, bu iki boyut açısından, Türkiye'nin toplulukçu ve dişil kültürel özelliklere sahip olduğunu bulmuştur. Toplulukçu kültürün egemen olduğu toplumlarda genel eğilim beraber düşünme ve davranma yönündedir. Dişil özelliklerin ağırlıkta olduğu toplumlarda dostça bir atmosferde çalışmak, iyi çalışma koşulları, amir ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve işbirliği konuları öncelikli olmaktadır (Akt: Erdem,1996). Bu araştırmada işbirliği-güven, özerklik-hoşgörü ve amaçta birlik boyutlarının yönetici ve öğretmenlerce olumlu algılanması Hofstede'nin Türkiye ile ilgili bulguları ile paralellik göstermektedir.

5.1.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Örgüt kültürü ölçeğinin geneline bakıldığında yöneticiler öğretmenlere göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahiptir. Öğretmenler örgüt kültürünü oluşturan bir takım uygulama ve durumların okullarında orta düzeyde gerçekleştiğini düşünürken yöneticiler yüksek düzeyde gerçekleştiği düşüncesine sahiptirler. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında yöneticilerle öğretmenlerin sonuca yönelme

boyutunda bir farklılık yoktur. Her iki grup da okullarında öğrencilere öğretimden çok eğitim ve beceri edinimine önem verildiğini, okulun toplumun beklentilerini karşılayan bir sisteme sahip olduğunu düşünmektedirler. Yöneticiler örgüt kültürünün ödüllendirme boyutunda yüksek algıya sahipken öğretmenler için bu durum söz konusu değildir. Yöneticiler başarılı öğretmenlerin maddi, manevi çoğu zaman ödüllendirildiğini, öğretmenlerse nadiren ödüllendirildiğini düşünmektedir. Oysaki çalışanın ödüllendirilmesi, o okulda güçlü değer ve normların varlığının ve önem verilen davranış standartlarının da belirleyicisidir. Bu bulgu Esinbay'ın (2008) "ilköğretim okullarında örgüt kültürü" adlı araştırmasındaki bulgusunu desteklemektedir.

5.1.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Cinsiyete göre yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu bulgu Terzi'nin (1999) "Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü (Ankara İli Örneği)", Narsap'ın (2006) "Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü" ve Aslan'ın (2008) "Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği)" adlı araştırmaları tarafından da desteklenmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde ise ödüllendirme faktörü için kadınlar erkeklere göre daha olumlu algıya sahiptir. Kadınlar okullarında erkeklere göre daha çok ödüllendirme yapıldığını düşünmektedir.

Güzel sanatlar lisesinde görev yapan katılımcıların örgüt kültürü algısı, diğer okul türlerinde görev yapanlara göre daha yüksektir. Ayrıca özerklik-hoşgörü ve sonuca yönelme boyutlarında anadolu-fen lisesinden katılımcılar, genel lise ve meslek lisesi katılımcılarına göre daha olumlu algıya sahiptirler. Güzel sanatlarda görev yapan öğretmenlerin sınav kaygısı taşıması, ders ortamlarının diğer okul türlerine göre daha

esnek yapıda olması bu durumu açıklayan bir sonuç olabilir. Ayrıca sanatla uğraşan kişilerin daha demokratik anlayışa sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların örgüt kültürü algısı yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Özerklik hoşgörü faktörü için örgüt kültürü algısı 31-40 yaş grubundaki katılımcıların lehine 30 yaş altı ve 41 yaş üstü katılımcılarla farklılaşmaktadır. Bu bulgu Narsap'ın (2006) "Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü" ve Aslan'ın (2008) "Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği)" adlı araştırmaları ve Koçman (2005), tarafından da desteklenmektedir.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları branşlarına göre farklılaşmamaktadır. Daha önce Aslan (2008) de örgüt kültürü algısının branşlara göre farklılık göstermediği vurgulamıştır. Örgüt kültürü algısı, yarışma boyutu için sanat dersleri branşındaki katılımcıların lehine diğer branşlarla farklılaşmaktadır. Sonuca yönelme boyutu için meslek dersleri branşındaki katılımcıların lehine diğer branşlarla farklılaşmaktadır. Bu durum sanat branşındaki öğretmenlerin branşlarının gereği olarak öğrencilerin çeşitli aktivitelere katılımını sağladığı ve bunun okul yönetimi tarafından ödüllendirmeye değerlendirildiği şeklinde yorumlanabilir. Meslek liselerinde beceri eğitime ağırlık verilmesi ve bu eğitimin toplumun beklentisini karşılaması bu okul türlerinde sonuca yönelmede farklılığa sebep olduğu düşünülebilir.

