

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ile ÖRGÜTSEL GÜVEN
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**FATMA YÜKSEL
071109129**


**Danışman Öğretim Üyesi:
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ**


İstanbul, Haziran 2009

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

02.07.2009 tarihinde tezinin savunmasını yapan Fatma YÜKSEL'e ait
"Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki"
başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri
Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programında
Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.


.....
Prof. Dr. Münevver ÇETİN
(Başkan)


.....
Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)


.....
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)
(Danışman)

ÖZET

Örgüt kültürü ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmada, örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Araştırma; örgüt kültürü ile örgütsel güven kavramları, yöntem, bulgular, sonuç ve öneriler olmak üzere dört bölüm altında toplanmıştır.

Araştırmanın uygulanmasında ölçekler, önceden belirlenmiş devlet ve özel ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler üç bölümden; Kişisel Bilgi Formu 6, Örgütsel Kültür Ölçeği 36, Örgütsel Güven Ölçeği 40, toplam 82 sorudan oluşmaktadır. 200 öğretmene yapılan anketler daha sonra elde edilen verilerin tümü ile beraber SPSS 15.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) ile analize tabi tutulmuştur.

Araştırmadan elde edilen analizler sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel kültür ve alt boyutların algılama düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucu, her iki ölçeğin ve alt boyutlarının tümü arasında 0,001 anlam düzeyinde pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü ve örgütsel güven

ABSTRACT

This research aims to reveal the relationship between the organizational culture and organizational trust. It is made of four parts under the name of; Research, Organizational Culture and Organizational Trust, Method, Evidences, Conclusion and Solutions.

During the research all the surveys has been applied to the teachers who work for the primary sections of public and private schools. The surveys consist of three sections; Personal Information Form 6, Organizational Culture Scale 36, Organizational Trust Scale 40 and in total 82 questions. It has been answered by 200 teachers. All the data is analysed by Social Sciences Statistics Programme (SPSS 15.0)

At the end of the research it is seen that, the correlation analysis which is done to detect the relationship between the teachers' organizational culture and the level of perception of its sub dimensions and organizational trust and the level of perception in its sub dimensions, there is a positive relation of 0.001 between all of the two scales and all of the sub dimensions.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Trust.

ÖNSÖZ

Örgütsel güvenin oluşumunda örgüt kültürünün etkilerinin irdelenmesi oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün örgütsel güvene etkilerini incelemenin eğitim sistemine önemli katkıları olacaktır. Bu araştırmada, okul kültürü ile okullardaki örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Aynı zamanda bazı demografik değişkenlere göre, okullardaki örgüt kültürü algılamaları ile örgütsel güven düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Araştırmam sürecinde, bilgisini ve vaktini esirgemeyerek bana destek veren ve yoğun iş yükü olmasına rağmen danışmanlığımı kabul eden değerli danışmanım ve hocam Yrd. Doç. Dr. Mürşide Özgeldi'ye teşekkür ederim. Aynı zamanda ölçeklerin uygulanması aşamasında yaptıkları katkılardan dolayı; meslektaşlarıma, devamlı arkamda manevi gücünü hissettiğim aileme ve anlayış, destek, ilgi ve katkılarıyla her an yanımda olan arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

Sevgi ve saygılarımla...

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	vii

BÖLÜM I.

GİRİŞ.....	1
1.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	3
1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı.....	3
1.1.2 Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	5
1.1.3. Örgütsel Kültürün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi.....	10
1.1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Çevresel Faktörler.....	17

1.1.5. Örgüt Kültürünün Yararları.....	19
1.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri.....	20
1.1.7. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	26
1.1.8. Güçlü Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	28
1.1.9. Okullarda Örgüt Kültürü ve Etkili Okul Kültürü.....	29
1.1.10. Okul Kültürü ve Eğitim Planlaması.....	31
1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	32
1.2.1. Güven ve Örgütsel Güven Kavramı.....	32
1.2.2. Örgütsel Güvenin Oluşturulması.....	33
1.2.3. Örgütsel Güvenin Kuruma Sağlayacağı Yararlar	35
1.2.4. Örgütsel Güven Çeşitleri.....	36
1.2.5. Örgütsel Güven Modelleri.....	40
1.2.6. Okulda Örgütsel Güven ve Oluşumu.....	47
1.3. PROBLEM.....	52
1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	53
1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI, SINIRLILIKLARI ve TANIMLAR.....	55
1.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	57
BÖLÜM II.	
2.1. YÖNTEM	65
2.1.1. Araştırmanın Modeli.....	65
2.1.2. Evren ve Örneklem.....	65

2.1.3. Veri Toplama Aracı.....	66
2.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Uygulamasının Tanıtımı.....	70
2.1.5. Veri Çözümleme Yöntemleri.....	70

BÖLÜM III.

3.1. BULGULAR	73
----------------------------	-----------

BÖLÜM IV.

4.1. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	107
------------------------------------	------------

KAYNAKLAR.....	113
-----------------------	------------

EKLER.....	121
-------------------	------------

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Okul türüne ilişkin yüzde ve frekans dağılımı.....	74
Tablo 2 Cinsiyete ilişkin yüzde ve frekans dağılımı.....	74
Tablo 3 Yaşa ilişkin yüzde ve frekans dağılımı.....	74
Tablo 4 Medeni duruma ilişkin yüzde ve frekans dağılımı.....	75
Tablo 5 Mesleki kıdeme ilişkin yüzde ve frekans dağılımı.....	75
Tablo 6 Branşa ilişkin yüzde ve frekans dağılımı.....	76
Tablo 7 Eğitim düzeyine ilişkin yüzde ve frekans dağılımı.....	76
Tablo 8 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarına ilişkin istatistiksel veriler.....	78
Tablo 9 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında okul türüne göre istatistiksel veriler.....	79

Tablo 10 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında cinsiyete göre istatikselsel veriler.....	84
Tablo 11 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında yaşa göre istatikselsel veriler.....	86
Tablo 12 Örgütsel Kültürün alt boyutlarını algılamalarında yaşın gruplarına göre istatikselsel veriler.....	87
Tablo 13 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında medeni hale göre istatikselsel veriler.....	89
Tablo 14 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında kıdeme göre istatikselsel veriler.....	91
Tablo 15 Örgütsel Kültürün alt boyutlarını algılamalarında mesleki kıdemin gruplarına göre istatikselsel veriler.....	92
Tablo 16 Örgütsel Kültür alt boyutlarını algılamalarında branş değişkenine göre istatikselsel veriler.....	93
Tablo 17 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında eğitim düzeyine göre istatikselsel veriler.....	94
Tablo 18 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarına ilişkin istatikselsel veriler.....	96
Tablo 19 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında okul türüne göre istatikselsel veriler.....	98
Tablo 20 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında cinsiyete göre istatikselsel veriler.....	99
Tablo 21 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında yaşa göre istatikselsel veriler.....	100
Tablo 22 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında medeni duruma göre istatikselsel veriler.....	101
Tablo 23 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında mesleki kıdeme göre istatikselsel veriler.....	102
Tablo 24 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında branşa göre istatikselsel veriler.....	103
Tablo 25 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında eğitim düzeyine göre istatikselsel veriler.....	104
Tablo 26 Örgütsel kültür ve alt boyutların algılama düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki.....	105

BÖLÜM I.