Katılımcıların örgüt kültürü algısı eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, Şahin (2003), Koçman (2005) ve Aslan'ın (2008) örgüt kültürü algısının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği bulgularını desteklemektedir. Yüksekokul ve yüksek lisans mezunlarının örgüt kültürü algısı lisans mezunlarına göre daha olumludur. Bu durum tüm alt boyutlar için de geçerlidir. Ayrıca özerklik hoşgörü boyutu için doktora mezunlarının algısı lisans mezunlarına göre daha

yüksektir. Yükseköğretim mezunu sayısının az olması bu durum hakkında genelleme yapılmasını zorlaştırmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça örgüt kültürü algısının artması daha demokratik ve tarafsız bir değerlendirme şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların örgüt kültürü algısı mesleki kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır. Bu bulgu, Koçman (2005), Aslan (2008) ve Esinbay'ın (2008) örgüt kültürü algısının mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı bulgularını desteklemektedir. 11-20 yıl kıdemli olanlar işbirliği-güven, özerklik-hoşgörü ve sonuca yönelme faktörleri için 1-10 yıl ve 21 ve daha fazla yıl kıdemlilere göre daha olumlu algıya sahiptirler.

Katılımcıların buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre örgüt kültürü algıları farklılaşmamaktadır. Bu bulgu, İra (2004) ve Aslan'ın (2008) örgüt kültürü algısının okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşmadığına dair bulgularını desteklemektedir. Amaçta birlik boyutunda 1-5 yıldır aynı okulda çalışanlar 6-10 yıl çalışanlara göre, sonuca yönelme boyutunda 1-5 yıldır aynı okulda çalışanlar 6-10 yıl ve 11 ve üzeri yıl çalışanlara göre daha yüksek algıya sahip olmaları dikkat çekicidir. Oysa Schein (2004), eğer üyeleri arasında ortak ve uzun bir tarihsel geçmiş varsa bir grubun fark edilebilir bir kültürünün de olduğunu ifade etmiştir. Bu düşünceden hareketle, aynı okulda en uzun süredir görev yapan öğretmenlerin lehine farklılık çıkması daha olası iken böyle bir farklılık görülmemiştir. Bu doğrultuda Crane'nin (1990) "Halcon Devlet Üniversitesi'nde Örgüt Kültürü: Örnek Olay" adlı çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel yaşamda, ortalama on yıl gibi, uzunca bir geçmişi paylaşmış olmalarının, araştırması yapılan üniversitedeki örgüt kültürünün oluşmasında en belirgin faktör olduğu sonucuna varılmıştır (Aslan, 2008).

11 ve üzeri ve 6-10 arası hizmetiçi eğitim alan katılımcılar 1-5 arası hizmetiçi eğitim alanlara göre daha olumlu örgüt kültürü algısına sahiptirler. Bu bulgu, Narsap'ın (2006) alınan hizmetiçi eğitim sayısına paralel olarak örgüt kültürü algısının da arttığına dair bulgusunu desteklemektedir. Bu duruma göre, yönetici ve öğretmenlerin aldıkları hizmetiçi eğitim sayısı arttıkça bilgi ve tecrübelerinin de arttığı, kendilerine daha fazla güvendikleri, düşüncelerini daha rahatlıkla ifade edebildikleri, birbirleriyle yardımlaşma ve dayanışmalarında artış olduğu, kendi bilgi ve becerilerini kendilerine saklamaktan çok arkadaşlarıyla paylaşmak istedikleri, onlarında gelişmesine katkıda bulunmaktan çekinmedikleri, birlikte başarmaktan mutluluk duydukları, okulun başarısına ilişkin daha fazla kaygı hissettikleri, öğretmenlerin meslekî konularda kendilerini geliştirmek adına aralarında adeta bir yarış olması gerektiğine ilişkin düşüncelerinde artış gözlemlendiği, bunun da okulun başarısı için gerekli bir unsur olduğu görüşüne varılabilir.

5.1.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Kadın yöneticilerin örgüt kültürü algısı erkeklere göre daha yüksektir. Bu durum kadın yöneticilerin erkeklere göre çatışmaların çözümünde yeterli bilgiye sahip oldukları ve bunu kullandıkları, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmekte daha başarılı ve katılımcı oldukları, okulun hedeflerini gerçekleştirebilmek için üzerlerine düşen sorumlulukları daha çok yerine getirdikleri, okulun amaçlarını daha iyi ve aynı şekilde anladıkları ve bu doğrultuda davrandıkları, daha paylaşımcı, düşünce ve davranışlarına ortak değerlerin hâkim olduğu, okul içi iletişimlerinin daha olumlu olduğu, informel ilişkilerinin daha çok geliştiği, okulla ilgili düşüncelerini daha rahatlıkla ifade edebildikleri, öğrencinin akademik gelişimi yanında kişilik gelişiminin ve gereksinimlerinin de önemli olduğunu bildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Meslek lisesi yöneticilerinin örgüt kültürü algısı diğer okul türü yöneticilerine göre daha düşüktür. Başarının sadece üniversite giriş sınavı sonuçlarıyla ölçüldüğü eğitim sistemimizde, meslek liselerinde üniversite sınavına yönelik çalışmaların bulunmaması, bu okulları amaçlarının dışında başarısız olarak nitelenmesine dolayısıyla mevcut kültürün algılanmasında sıkıntıya sebep olmaktadır. Oysa meslek liselerinden beklenen nitelikli ara eleman gücünü yetiştirmektir. Bu bağlamda meslek liselerinin amaçları yeniden gözden geçirilip bu okulların başarısının anadolu-fen lisesi veya genel lise üniversite sınavı başarı sıralamalarında aynı listeye konmaması gerekmektedir.

Sanat dersleri branşındaki yöneticilerin örgüt kültürü algısı sözel branştakilere göre daha yüksektir. Bu durum sanat branştaki yöneticilerin branşlarının bir kazanımı olan estetik, nezaket, demokratiklik, çağdaşlık, şeffaflık gibi vasıflarını yönetim anlayışında da devam ettirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin örgüt kültürü algısı yaş değişkenine, eğitim durumlarına, mesleki kıdemlerine, görev yaptıkları okuldaki çalışma sürelerine ve aldıkları hizmetiçi eğitim sayısına göre farklılık göstermemektedir.

5.1.6. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin örgüt kültürü algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Terzi'nin (1999) "Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü (Ankara İli Örneği)" adlı araştırmasındaki, örgütsel kültürün algılanmasında devlet liselerinde cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılığın olmadığına dair bulguyu, Aslan'ın (2008) "Liselerde Örgüt Kültürü (Sincan Örneği) adlı araştırmasındaki okul kültürünün cinsiyetlere göre farklılık göstermediği bulgusunu desteklemektedir.

Öğretmenlerin örgüt kültürü algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Koçman'ın (2005) ve Aslan'ın (2008) , öğretmenlerin,

okullarındaki kültüre ilişkin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından önemli bir farklılık bulunmadığı sonucuyla örtüşmektedir. En yüksek örgüt kültürü algısının 31-40 yaş grubundaki öğretmenlere ait olması genç öğretmenlerin kurumu daha farklı gözlemleyebildikleri ve idealist oldukları göz önüne alındığında beklentilerinin daha yüksek olması izlenimini güçlendirmektedir. Bu durumda genç öğretmenlerin böyle düşünmesi eğitim- öğretim adına sevindirici bir durumdur.

Güzel sanatlar lisesinde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü algısı diğer okul türlerine göre daha yüksektir. Bu duruma göre, güzel sanatlar lisesinde görev yapan öğretmenlerin, diğer okullarda görev yapan öğretmenlere göre katılımcı bir yönetim anlayışını izlendiği, okuldaki değerlerin, aile ve toplumda egemen değerlerle benzerlik gösterdiği, demokratik bir ortamın hâkim olduğu, çatışmaların çözümünde yeterli bilgiye sahip oldukları ve bunu kullandıkları, başarılı olan öğretmenlerin maddî ve manevî olarak ödüllendirildiği, okulda paylaşılan olumlu değerlerin varlığı, okul içerisinde ılımlı ve huzurlu bir ortamın sağlanmış olduğu, güçlü bir okul kültürünün mevcut olduğu, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmekte daha başarılı ve katılımcı oldukları, okul içerisinde moral ve motivasyonu sağlayan güçlü kültürel öğelerin var olabileceği, okulun hedeflerini gerçekleştirebilmek için üzerlerine düşen sorumlulukları daha çok yerine getirdikleri, okulun amaçlarını daha iyi ve aynı şekilde anladıkları ve bu doğrultuda davrandıkları, çalıştıkları, olan müfredat ve programların daha güncel ve sektöre uyumlu, donanımların ise teknolojiye daha uyumlu, aile ve toplumun beklentilerini karşılama konusunda, öğrencilerin istihdamı konusunda da kendilerini daha başarılı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgüt kültürü algıları branşlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Esinbay'ın (2008) ilköğretim okullarında örgüt kültürü araştırmasındaki ve