Bu bölümde; örgüt kültürü ile örgütsel güven kavramları açıklanmış, yapılan araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımı ve sınırlılıkları üzerinde durulmuştur. Ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel güven ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

GİRİŞ

Tarihi süreçte insanların yaşadığı her dönemde, insanoğlunun yaşamak için ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretimi için bir grup insan çalışmış, bir takım insanlar da bu çalışmalara yön vermişlerdir. İnsan topluluğunun olduğu yerlerde daima yönetim ve yönetici olmuştur (Aktan, 2005:371). Bütün bu faaliyetler dünyanın her yerinde örgüt adı verilen iktisadi, askeri, sosyal, kültürel, dini ve siyasi amaçlı işbirliğinden oluşan sistemler içinde yerine getirilmektedir (Baransel, 1993:23). Örgütlerin; kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını ilgilendirdiği ve etkilediği söylenebilir. Bu etkiyle beraber, örgütler insan ilişkilerinin düzenlenmesinde kuvvetli birer toplumsal araç haline gelmişlerdir (Bakan ve diğerleri, 2004:6). Bu ilişkilerin düzenlenmesinde ise örgütü bir arada tutan kültürün etkisi büyüktür. Kültür, bir toplumun tüm ideallerinin ve sosyal kişiliğinin sembolüdür. Bu bağlamda da kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir (Bakan ve diğerleri, 2004:15). Örgüt kültürü, kurumları bir arada tuttuğu gibi aynı zamanda bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi için de gerekli olan en temel unsurdur.

Bunun için; çalışanların hizmetlerinin yönetimi, çalışanların örgüte bağlanması, morallerinin yükseltilmesi, örgütsel edimlerinin değerlendirilmesi, örgütsel değer ve normları geliştirilmesi gerekir (Başaran, 1982). Bütün bunların oluşturulması için güven, kurumun önemli bir parçası olmalıdır. Öyle ki; insanın çalıştığı örgütte, güveni sezinlemesi ne kadar önemliyse, örgütler açısından da güven o derece önemlidir. Çünkü sosyal sermayenin baskın ögesi olan güven, ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez. Hiçbir şey iyi işlemez (Rosen, 1998:238). Aynı zamanda güven, etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir. Örgütlere güven duymamız ve onların bize güven duyması yaşamsal bir durumdur (Clarke, 2002:85).

Örgütsel güveni artırmada örgüt kültürünün etkisini görmek, örgütsel güven ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkiler varsa, bu konuda iş görenlerin örgütsel güvenlerini artırabilmek düşüncesinden hareketle tasarlanan bu araştırmanın temel amacı; örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemek olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürünün örgütsel güven üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır.

Bu amaçla gerçekleştirilen çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü ve örgütsel güven kavramları açıklanmış, bu kavramların oluşumu, kuruma yararları, diğer süreçlerle ilişkileri ve modelleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları belirtilmiş; ardından örgüt kültürü ve örgütsel güven ile ilgili yapılmış araştırmalar ve bu araştırmalardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın yöntem bilimi üzerinde durulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise, araştırmadan elde edilen bulgular, sonuç ve önermelere yer verilmiştir.

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü ile ilgili 80’li yıllardan önce gerçekleştirilen çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasına ve yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadırlar. Kültür kavramının örgütlerle bağdaştırılarak örgüt kültürü kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde özellikle 1982 yılında gerçekleştirilen iki çalışmanın rolü büyüktür. Deal ve Kennedy’nin ‘Örgüt Kültürü’ adlı kitabı ile Peters ve Waterman’ın ‘Mükemmeli Arayış’ adlı kitabı, kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Yine aynı dönemde Ouchi tarafından ortaya atılan Z teorisi ile Pascale ve Athos’un ‘Japon Yönetim Tarzı’ adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmalar olarak belirtilebilir. Bu çalışmalardan sonra örgüt kültürü diğer araştırmacıların çalışmalarına da konu olmuş ve örgüt kültürüne ilişkin literatür oluşturmaya başlamıştır. İlk olarak Amerika’da kullanılmaya başlanan örgüt kültürü kavramı diğer dillerde de zaman içinde karşılığını bulmuş ve kullanılmaya başlanmıştır (Unutkan, 1995: 34-35).

Örgüt kültürü kavramının tüm araştırmacılar tarafından kabul gören tek bir tanımını vermek oldukça zordur. Çünkü yapılan sınırsız tanımlarda genelde kavramın ya somut ya da soyut yönü üzerinde durulmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili farklı tanımların birleştiği bir nokta örgüt kültürünün örgütün bütününe yönelik ve o örgüte özgü bir özellik olmasıdır (Unutkan, 1995:39). Bazı araştırmacı ve yazarlara göre örgüt kültürü kavramı şu şekilde ifade edilmektedir.

- Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır (Bakan ve diğerleri, 2004:20).

- İnsan unsurunun etkileşimiyle oluşan örgüt kültürü; genel itibari ile bir kuruluşun yani kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inançları ve davranışlarıdır (Goffee, 2000:35).
- Dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere, bu tür problemlerle ilişkilerinde, algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir (Schein, 1992:12).
- Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol tören ve mitolojilerin tümüdür. William Ouchi, örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir (Hoy ve Miskel, 1991:212, aktaran: Çelik, 2002:37-38).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan farklı tanımlamalardan, örgüt kültürüne özgü şu özellikler çıkarılabilir (Unutkan, 1995:40-41):

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireylerarası ilişkileri etkiler.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- Sosyal nitelik taşır.
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilbilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.
- Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zaman bağlı olarak belirlenmiştir.

- Bütüncü özellik taşıır. Örgütün bütününe yönelik olup her kademedede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.
- Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.
- Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde, firma kültürü, organizasyon kültürü, şirket kültürü ve kurumsal kültür gibi farklı kavramlar göze çarpmaktadır. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen temelde aynı olup anlam ve kapsam bakımından belirgin bir farklılık söz konusu değildir (Unutkan,1995:36). Bu çalışmada sadece örgüt kültürü kavramına yer verilecektir.

1.1.2. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürü ister maddi ve manevi öğeleri içine alan bir bütün, insan tarafından oluşturulmuş yapma bir çevre olarak düşünölsün, ister grup veya toplum üyelerince meydana getirilen ve paylaşılan öğrenilmiş davranışların toplamı olarak düşünölsün; mutlak olan bir yönü vardır ki o da örgüt kültürünün bazı öğelerin birleşmesinden oluştuğudur (Erdoğan, 1997:127). Bu öğeler şu şekilde sıralanabilir; değerler, inançlar, normlar, liderler ve kahramanlar, varsayımlar, dil, hikaye ve efsaneler, semboller, törenler ve adetler.

1.1.2.1. Değerler

Değerler, kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili topluluklardır. Her toplum bir değer sistemine sahiptir ve bu değerler bir araya gelerek değerler topluluğunu oluşturan, toplumdan topluma değişen kavramları oluşturur (Erdoğan, 1991:129).

Örgüt kültürünün en önemli öğelerinden biri olan değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan, ideallerin paylaşılmasını sağlayan ve standartları koyan kavramlardır.

Bir örgütteki temel anlayış sistemini oluşturan değerler, çalışanların kuruma bağlanmalarını, daha fedakar bir şekilde işlerine yönelmelerini, örgüt üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasını sağlamaktadır. (Özkalp, 1995:41)

İnsanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntüleri ifade eden değerler daha çok olanı değil, olması istenilen ideal durumları temsil eder. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Bakan ve diğerleri, 2004:37).