Aslan'ın (2008) liselerde örgüt kültürü adlı araştırmasındaki bulgularla örtüşmektedir. Sanat dersleri ve sayısal dersleri branşına sahip öğretmenlerin diğer branşlara göre örgüt kültürü algısının daha yüksek çıkması, sanat dersleri öğretmenlerinin kültürel etkinliklerde fazla görev alması öğrenciler, öğretmenler ve yönetimle iletişimlerini kolaylaştırdığı, sayısal derslerin okul başarısında önemli bir kriter olması sebebiyle yönetim tarafından önemsenmesi ve bu branştaki öğretmenlere daha ayrıcalık tanınmasının bir etkisi şeklinde yorumlanabilir.

Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin örgüt kültürü algısı lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu durum yüksek lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunlarına göre daha paylaşımcı, düşünce ve davranışlarında ortak değerlerin hâkim olduğu, okul içi iletişimlerinin daha olumlu olduğu, informel ilişkilerinin daha çok geliştiği, okulla ilgili düşüncelerini daha rahatlıkla ifade edebildikleri, okulda daha açık ve şeffaf bir havanın hâkim olduğu, yönetimin bunu desteklediği, itaat eden insan davranışından çok fikrini ifade eden insan davranışını benimsediği ve buna olanak sağladığı, daha katılımcı bir yönetim anlayışını benimsediği, öğrencilerin eğitim ve beceri kazanmalarının öğretimden daha önce geldiği, çatışmaların çözümünde yeterli bilgiye sahip oldukları ve bunu kullandıkları, öğrenci merkezli eğitim anlayışını daha çok benimsedikleri, derste öğretmenden çok öğrencinin aktif olduğu, derse katıldığı, öğrencinin akademik gelişimi yanında kişilik gelişiminin ve gereksinimlerinin de önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgunun aksine sonuçları çıkan araştırmalar da mevcuttur. Koçman'ın (2005) ve Aslan'ın (2008) araştırmalarında öğretmenlerin okul kültürü algıları ile mezun oldukları okul türü arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Yapılan araştırmalarda hedef kitlenin

ilköğretim öğretmenleri olması, bu araştırmada ise lise öğretmenleri olması farklılığa sebep olabilir.

21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin örgüt kültürü algısı 11-20 yıl ve 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha düşüktür. Bu bulgu, Şahin'in (2003) "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" adlı çalışmasındaki, öğretmenlik kıdemi en az ve en çok olan öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre, okul kültürünü daha olumlu algıladıkları sonucu ile Şahin- Fırat'ın (2007) okul kültürüne ilişkin öğretmen algılarının, kıdemi en az olanlar ile en fazla olanlardan yana farklılaştığı biçimindeki bulgusuyla, öte yandan Terzi'nin (1999) araştırmasında, özel liselerde, örgütsel kültürün tüm alt boyutlarında kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken; devlet liselerinde örgütsel kültürün 'onay kültürü' alt boyutunda kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur bulgusuyla örtüşmektedir. Buna karşın bu bulguyu destekleyen araştırma sonuçlarının aksine gerçekleşen araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin Koçman'ın (2005) ilköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre, okullarındaki kültüre ilişkin görüşleri arasında önemli farklılığın bulunmadığı yönündeki bulgusu, Aslan (2008) in lise öğretmenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılarında önemli farklılığın bulunmadığı şeklindeki bulgusu bu araştırma bulgusuyla çelişmektedir. En fazla kıdeme sahip öğretmenlerin örgüt kültürü algısının diğer öğretmenlere göre düşük çıkması, bu öğretmenlerin meslekte yıpranmış olmaları veya tecrübelerine dayanarak kurumu daha objektif değerlendirebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgüt kültürü algıları buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, İra (2004) ve Aslan'ın (2008) örgüt kültürü

algısının okuldaki çalışma sürelerine göre farklılaşmadığına dair bulgularını desteklemektedir.