1.1.2.2. Normlar

Normlar, “Örgüt kültürünün değerlerine uygun olarak çalışanlar tarafından benimsenen davranış kurallarına ve ölçülerine norm denilmektedir” (Özkalp, 1995: 44). Kültürel normlar ise; kültürel değerlere dayanır ve değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir (Erdoğan,1997:133). Sosyal sistemin kurumsallaşmasına ve güçlenmesine yardımcı olan normlar çalışanların örgüte karşı tutumlarını, rollerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkmaktadır. Ödül ve ceza yöntemleriyle korunan normlarda ödüllendirme normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak oluşurken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışların sonucu olarak oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir örgütün içerisinde hangi davranışların onay gördüğünün, hangi davranışların onay görmediğinin incelenmesi söz konusu örgütün normlarına ilişkin söz sahibi olunmasını sağlamaktadır (Terzi, 2000:47).

1.1.2.3. İnançlar

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etli yaratacaktır (Bakan ve diğerleri, 2004:42).

Bir toplumdaki kişilerin aynı konudaki inançlarının benzerliği o toplumun kültür inançlarının kuvvetli ve yaygın olduğunu gösterir. Toplamların devamlılığını sağlayan inançlar, toplumsal değışmelere yön verirken, bazı zorunlu kültür değışimlerine karşı direnmeyi de doğurur (Erdoğan,1997:132).

1.1.2.4. Liderler ve Kahramanlar

Örgüt kültürüne katkıda bulunan liderler; çalışanları motive eden, beklenen performans standartlarını belirleyen, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek kademelerdeki kişilerdir. Liderler, örgüt üyelerine rol modelliği yaparak örgüt kültürünün gelişmesinde büyük önem taşımaktadırlar (Bakan ve diğerleri, 2004:43-44).

Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan bir diğer kavramda kahramanlardır. Kahramanlar, çalışanlar ve örgüt üyeleri için davaya inanmışlığın birer canlı sembolüdürler. Örgütün değer ve kültürünü kendi kişilik özelliklerinde şekillendirerek somutlaştırırlar. Başka bir ifadeyle; örgüt kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, aynı zamanda da model oluşturan kimselerdir. Güçlü kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır (Eren, 2004:137).

1.1.2.5. Temel Sayıtlılar(Varsayımlar)

Temel sayıtlılar, örgütü oluşturan birey ve gruplarca paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eğilimi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Sayıtlıların en önemli özelliği tartışmaya açık olmaksızın sorgusuzca kabul edilmeleridir (Bakan ve diğerleri , 2004:45).

1.1.2.6. Hikaye ve Efsaneler

Örgütün tarihi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi gören hikaye ve efsaneler genellikle kurumun geçmişine yönelik olayların aktarılması sonucu ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır (Unutkan, 1995:49).

Hikaye ve efsaneler örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlüleri hakkında bilgi vererek örgütsel değerlerin, normların aktarılmasına ve paylaşılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütün tarihine ilişkin hikaye ve efsaneler çalışanların kendi kurumlarının bugünlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmakla birlikte kurumun yürütülen faaliyetleri ve politikalarını daha iyi kavrayabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Güçlü, 2003:153).

Örgütle ilgili anlatılan hikaye ve efsaneler, aynı zamanda, örgüt içindeki kabul edilen sosyal sınıf, güç ve statülerin de önemli göstergeleri olmaktadır. Böylece, örgüt üyeleri rolleri tanımada ve kimin ne zaman, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda da rehberlik yapmakta; içlerinde açıklanan çeşitli değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümüne de ışık tutabilmektedirler (Bakan ve diğerleri, 2004:55).

1.1.2.7. Ritüeller (Adetler)

Adetler, kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Özel günlerin kutlanması gibi. Güçlü kültürlerle sahip örgütlerde ritüeller ayrıntılarıyla ve detaylarıyla açıklanarak bunların takip edilmesi istenir (Terzi, 2000:49).

1.1.2.8. Dil

Dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemidir. Eğitim bilimciler tarafından dil, 'örgütsel ve yönetsel bir kontrol aracı ve mekanizması' olarak tanımlanmaktadır. Simgesel kodların temelini oluşturan dil, aynı zamanda bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar ve yaşantıları da, yeni kuşaklara aktarır (Bakan ve diğerleri, 2004:53-54).

1.1.2.9. 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 (Bakan ve diğerleri, 2004:59).

Örgütlerde uygulanan semboller, kurumun kültürüyle bağlantılı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütlerinde kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. R. Bartol' e göre kültür ile sembol arasında bir ilişki vardır ve sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet ve olaydır. Sembol ve semboller sayesinde örgüt üyelerinin rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de aracılık eder. Örneğin, üniformalar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı anlamlı tablolar ve afişler örgüt içinde ve örgüt dışında üyelerin heyecanlarını artırmak, görevlerini hatırlatmak, kültürlerini değer ve felsefesine uymak konusunda arzularını artırır (Eren, 2004:137). Bunun yanında, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını da artırır (Vural,1998:167-168).

1.1.2.10. Törenler

Törenler, belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlar şeklinde açıklanabilir. Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Veda yemekleri, yarışmalar, örgüte yeni giren iş görenler için yapılan tanışma toplantıları bunlara örnek verilebilir (Çelik, 2002: 41).

Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı arttırmayı hedefler. Fairholm'a göre, törenlerin amaçlarını örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet etmek, yeni üyelerin tanıtılmasını sağlamak, sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarmak ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlamak şeklinde sıralamaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004:60).

1.1.3. Örgütsel Kültürün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi

1.1.3.1.Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Ertekin, 1978: 6).

Her örgütün kendine özgü bir kişiliği vardır. Örgütsel iklim bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise, iklim de örgüt için odur (Aydın, 1986:111).

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. Bunlar bazı araştırmacı ve yazarlara göre şu şekilde ifade edilmektedir;

- Örgüt iklimi iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgütsel kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazî ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Aynı zamanda örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Moren ve Volkwein, 1992: 42, aktaran: Çelik, 2002).
- Örgüt iklimi kavramı örgütte insanlara nasıl davranılacağı konusunu incelerken örgüt kültürü kavramı, örgütte ne tür insanların çalıştığını inceler. Örgüt iklimi örgüt kültürüne oranla daha kısa sürelidir ve zaman aralıklarıyla farklılık gösterebilir (Ataman, 2001: 525).
- D. Cherrington örgüt ikliminin günlük havanın sık sık değişmesi gibi değişebileceğini yani düzensiz bir halde olduğunu, örgüt kültürünün ise yılın mevsimleri gibi düzenli ve yavaş değiştiğini ifade etmektedir (Karcıoğlu, 2001: 274).

- Örgüt iklimi daha çok geçici özellik taşıırken, örgüt kültürü değışmesi zor ya da uzun süreler alan bir özelliğe sahiptir (Schwartz ve Davis, 1981: 33).
- Örgüt kültürü, örgütün inançları ve örgütsel değerlerin yapısı hakkında bilgi verirken; örgüt iklimi, bu inançlar ve değerlerin ne boyutta tatmin edici olup olmadığını gösterir (Tınaz, 2005:109).
- Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından geliştirilmiş ve zamanla içselleştirilmiş değerlerden oluşur ve olduğu gibi benimsenir bundan dolayı da değışmesi bir hayli güç, uzun vadeli bir kavramdır. Buna karşın iklim kavramı ise bireylerin algıladığı psikolojik tabanlı bir çevreyi ifade eder (Tınaz, 2005:109).

1.1.3.2.Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği imaj oluşturmaya yönelik olup, üyelerin kendilerini örgütleri ile tanımlamalarını sağlar. Bunun içinde örgütte homojen bir kültürün olması gerekmektedir. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken, örgüt kimliği hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır (Bakan ve diğerleri , 2004:68-69).

1.1.3.3.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanmasını içeren, örgüte olan psikolojik bağlıdır. Güçlü kültürler, çalışanlar arasında yoğun bir bağlılığın oluşturulması ve korunmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu güçlü bağlılık, özellikle iş görenler örgütün başarısında yararlı olabilecek bilgilere sahip olduğunda ya da çok yüksek seviyede motivasyona ihtiyaç duyulduğu dönemlerde önem kazanmaktadır (Vural, 1998:71).

İşletmelerin yaşaması, çalışanların işletmeden ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar örgüte ne derecede bağlıysa örgüt de o derece güçlenir. Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, verimliliği artırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Bu nedenle

örgütün, çalışanların örgüte bağlılığını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur (Çetin, 2004:100).

Örgütsel bağlılık üç faktörün sonucunda oluşmaktadır. Bunlar (Vural, 1998:72):

- Bireyin, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi
- Bireyin, örgütsel amaçların gerçekleşmesine yardım etme isteği
- Bireyin örgütte kalma arzusu

1.1.3.4.Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve örgütsel kültürün benimsetilmesinde rol alan bir kavramdır. Bir diğer deyişle, örgütsel iletişim örgüte yeni katılanların örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde ve sosyalizasyonlarında önemli bir kanaldır. Örgütteki iletişimin uygunluğu ve buna bağlı olarak örgütün güçlü bir bütün olabilmesi, örgütsel iletişimin etkinliği ölçüsünde gerçekleşir (Vural, 1998:141-142).

Örgütsel kültürün anlamlı kılınması, iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çünkü iletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Çelik, 2002: 42).

Kurum içinde çalışanların birbirlerine neyi nasıl ileteceklerini belirleyen kültür, işveren ve iş gören ilişkilerini mümkün kılan ve destekleyen iletişim sistemlerine bağlıdır. Yönetim ile oluşturulan diyalog içinde iş görenler işi ne için yaptıklarını, kurumun kısa ve uzun vadeli amaçlarının ne olduğunu, işin nasıl gerçekleştiğini, kurumun durumunun ne olduğunu, iş sürecinin nasıl işlediğini öğrenerek yaptıkları işi gerek kendi mantığı içinde, gerekse örgütsel sistemin genel bütünlüğü içinde anlayıp öğrenmek istemektedirler. Ancak kurum içi iletişimde her çalışanın olaylara tepkisinin farklı olması nedeniyle aksaklıklar meydana gelebilmektedir. Örgüt içi iletişimi engelleyen faktörlerin başında kültürel farklılıklar ve yetersiz geri besleme yer almaktadır. Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak bilgi ve ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim aynı

kültür içindeki insanlarda çok daha hızlı ve kolay gerçekleşmektedir. Farklı kültürden insanların iletişimde ise mesajların iletilmesinde kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirmektedir. Kurumsal iletişime engel teşkil eden bu faktörlerin önüne geçilebilmesi etkili bir kurum kültürü vasıtasıyla sağlanabilmektedir. Kültürün iletişimle olan bu ilişkisi kurum çalışanlarının duygu ve düşüncelerini etkileyerek davranışlarını şekillendirmektedir. Kurum çalışanlarına yönelik geliştirilmiş olan iletişim aşağıdaki noktaları kapsamaktadır (Okay, 2005:171) :

- Çalışanların morallerinde ve çalıştıkları kuruma karşı olan tutumlarında olumlu ve fark edilir bir biçimde düzelme ve pozitif bir yaklaşım
- Kurumun kendisi ve hedefleri konusunda bilgi ve anlayış düzeyinde gelişme
- Kurum içerisindeki gruplar arasında anlaşmazlık ve çıkar çatışması durumlarında azalma
- Üretkenliğin ve motivasyonun artması.

1.1.3.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven

Kurum içi ilişkilerin kurulmasında ve gelişmesinde güven en önemli unsurdur. Çünkü sosyal sermayenin baskın ögesi olan güven, ilişkileri bir arada tutan bir yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez. Hiçbir şey iyi işlemez (Rosen, 1998:238). Başkalarına güven duymamız ve onların size güven duyması yaşamsal bir durumdur (Clarke, 2002:85).

Örgütsel güven, çalışanların örgüte karşı duyduğu ve hissettiği güven eğilimidir (Zaheer ve diğerleri, 1998:42). Çalışanların örgütsel güven kavramını nasıl algıladıkları ve bu güveni etkileyen faktörlerin işverenler ve yöneticiler tarafından bilinmesi, onların daha iyi karar vermelerine yardımcı olabilmektedir. Burada da kurum içi ilişkilerde güveni geliştirmek için önemli unsurlardan biri olarak kabul edilen “iletişim” devreye girmektedir (Okay, 2005:171).

Türk toplumu ortaklaşa davranış değerlerine sahip bir toplumdur ve kültürel özelliklerin bireylerarası ilişkilere dolayısı ile örgütsel yaşam alanlarına yansımaları beklenebilir. Güven ve toplumsal sermayenin aile ve/veya tımar ve klan topluluklarındaki yüz yüze ilişkilerden oluşmuş ağ düzeneğine sıkışmış olması, batı tipi toplumlarda görülen nesnel ve yaygın güven anlayışından farklı bir güven anlayışını gündeme getirmektedir (Sargut, 2003:108-119). Bireyci toplumlarda temel değer bireydir, bireysel çıkarlar önceliklidir, kişi bağımsız davranışçı ve içsel denetimlidir. Dolayısıyla bireyci kültürlerde yabancılara karşı güven daha kolay ve daha çok rasyonel süreçlerle gelişir (Chen ve diğerleri, 1998: 291).

1.1.3.6. Örgüt Kültürü ve Performans

Performans, iş görenlerin başarı, bağlılık ve verimliliklerinin değerlendirme göstergesidir. Örgüt kültürünün örgüt üyelerinin performansını etkilemede önemli bir payı vardır. Örgüt kültürü, örgütte yapılan iş ve eylemlerin kalitesini yükseltmeye dönük olarak üyeleri motive eden ya da engelleyen sosyal ve psikolojik bir güçtür. Etkili ve mükemmel örgütler olarak nitelendirilen örgütler üzerinde yapılan araştırmalar, bu örgütlerin performans değerlendirmelerine önem veren güçlü örgüt kültürlerine sahip olduklarını, örgütsel etkililik ve mükemmelliğin temelinde de bir takım kültürel etkenlerin bulunduğunu göstermiştir (Şişman, 2002:183-184).

1.1.3.7.Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içerir (Can, 1991:274).