Öğretmenlerin örgüt kültürü algıları aldıkları hizmetiçi eğitim sayısına göre farklılık göstermemektedir. Ancak en fazla hizmetiçi eğitime katılan öğretmenlerin algısı daha yüksektir. Alınan hizmetiçi eğitim sayısına paralel olarak örgüt kültürü algısının da artması bu öğretmenlerin daha bilinçli hareket edeceği ve sonuçların üzerinde duracağı, kural ve formaliteleri çok önemsemeyeceği, meslekî konularda okulun ve öğrencilerin başarılarının artırılması için öğretmenler arasında bir yarış olması gerektiğine ilişkin inanışlarında da artış olabileceği, kendilerini geliştirmeye daha fazla ihtiyaç duyma nedenlerinden bir tanesinin de bu olduğu göz önünde bulundurulduğunda, okulda bu konuda var olan durumu daha yetersiz bulabilecekleri, okulun başarısına ilişkin daha fazla kaygı hissettikleri ve öğretmenlerin meslekî konularda kendilerini geliştirmek adına aralarında adeta bir yarış olması gerektiğine ilişkin düşüncelerinde artış gözlemlendiği, kendi bilgi ve becerilerini kendilerine saklamaktan çok arkadaşlarıyla paylaşmak istedikleri, onlarında gelişmesine katkıda bulunmaktan çekinmedikleri, birlikte başarmaktan mutluluk duydukları, bilgi ve tecrübelerinin de arttığı, kendilerine daha fazla güvendikleri ve düşüncelerini daha rahatlıkla ifade edebildikleri, kendilerini geliştirmeye açık ve gayretli öğretmenler olmaları ve bu nedenle çalışmalarından ötürü yönetim tarafından daha fazla ödüllendirilmiş olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Hizmetiçi eğitimlerin öğretmenlerin bakış açılarının olumlu yönde değiştirilmesinde etken olabileceği görüşüne varılabilir.

5.2. ÖNERİLER

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Güzel sanat lisesinin örgüt kültürü algısı diğer okul türlerine göre yüksek çıkmıştır. Bu nedenle sanat liselerinin var olan durumları ayrıntılı olarak incelenip burada öne çıkan faktörlere yönelik diğer okul türleri için yapılanmalar geliştirilebilir.

2. Başarının sadece üniversite giriş sınavı sonuçlarıyla ölçüldüğü eğitim sistemimizde, meslek liselerinde üniversite sınavına yönelik çalışmaların bulunmaması, bu okulları amaçlarının dışında başarısız olarak nitelenmesine dolayısıyla mevcut kültürün algılanmasında sıkıntıya sebep olmaktadır. Oysa meslek liselerinden beklenen nitelikli ara eleman gücünü yetiştirmektir. Bu bağlamda meslek liselerinin amaçları yeniden gözden geçirilebilir ve bu okulların başarısı anadolu-fen lisesi veya genel lise üniversite sınavı başarı sıralamalarıyla farklı listeye konulabilir.

3. Lisansüstü eğitim örgüt kültürü algısını artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Bu nedenle yönetici ve öğretmenler, lisansüstü eğitim almaları için teşvik edilebilir.

4. Hizmetiçi eğitime katılım örgüt kültürü algısını arttırmaktadır. Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim alma olanakları geliştirilebilir.

5. Öğretmenler okullarında adil bir ödüllendirme yapılmadığını düşünmektedir. Okullarda ödüllendirme sistemi için daha objektif kriterler geliştirilebilir.

6. Kadın yöneticilerin örgüt kültürü algısı erkek yöneticilere göre daha yüksektir. Kadın öğretmenler yönetici olmaları için desteklenebilir.

7. Örgüt kültürü ve önemi konusunda yöneticiler bilinçlendirilebilir.

8. Örgüt kültürü konusunda hem yöneticilere hem öğretmenlere seminerler verilebilir.

9. Milli Eğitim Bakanlığı okulların örgüt kültürünü geliştirmek adına ne tür faaliyetler yaptığını periyodik olarak sorgulayabilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu bölümde gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler verilmiştir.

1. Yöneticilerle öğretmenlerin karşılaştırılması bakımından çalışma önemli görülmektedir. Türkiye genelmesi yapılabilmesi için daha büyük bir örnekleme araştırma yapılabilir.