Başka bir ifadeyle; örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünü öğrenmek ve ona uyum sağlamaktır. Sosyalleşme özellikle kuruma yeni katılan çalışanların var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan bir süreçtir. Bu süreçte gerçekleşmesi amaçlanan

sosyalleşme görevlerini dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Elizabeth, 1993:173-183):

- Görev Hükümlerinin Açıklanması: İş görenlerin görevlerini başarabilmeleri için gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaya duyulan ihtiyaç bunlarla ilgili araştırma yapılmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu araştırma sonucunda teknik bilgi ya da görevlerle ilgili sahip olunan donanım iş görenin başarısı ile ilişkilendirilmektedir.
- Rol Açıklığının Sağlanması: Kurum çalışanlarının beklentilerini karşılayacak şekilde örgüte uyumlu olabilmelerini ve çalışma grupları içindeki rollerini öğrenmelerini sağlamak sosyalleşmenin görevidir.
- Kültürün Kavranmasına Yönelik Etkinlikler: Kurum kültürünü oluşturan değerler, normlar, gelenekler, kuralları öğrenme ve bunlara uyum sağlama süreci bu etkinlik içerisinde iş görene aktarılmaya çalışılmaktadır.
- Sosyal Bütünleşmeyi Sağlama: İş görenin iş grubu ile bütünleşmesini içeren bu son görev kültürlenme etkinliklerine benzer şekilde, kurum kültürü hakkında bilgi edinmeyi ve iş görenin sosyal davranışının nasıl değerlendirileceği konusunda fikir vermektir.

1.1.3.8. Örgüt Kültürü ve İş Ahlâkı

İş ahlâkı ise gerek örgütlerin gerekse örgüt üyelerinin örgüt içindeki ve dışındaki hareketlerini yönlendiren normlar sistemini ifade etmektedir. Örgüt kültürü ise, örgüt üyeleri tarafından benimsenen ortak değer, norm ve inançlarla bunların sonucunda meydana gelen semboller ve sembolik hareketleri ifade etmektedir. Örgüt kültürüyle iş ahlâkı birbiriyle eş anlamlı olmayıp, iş ahlâkı örgüt kültürünün önemli bir parçası niteliği taşımaktadır (Unutkan, 1995: 54-55).

1.1.3.9. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgüt felsefesi, örgütün hareket alanının sınırlarını ve uyulması gereken kurallarını belirleyen bir kavramdır. Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi birbiriyle son derece ilişkilidir. Örgüt kültürü ile uygunluk göstermeyen, örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen amaçlar ve bunlara yönelik olarak oluşturulan kurallar uygulamada başarısız olacaktır. Bu bakımdan örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılabilir nitelikte olmasına büyük özen gösterilmelidir. Aksi halde örgüt felsefesi kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten uzak kalacaktır (Unutkan, 1995: 55).

1.1.3.10. Örgüt Kültürü ve Yönetim

Yöneticilerin örgütsel kültür ile ilgilenmeleri II. Dünya savaşından önce endüstriyel psikoloji uzmanlarının fabrika veya bürolarda çalışan işçiler üzerindeki çalışmalarını sıklaştırmalarıyla başlamaktadır. Bu araştırmalarda yönetimin önemli fonksiyonlarının uygulanmasının kültürden kültüre değiştiği görülmektedir. Bu biçimsel farklılık, kültürler arasında yönetim farklılığını doğurmaktadır. Zamanla uluslar arası işletmeciliğin gelişmesi, az gelişmiş ülkelerde gelişmiş ülkelerin yönetim metodlarının kullanılmasının yararlı olup olmayacağı tartışmaları kültürün işletme yönünden önemini daha da artırmaktadır. Özellikle yöneticilerin işletmeleri çalışma biçimi ve amaçlarına göre değiştirmek istediklerinde örgütsel kültürden kaynaklanan zorluklar kültürün öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Erdoğan, 1997:164-166).

Örgütsel kültür yönetim üzerinde etkili bir değişken niteliği taşımaktadır. Örneğin, örgütsel kültürün güçlü veya zayıf olması ile yönetimin başarısı veya başarısızlığı arasında önemli bir bağ vardır. Zayıf bir örgüt kültürünün varlığı halinde örgüt kültürünün yararları ortadan kalkacak ve yönetim bu konulardan sağladığı desteği kaybedecektir. Koordinasyon, bütünleşme ve motivasyonun sağlanması konusunda sağlanan bu desteğin ortadan kalkması örgütü zor durumda bırakacaktır. Çünkü, örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri, geleneksel yönetim araç ve modellerini tamamlayarak bunların etkinliğini artırmaktadır (Unutkan, 1995: 79-80).

Kültürdeki inanç ve değerlerin durgun veya değişik olmasına göre, fonksiyon, prensip ve yönetim felsefeleri kabul edilir veya edilmez. Böyle bir kültürün gelişmesi ise, boş bir beklemeden öteye gidemez (Erdoğan, 1997:164).

1.1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Çevresel Faktörler

Örgüt kültürünün başlamasında, oluşup korunmasında, örgüt içinde mevcut kültürün geliştirilmesinde veya örgüt kültürünün değiştirilmesinde birçok faktörün etkisi vardır (Vural, 1998:95).

Bir örgüt kültürünün nasıl başladığına ve nasıl oluştuğuna etki eden faktörleri iç ve dış çevre faktörleri olarak iki başlık altında toplayabiliriz (Bakan ve diğerleri, 2004:28-29), (Uzunçarşılı ve diğerleri, 2000:14-17):

1.1.4.1. İç Çevre Faktörleri

İç çevre faktörleri aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır. Bunlar:

- Güçlü Liderlik; şirketlerin kuruluşu, karizmatik kişilikleri ile ön plana çıkmış olan güçlü liderlerle birlikte olmuştur. Liderler örgüt kültürünün şekillenmesini sağlamanın yanında aynı zamanda bireylerin bu kültürle şekillenmelerine de yardımcı olmaktadır.
- Şirket Tarihi ve Geleneği; güçlü kültüre ve geleneklere sahip şirketler hem yaşamlarını hem de etkilerini uzun süre sürdürebilmektedirler.
- Teknoloji, Ürünler, Hizmetler; mevcut teknolojide veya üründe yapılan önemli bir yeniliğin, örgüt kültürü üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır.
- Şirket Beklentileri; sağlıklı ve güçlü bir örgütsel kültürün gelişebilmesi için, şirketin beklentileri ve uygulamaları; ilkeleri ve kuralları ile uyumlu

olmalıdır. Böyle bir uyum, şirketin güçlü bir altyapısının ve kültürünün yansımasıdır.

- **Bilgi ve Kontrol Sistemleri;** yeni bilgi ve kontrol sistemlerinin kurulması işlerin yapıma şeklini değiştirir. Bilgisayarların, internet ve intranetin iş yaşamına girmesi şirketlerin kültürel alt yapısını büyük ölçüde etkilemektedir.
- **Ödül Sistemleri;** şirketin ödüllendirdiği davranışlar, o örgüt kültürü içinde gelişir. Uygulanan adil ve dengeli bir ödül sistemi, şirket kültürüne olumlu etki yapmakta ve güçlendirmektedir.
- **Organizasyon ve Kaynaklar;** bir şirketin örgüt yapısı, işlerin nasıl yapılacağını belirler.
- **Hedefler, Değerler ve İnançlar;** şirket çalışanlarının, şirketin amaçları, değerlerini ve inançlarını ne ölçüde anladıkları ve paylaştıkları, kültür açısından son derece önemlidir. Paylaşılan değerlerin gelişmesi, kültürü güçlü kılmakta hedef ve inanç birliği meydana getirmektedir.

1.1.4.2. Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre faktörleri aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır. Bunlar:

- **Yasalar ve Çevre:** Dışa açılmamış şirketlerde, bölgesel yasaların ve kültürün etkisi çok fazladır. Ancak aynı şirketler topluluğuna ait olup farklı bölgelerde kurulmuş şirketlerin kültürlerinde farklılıklar gözlenmektedir. Dış çevre koşulları ve hukuk sistemi de, örgüt kültürünü etkilemektedir.
- **Müşteriler:** Güçlü müşterilerin örgüt kültürüne önemli etkileri olabilir. Başka bir ifadeyle müşterilerin profili örgüt kültürü üzerinde oldukça etkilidir.

- Rakipler, içinde bulunulan sektörün ve toplumun yapısı da dış faktörler arasında yer almaktadır.

1.15. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürünün yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgüt kültürü, şirket kurucusu ya da belirli bir lidere bağlı kalmayarak şirketin uzun süre varlığını sürdürebilmesini mümkün kılar (Sabancı,1997:58).
- Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı geliştirir ve personel davranışlarının tutarlılığını artırır. Kültür personel açısından oldukça değerlidir, çünkü belirsizliği azaltır. Personele neyin nasıl yapılacağını ve neyin önemli olduğunu anlatır. Bu aynı zamanda çalışanların kurum ile bütünleşmelerini de sağlar (Gümüş, 1995: 264).
- Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir. (Bakan ve diğerleri, 2004:31).
- Örgüt kültürü, neden değişik örgütlerin değişik biçimde çalıştıklarını, örgütlerin nasıl değiştirilebileceğini ve değiştirilemeyeceğini ve bireylerin üretken bir biçimde örgüt yaşamının değişimlerine ve esaslarına nasıl 'uygun hale getirilebileceğini' anlamamıza yardımcı olur. (Schemel, 1997:75).
- Etkili bir iletişim ağının oluşmasını destekler, hızlı bilgi işleme ve karar vermeyi sağlamanın yanı sıra yüksek motivasyon ve sadakat de sağlamaktadır (Erdoğan, 1997:129-131).

1.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü ile ilgili farklı araştırmacı ve yazarların ifade ettikleri çeşitli modeller mevcuttur. Bu modellerden bazıları şunlardır:

1.1.6.1. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıların önemi üzerinde durmuştur (Eren, 2004:143).

Parsons modelinde dört fonksiyondan bahsetmektedir. Bunlar: adaptasyon veya uyum, amaç edinme ve amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruluk ya da yasallıktır. Bu modelde ileri sürülen düşünce, her sosyal sistemde (ekonomik, toplum, organizasyon) sistemin sürekliliğini sağlamak için bu fonksiyonların karşılanması gerektiğidir. Eğer bir sosyal sistem, hayatta kalmak ve kendisini sürekli olarak geliştirmek istiyorsa genel anlamda uyum sağlamalı, koyduğu amaçlara ulaşmalı, kendisini oluşturan parçaları bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki hem de çevresindeki organizasyonlardaki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir (Özalp ve Kırel, 1996: 150-151).

1.1.6.2. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy, dört boyutta ele aldıkları modellerinde örgüt kültürü ve çevre arasındaki ilişkiyi, risk üstlenme ve çevreden gelen geri bildirim hızı gibi iki değişken üzerinde açıklamışlardır. Bunlar (Eren, 2006:152):

- Yüksek risk – hızlı geri bildirim kültürü: Bu tür kültürde çalışanlar yüksek risk alır ve çalışmalarının başarılı ya da başarısız olduğu yönündeki sonucunun hızlı geri bildirimle elde ederler. Kavgaya meyilli ve hemen sonuç almak isteyen sert erkek (Tough Guy- Macho Culture) benzetmesi yapılmasının sebebi de budur (Terzi, 2000:82).

- Düşük risk - hızlı geri bildirim kültürü: Bu kültürün temel ilkesi, müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır (Bakan ve diğerleri, 2004:99).Bu kültürde alınan riskler düşük seviyede olduğundan, örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri çok çalışmalarına ve gayretlerine bağlıdır. Bu tür örgütler sürekli sıkı çalışarak ayakta kalma mantığına sahiptirler. Maço kültürünün aksine burada takımlar halinde ve işbirliği içinde çalışma söz konusudur ve bu kültürde kahramanlar bu şekilde çalışıp yüksek satış hacmine ulaşan satıcılardan çıkmaktadır. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar ve toplantılar ile heyecan ve rekabet ayakta tutulmak istenir. Çünkü bu tür işletmelerde monotonluk, hantallığın başarısızlığa neden olacağına inanılırken, her türlü problemin sıkı ve takım halinde çalışarak aşılacağına dair bir inanç söz konusudur. (Çetin, 2004:44).
- Yüksek risk - yavaş geri bildirim kültürü: Bu tip kültürlerde örgütler faaliyet alanlarıyla ilgili yüksek risk alırlar ancak, ortaya çıkardıkları ürünlerinin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geri bildirim sahiptirler. (Bakan ve diğerleri, 2004:99).Karar vermenin yavaş olduğu ve uzlaşma gerektirmeyen bu tür firmalarda çalışanlar genellikle; sabırlı, bilimsel ve teknik düşünme kabiliyetine sahip, yeniliklere açık, bireysel veya takım halinde çalışabilme özelliklerine sahip kişilerdir (Eren, 2006:154).
- Düşük risk - yavaş geri bildirim kültürü: Bu tür kültürün bulunduğu örgütlerde geri bildirim yoksunluğu iş görenleri ne yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaştırır. Bu süreçte iş görenlerin ne yaptıklarını ölçmek zordur. Sloganlar muhafazakarlığı ve dürüstlüğü vurgular. Herhangi bir değişim çabası olağan uygulamalarla mevcudun devamını sağlayabilmek için engellenir (Terzi, 2000:83-84).

1.1.6.3. Hofstede Modeli

Hofstede (1980) ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek kırk ülke üzerinde yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir. Bunlar (Terzi, 2000: 69-7) ,(Bakan ve diğerleri, 2004:85-86):

- **Güç Mesafesi Özelliği:** Eşitsizliğin farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurduğunun üzerinde durulur. Eşitsizlik refah, itibar ve güç gibi alanlarda alt-üst ilişkileri içerisinde kendini biçimlendirerek gösterebilir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek nitelik ve işçilerle memurların aynı statüye sahip oldukları görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip oldukları görülmektedir. Türk toplumu bu araştırmaya göre güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır.
- **Belirsizlikten Kaçınma Özelliği:** Belirsizlikten kaçınma bir toplum üyelerinin kesinlik olmayan, kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini ne ölçüde rahatsız ve tehdit altında hissettikleri ve bu durumdan ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde; yenilikler, farklılıklar ve değişiklikler anlayışla karşılanır. Belirsizlikler tehdit olarak algılanıp kaçınılmaz. Singapur, İsveç, İngiltere, ABD toplumlarında olduğu gibi. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Japonya, Fransa ve Portekiz toplumlarında olduğu gibi.
- **Bireycilik Özelliği:** Toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir. Örneğin; bireycilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda kimliğin temeli bireydir ve 'ben' tercih edilir. Kollektivist değerlerinin yüksek olduğu toplum örgütlerinde ise, bir aileyi veya klanı devam ettirmek için doğulur ve 'biz' tercih edilir. Birey kendi kararlarına değil, grup kararlarına inanılır. Türkiye'de olduğu gibi. Ayrıca bu tip örgütlerde iş görenler arasında daha güçlü bir duygusal bağ kurulur.

- Eril ve Dişil Özellikler: Toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade eder. Dişil kültürün özellikleri; insana ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkar. Bir kültürün eril boyutu ise; yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme gibi özellikleri içermektedir.