2. Çalışılan evrende özel lise olmadığı için özel-devlet karşılaştırması yapılamamıştır. Özel okulların olduğu bir örnekleme araştırma yapılabilir.

3. Örgüt kültürünün alt boyutlarının demografik değişkenlere göre analizi daha büyük bir örneklem grubu ile yapılabilir böylece araştırma daha üst düzey analizlere (MANOVA) izin verecektir.

4. Farklı kademelerde görev yapan öğretmen ve yöneticiler arasında örgüt kültürü algısının farklılaşıp farklılaşmadığı kontrol edilerek, farklılaşıyorsa nedenleri araştırılabilir.

5. Ayrıca farklı kurumlar arasında örgüt kültürü algısının farklılaşıp farklılaşmadığı kontrol edilerek, farklılaşıyorsa nedenleri araştırılabilir.

6. Araştırma nicel bir çalışma olup öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algıları nitel bir çalışma (görüşme) ile desteklenebilir.

7. Araştırmada incelenen faktörlerin dışında orta öğretimde örgüt kültürünü etkileyebilecek birçok değişken (okul büyüklüğü, okulun bulunduğu yer, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı gibi) vardır ve bu değişkenlerin incelenmesi örgüt kültürünü anlamak açısından önemlidir.

8. Örgüt kültürü ile okul yönetimini etkileyen diğer değişkenler arasındaki korelasyonları incelemek de önemlidir.

KAYNAKLAR

- Açıklım, A. (1993). *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Akat, İ. ve Atılğan, T.(1992). *2000 yılına doğru büyük ölçekli sanayi işletmelerinde kurumsallaşma eğilimleri: İzmir ve hinterlandında imalat sanayiinde kurumlaşmaya yönelik bir eğilim ve saptama araştırması sanayi işletmelerinde kurumlaşma ve şirket kültürü*. Ankara: T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi 4.
- Aktan, C.C. (1999). *2000’li yıllarda yeni yönetim teknikleri(2): Stratejik Yönetim* İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Alıç, M. (1990). *Genel liselerde örgütsel değişme ihtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Allaire, Y. ve Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5, 193-226.
- Armstrong, M. (1990). *Manage And Processes Functions*. Institute Of Personnel Development. London.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2006). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 11 (44), 449–472.
- Arslan, H.,Doyuran, S. (2003). *Yükseköğretimde örgütsel kültürün incelenmesi*. Antalya: Eğitim Bilimleri Kongresi.
- Aslan, D. (2008). *Liselerde örgüt kültürü (Sincan örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Atay, O. (1998). *Örgüt Kültürü ve Süreci*. 20/12/2008 tarihinde <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>. adresinden alınmıştır.
- Aydoğan, İ. (1999). Etkili okul. *Erciyes üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 8, 1300-1582.
- Baltaş, A. (2006). *İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur*.10.07.2008 tarihinde www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=18&sira=388 alınmıştır.
- Banner ve Gagne, E.(1995). *Designing Effective Organizations : Traditional and Transformational views*.SAGE Publications. inc.California.USA.
- Başaran, İ. E. (1982). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara: Kadioğlu matbaası.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Sevinç matbaası.
- Bedestenci, Ç. ve diğerleri (2004). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Alfa Akademi Basım.
- Berberoğlu, G. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi yayınları.
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H.Z.(1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2), 29-52.
- Bruner Y. vve Greenlee J.(2000). *Analysis of School Work Culture in Schools That Implement*. University of South Florida.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Vakfı Yayınları.
- Can, H. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Adım Yayıncılık.

- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi. *Milli Eğitim Kültür Sanat*, 153-154.
- Çeçen, A. (1985). *Kültür ve Politika*. İstanbul: Hil Yayınları.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M. Ö. (1999). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11, 247-264.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Deal, T. ve Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley Publishing. Minnesota.
- Deblois, C. ve Corriveau L.(1994). *Organizational Culture fo Secondary chools and Students Academic Progress* Universite Lavel. Canadian.
- Dinçer, Ö.(1996). *Stratejik Yönetim*. İstanbul.
- Dubrin, A. J. (1997). *Essentials of Management*. South-Western College Publishing. Ohio.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedreich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (1975). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkmen T, Ordun G.(2001). Örgüt kültürü tipleri ile yönetim biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. 67-87. Silivri.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Esinbay, E.(2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü(Balıkesir ili örneği)*.
Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New York: Printice-Hall.
- Fidan, Y.(1996).Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi.*Verimlilik Dergisi*,2,17-29.
- Fişek, K. (1975).*Yönetime Katılma*. Ankara: TODAİE yayını.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul Kültürü ve Liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, 2006(8), 14
- Gürçay, C.(1994). *İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler*.
Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü.
- Güvenç, B. (1985). *İnsan ve Kültür*. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Halis, M. (2003). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler, *Manas
Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 109-135.
- Hofstede, G. (1990) "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative
study across twenty cases". *Administrative Science Quarterly*. 35(2).
- Hofstede, G. (1994) *Vive dans le monde culturelle*. Les Editions D'Organisation. Paris.
- Hoy, W.K. ve Hannum, J.W. (1997). Middle School Climate: An Empirical Assessment
of Organizational Health and Student Achievement. *Educational Administration
Quarterly*, 33(3), 290- 309.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci
ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü.

- İra, N. (2004). *Örgütsel kültür: Dokuz Eylül Üniversitesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Johnson, D. ve Johnson, R. (1995). *What We Know About Cooperative Learning at the College Level. Cooperative Learning. Vol. 13 No. 3* <
<http://www2.emc.maricopa.edu/innovation/CCL> >.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karlı, M. D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Killman, H.R., Saxton, S.M. ve Serpa, R. (1985). *Gaining Control of Corporate Culture*. San Fransisco.
- Kocadaş, B. (2002). *Görsel medya ve şiddet kültürü-Malatya ili uygulaması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Malatya İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçman, A. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve okul kültürü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Eğitim Bil Enstitüsü.
- Kozlu, C. M. (1986). *Kurumsal kültür*. İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Köse, M.F.(2008). *Yönetici aday öğretmenlerin yöneticiliğe bakış açıları ve yöneticiliği tercih nedenleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü.
- Kreps, G.F. (1986). *Organizational communication*. New York: Longman Inc.
- Kutal, G. ve Büyüksulu, A.R., (1996). *Endüstri ilişkileri boyutunda çok uluslu şirketler ve insan kaynağı yönetimi teori ve uygulama*. İstanbul: Der Yayınları.
- Narsap, H. (2006). *Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Nelson, D.L.; Quick, J.C. (1995). *Organizational behaviour – foundations. realities and challenges*. U.S.A.:West Publishing.
- Owens, R. G.(1987). *Organizational behavior in education*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkalp, E. (1995). Örgüt kültürü ve kuramsal gelişmeler. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 59-85.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ramsey, D. R. (1992). *Secondary principals survival guide*. New Jersey: Prentice Hall. Englewood.
- Robbins, S. (1993) *Organizational behaviour*. London: Prentice-Hall.
- Rosenbaum, S. M.(1988) *The Organizational Cultures of Two Academically Dissimilar Elementary Schools*. Dissertation Abstracts International.
- Sabuncuoglu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel değişim*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Schein, E. (1975). *Örgüt psikolojisi*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Simircich, L.(1983). Organizational Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sönmez, H. Ç. (2006). *Okul müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stolp, S. and Smith, S. C. (1997). *Cultural Leadership, School Leadership: Handbook for Excellence*. Third Edition. (Edited by Smith, C. H. & Piele, P. K.). USA: University of Oregon, ss: 157-178.

- Şahin-Fırat, N. (2007). *Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerini iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim ve okul yöneticiliği*. Yüksel Özden (Ed.). 99-146. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M.(1993). *İlkokullarda örgüt kültürü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, H. (1999). *Yaratıcı örgüt kültürü ve yönetim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terzi, A. R. (1999). *Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Terzi, A.R.(2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A.R.(2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423–442.
- Terzi, H. (2000), *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tezcan, M.(1976). *Eğitim Sosyolojisine Giriş*.Ankara: Çağ matbaası.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organization*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall (Chapter 7. Changing Organizational Cultures).
- Trompenaars, F.(1998). *Riding the Waves of Colture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London. Nicholas Brealey Publishing.

Türk Dil Kurumu, (1998). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Unutkan, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Varol, M.(1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *A.Ü.S.B.F. Dergisi*. 1-2.

www.ifuw.org/planning/pdf, (2003).