1.1.6.4. Peters ve Waterman’ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman başarılı Amerikan şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmalarda örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bulguları “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adını verdikleri eserlerinde toplamışlardır. Peters ve Waterman şirketleri başarılı kılan sekiz ortak özelliği belirlemiştir. Bunlar (Eren, 2006: 162-163):

- Hareketi tercih etmek; Sorunlar ve analizler içinde vakit kaybetmek yerine hızlı karar vererek harekete geçme anlamına gelmektedir.
- Müşterilerle sürekli ilişkiler değeri; Müşterilerle devamlı iletişim halinde olarak onların beklenti ve ihtiyaçlarını bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üzerinde tutma anlamına gelmektedir.
- Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi; Amaç, astlara da serbestlik tanıyarak ve yetki vererek, girişimciliklerini arttırmaları suretiyle örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktır.
- İnsana değer vererek verimliliği artırma; Çalışanlara hak ettikleri değeri vererek verimliliği artırma, işletme içinde asttan üste kadar tüm çalışanların işletme için değerli birer kaynak oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte kazanılacağı atmosferini oluşturmak anlamına gelmektedir.

- Basit yapı ve az kurmay değeri; Az sayıda kurmay çalışan ve hiyerarşik yapının basit olduğu organizasyon yapısıyla faaliyet göstermek anlamına gelmektedir.
- Ana işletme değerine önem verme; Çalışanların, şirket değerlerine bağlılığını sağlayıp bu değerlerin çalışanlarca kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratarak, değerlerin tüm çalışanların davranışlarına rehberlik etmesi anlamına gelmektedir.
- En iyi bilinen iş alanında kalma; İş hayatında maceradan uzak, yüksek riske gerek duymadan en iyi bilinen ve uzmanlaşılan alanda ilerleme anlamındadır.
- Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada kullanma değeri; Bir iki önemli hususu bir arada uygulayabilmek, sürekli kontrol etmek yerine gerektiği durumlarda kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanımak anlamına gelmektedir. Bir firmanın yöneticileri günlük maliyet ve gelir miktarları konusunu sıkı bir kontrole tabi tutarken, diğer konularda daha serbest bırakması örnek olarak gösterilebilir .

1.1.6.5. Toyohiro Kono Modeli

Toyohiro Kono örgüt kültürünü beş başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar (Vural, 1998:83-84):

- Dinamik Kültür: Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda; bireyler yeniliklerin üzerinde durmaktadır. Ayrıca, kurum üyeleri ile üst yöneticiler arasında çok iyi bir iletişim vardır.
- Lideri İzleme ve Dinamik Kültür: Liderin yeteneklerine güvenilir, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmaktadır.
- Bürokratik Kültür: Bu kültüre sahip kurumlarda; kurallar ve standartlar çoktur. Çalışanların davranışları bu kurullarla belirlenir.

- Hareketsiz Kültür: Bu kültüre sahip bireyler eski davranış örneklerini tekrarlar ve değişimlere karşı duyarsız olup, yeni fikirler üretmezler.
- Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür: Bu kültürde üst yönetim otokrattır, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda kalan çalışanlar girişimciliklerini kaybederler. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa lideri izleme ve canlı kültür tipi bu hale dönüşebilmektedir.

1.1.6.6. Harrison ve Handy Modeli

Handy modelinde kültürler yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilip Harrison modeliyle örtüştüğü için bir arada ele alınmıştır. Bu modelde kültürler dört grupta incelenir. Bunlar (Bakan ve diğerleri, 2004:90):

- Rol Kültürü (Apollo): Roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt bu rollerle tanımlanarak rollere uygun kişileri işe almaktadır. Bu kültürün etkililiği iş görenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Ancak yaratıcı ve hareketli bir kişilik, bireysel katkıların ötesinde varlığını muhafaza eden bu kültür için uygun değildir. Mevcut şartlara cevap vermeyen ve değişime ayak uyduramayan bu kültürde çalışanların işinde risk yoktur ve her şey önceden bellidir.
- Görev Kültürü (Athena): Bu kültüre sahip kurumlarda; iş görenleri bir görev etrafında organize eden, iş görenlere işleri üzerinde önemli oranda kontrol yetkisi tanıyan, gücün ve etkinin kaynağı olarak uzmanlık, yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilere önem veren, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen, esnek ve duyarlı çevreye uygunluğun esas olduğu görülmektedir.
- Güç Kültürü (Zeus): Etki, güç ve kontrolün merkezde toplandığı, işlerin teamüllere göre yapıldığı ve değişen şartlara hızlı uyumun sağlanabildiği bir kültürdür. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde hiyerarşide orta kademelerde çalışanlar yetersiz güce sahip olduklarını fark ederek mutsuz olabilirler. Bu

tür örgütlerde örgütün başarısı merkezin elinde bulundurduğu gücü kullanma yeteneğine bağlıdır. Eğer güç merkez tarafından etkin şekilde kullanılmaz ise ileride büyük sorunlar yaşanabilir.

- Birey Kültürü (Dionysus): Bu kültürde örgüt iş görenler için vardır. Herkesin kendi işini yaptığı, kimsenin başkasına karışmadığı, kişilerin faaliyet gösterdikleri örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Ancak, bu kültür geliştikçe, bütün iş görenler bu kültürün sağladığı yararlılardan faydalanmak isterler ve sorumluluktan, risklerden kaçınmanın tadına varırlar. Örgüt içindeki pozisyonu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan çalışanlar esasında örgütü kendi kariyerleri ve özel istekleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler.

1.1.7. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürünün değiştirilmesi, örgütün misyonu, stratejisi, çevresi ve teknolojiyle uyumlu olan ve örgütsel hedeflerin başarılmasını destekleyen davranış, yönetim tarzı ve örgüt ikliminde de önemli değişiklikleri beraberinde getirecek olan tutum, inanç, kural ve değerlerin geliştirilmesidir (Vural,1998:126).

Örgütler kültürünü değişime zorlayan nedenler şu şekilde sıralanabilir (Terzi, 2000:127):

- Örgüt kültürü, örgütün ana hedeflerini destekler bir nitelik göstermezse,
- Örgüt kültürü, örgütün başarısı için itici bir güç olarak harekete geçemezse,
- Örgütsel kültür, örgütteki çıkar gruplarının, işletme çıkarları doğrultusunda uzlaştırıcı işleri sağlayamaz ve örgütteki çıkar grupları arasında uyum sağlayamazsa,

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütün karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya ve çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlayamazsa,
- İki kuruluşun birleşmesi gerekiyorsa (Unutkan,1995:106).

Örgüt kültürü, gelecekteki ve şimdiki ihtiyaçları karşılamada uygun değilse, değiştirilmelidir (Terzi, 2000:113).

Örgütsel kültürün değişiminde tehlike olarak görülen problemlerin büyük kısmı, belirsizlik ve iletişim yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. İletişim yetersizliği iş görenlerde endişeye ve daha fazla karışık mesajların algılanmasına neden olacaktır. Güven sarsılmaları ve psikolojik sözleşme ihlalleri de en sık bu süreçlerde görülmektedir. Bu durumda ilişkileri izleme, yönetme ve dengelemede psikolojik sözleşme bir araç olarak önemli bir yer tutmaktadır (Saylı, 2004:383-385).