EKLER

EK-1: ÖLÇME ARACI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen "Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü" konulu araştırmaya veri toplamak için hazırlanmıştır. Gönüllü olarak katılacağınız bu araştırma en fazla 15 dakikanızı alacaktır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise okuldaki birtakım uygulama ve durumlara ilişkin maddeler yer almaktadır. **Lütfen her soruyu dikkatlice okuyunuz ve soru atlamayınız.** Hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Her bir madde için yalnızca bir seçenek işaretlemeniz gerekmektedir. Unutmayın ki içtenlikle vereceğiniz cevaplar bizim için en yararlı olanıdır. Lütfen anketin hiçbir yerine isminizi yazmayınız. Dilerseniz araştırma sonuçları okulunuza gönderilecektir. İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Yard.Doç.Dr. Ö.Yeşim ÖZBEK
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Öğretim Üyesi

Hatice ÖZTÜRK
Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Eğit.Yön. ve Dent. Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Görev yaptığınız okul türü: | <input type="checkbox"/> Genel Lise | <input type="checkbox"/> Meslek Lisesi |
| | <input type="checkbox"/> Anadolu / Fen Lisesi | <input type="checkbox"/> Güzel Sanatlar Lisesi |
| 2. Okuldaki görev ünvanınız: | <input type="checkbox"/> Okul Müdürü | <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı |
| | <input type="checkbox"/> Öğretmen | |
| 3. Cinsiyetiniz: | <input type="checkbox"/> Erkek | <input type="checkbox"/> Kadın |
| 4. Yaşınız : | | |
| 5. Branşınız: | | |
| 6. Eğitim durumunuz: | | |
| | <input type="checkbox"/> Yüksek okul | <input type="checkbox"/> Lisans |
| | <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans | <input type="checkbox"/> Doktora |
| 7. Meslekteki çalışma süreniz (yıl-ay olarak belirtiniz): | | |
| 8. Bu okuldaki çalışma süreniz (yıl-ay olarak belirtiniz): | | |
| 9. Katıldığınız hizmet içi eğitimlerin sayısı: | | |

2. BÖLÜM		Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
Aşağıda, okuldaki birtakım uygulama ve durumlara ilişkin bazı cümleler verilmiştir. Cümleleri dikkatlice okuyup <i>her cümlede ifade edilen uygulama ya da durumun, kendi okulunuzda ne düzeyde gerçekleştiğini belirten seçeneği "X" ile işaretleyiniz lütfen.</i>						
1	Başarılı öğretmenler maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.					
2	Öğretmenlerin görevle ilgili yapabileceği hatalar, hoşgörü ile karşılanır.					
3	Programla ilgili yenilik ve değişmeler, öğretmenlerce kolayca kabul edilir.					
4	Okulda her öğretmen görevini, sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.					
5	Okula yeni gelen bir öğretmen, kısa sürede okula, öğretmenlere alışır.					
6	Okul personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hâkimdir.					
7	Öğretmenlerin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.					
8	Okulun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.					
9	Okuldaki her öğretmen görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.					
10	Okulda, sonuçlardan çok, formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.					
11	Öğretmenler, okulun amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.					
12	Okul; aile, toplum ve iş dünyasının beklentilerini karşılamaktadır.					
13	Mesleki konularda öğretmenler arasında bir yarışma vardır.					
14	Öğretmenlerin göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü desteği sağlar.					
15	Öğretmenler arasında iyi bir yardımlaşma ve iş birliği alışkanlığı vardır.					
16	Okuldaki değerler, aile ve toplumdaki değerlerle benzerlik gösterir.					
17	Yönetim, öğretmenin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.					
18	Öğretmenler, okulla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilirler.					
19	Yönetim, okul dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı okulu korur.					
20	Okulda öğrencilerin eğitim ve beceri ediniminden çok öğretime önem verilir.					
21	Okulla ilgili kararlar, öğretmenler kurulunda verilir.					
22	Öğretmenler arasındaki çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözülür.					
23	Yönetim ve öğretmenler, tüm öğrencilerin çok başarılı olmasını bekler.					
24	Görevle ilgili ilgisiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda öğretmenler riski göze alarak kendileri karar verebilirler.					
25	Öğretmenler, konu merkezli eğitim anlayışından çok, öğrenci merkezli eğitim anlayışını benimserler.					

Başka eklemek istediğiniz bir şey var mı?

.....

.....

.....

ZAMAN AYIRIP ÇALIŞMAMIZA KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER! ☺