Çalışanların değişime gösterdikleri direnci önlemenin veya azaltmanın çeşitli yolları vardır. Ancak bunlardan hangisinin veya hangilerinin uygulanacağı, örgütün içinde bulunduğu duruma göre farklılık göstermektedir. Bunlar (Vural,1998:123-126):

- Eğitim ve iletişim; Çalışanları önceden eğitmek ve değişimin gerekliliğini anlamalarını sağlayacak bilgileri açık ve net bir şekilde iletmek gerekir.
- Katılım; Potansiyel direnişçileri planlama ve uygulama aşamasında işin içine dahil etmek gerekir.
- Destek ve kolaylık; Çalışanlara destek ve kolaylık sağlanmalıdır. Danışmanlık gibi.
- Müzakere ve anlaşma; Genellikle birey ve grupların değişimden olumsuz etkilenecekleri durumlar için uygundur.
- İdare ve atama; Direnişçi grubun liderine veya herhangi birine, değişimin planlanması ve uygulanmasında önemli bir görev verilmesi anlamındadır. Bu

stratejinin amacı kişinin fikirlerini almak yerine onayını elde etmek olduğundan risklidir.

- Baskı; Tüm bu stratejilerle vakit kaybetmek istemeyen firmalar, çalışanları düşük ücret veya sicil, transfer, tayin ve benzeri tehditlerle korkutarak değişime adapte etmeye çalışabilmektedir. Örgütsel kültür değişimi olumlu ya da olumsuz, planlı ya da planlanmamış olabilir. Olumlu değişme, örgütün gelişmesini ya da ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin bir işleyişin sağlanmasına yönelik bir değişmeyi ifade eder. Olumsuz değişme ise, daha çok değişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkar ve örgüt etkinliğinin azalması ya da örgütün dağılmasına yönelik bir değişmeyi ifade eder (Sağlam,1979:60).

Örgütsel kültür değişiminin değerlendirilmesini yapmanın en iyi yolu davranışa bakmaktır. Eğer davranış içsel bir güdülemeyle oluşmuşsa kültürel değişim başarılı sayılır (Terzi, 2000:129).

1.1.8. Güçlü Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü oluşturmaktadır. Güçlü örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Vural,1998:49-50):

- Güçlü bir liderlik hakimdir.
- Paylaşma derecesi, yani örgüt üyelerinin aynı temel değerlere sahip olmasını ifade eder. Çalışanlar, bu değerleri ne kadar çok benimserlerse kültür o ölçüde kuvvetlenmektedir.
- Tüm çalışanlar, birbirleriyle tutarlı olan temel değerleri ve iş yapma metotlarını paylaşırlar.

- Firma performansı yüksektir.
- Temel değerlere bağlı olan çalışanlara ödülleri verilir.
- Kaliteye önem verilir.
- Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde, örgüte yeni gelen personelin kültürdeki inanç ve değerlerle sosyalleşmesi sağlanır.

1.1.9. Okullarda Örgüt Kültürü ve Etkili Okul Kültürü

Okulun en önemli özelliklerinden birisi üzerinde çalışılan hammaddenin insan oluşudur. Bu nedenle, birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Okul kültürü; yönetici, öğretmen ve diğer personelin katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değerler, inançlar ve normlar bütünüdür (Terzi, 2000:97-101).

Okul personelinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar, ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilen okul kültürü; öğretmenlerin belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına, okula daha fazla bağlanarak okulun yararına özveride bulunmalarına, böylece verimliliğin artmasına yardımcı olur. Bir okulda başarı için, her şeyden önce, okulda, akademik başarıya değer veren, yüksek performans beklentilerini taşıyan, etkili öğrenimi teşvik eden bir düzen ve disiplin öngören ve işbirlikçi ilişkileri ön planda tutan bir kültürün oluşturulması gerekir (Atay, 2001:179-194).

Etkili okul kültürü bütün öğrencilerin öğrenebileceği inancını yansıtan bir felsefe ile vizyon belirler. Bu bağlamda okullarda kültürel bağlantı oluşturan unsurları şu şekilde belirtebiliriz (Şahin, 2004: 458-474) :

- Öğrenme için akışkan bir atmosfer oluşturma
- Öğretmen ve öğrenciler için yüksek beklentiler oluşturma
- Okul düzeyinde amaç belirleme
- Programı ve öğretimi denetleyen öğretim liderliğini sağlama
- Okul içinde iletişimi etkili kılma
- Akademik mükemmellik için uğraşma
- Aile ve çevrenin desteğini yapılandırma

Bütün bunların yanı sıra, etkili bir okul kültürünün gereği olan işbirlikçi kültür okul geliştirme ve okul etkililiğine yardım eder. Bu anlamda okullarda liderler amaç bütünlüğü içinde bireysel değil topluluk olarak hareket etmenin önemini bilirler. Böylece işbirliği yapan okul liderleri öğretmenleri ortak değerlere yöneltirler, karar sürecine katarlar ve profesyonel kararlarda güvenilirlerdir. Bu liderler öğretmenleri destekler, cesaretlendirir ve ödüllendirirler. Risk alırlar, yenilikçidirler ve benzer düşünceleri paylaşırlar. Okul lideri karar verme, öğretmenin izole olmasını önleme, planlama, düzenleme, çalışanları geliştirme, doğrudan ve sık sık iletişime girme, öğrenci ve ödüllendirmede sembol ve ritüelleri kullanma gibi yönetim stratejileri kullanarak öğretmenleri işbirliğine yönlendirir. Böylece öğretmenin iş doyumunu ve adanmasını artırmaktadır.

Etkili okul kültüründe, okul yöneticisi okuldaki farklı kültür öbekleri arasında bir denge kurabilmeli ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çerçevesinde bütünlüşmesini sağlayabilmelidir (Terzi, 2000:107).

1.1.10. Okul Kültürü ve Eğitim Planlaması

Eğitim toplumun inanç ve fikirlerine biçim vererek, toplumun teknolojik ve yönetsel yapısını belirler. Sosyal, ekonomik ve teknolojik yapının devamı, durgunluğu veya değişirliği de eğitimin biçimine bağlıdır. Yeni fikirlere ve değerlere açık eğitim, sosyal ve kültürel değişmeyi çabuklaştıran eğitimidir. Eğitimin biçimine göre toplumun kültürel öğeleri değişebilir; toplum kültürü yeni öğeler kazanır veya bazı eski öğeler önemini yitirir (Erdoğan,1997:150-151). Bu durumda okul kültürü ile etkileşim halinde olan eğitimin planlanması konusu, toplumun gelişmesi için zorunlu hale gelmiştir.

Eğitim plânlaması, okul örgütünde bulunan bütün madde ve insan gücü kaynaklarının önceden kestirilmesi sürecidir. Başka bir ifadeyle; eğitim plânlamasında madde kaynaklarından daha çok, insan kaynaklarının plânlanması önem taşır. Dolayısıyla eğitim plânlaması yapılırken, okul örgütlerinde çalışan personelin davranışlarına etkide bulunan okul kültürü odak noktası olarak alınmalıdır. Parasal kaynaklar ve diğer fiziksel kaynaklar ne kadar yeterli olursa olsun, bu kaynakları kullanacak öğretmen ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını etkileyen okulun örgütsel kültürü uygun değilse, istenen verimliliğin sağlanması mümkün değildir (Çelik, 2002: 44-45). Öyle ki; okulun amaçlarını tayin eden eğitim planlarının yapılması sırasında insan faktörünün davranış değişmelerini de planlamak gerekir. Çünkü okulun kültürel değerlerinin biçim olarak değişmesi eğitim planlarının gerçekleşmesini önleyebilir. Kişilerin, planı uygulayacak personelin davranış sebeplerinin değişmesi eğitim planlarının etkinliğini azaltabilir. Bununla beraber okul kültürünün baskın öğeleri, eğitim planının biçimini de saptamaktadır. Okul kültürü öğesi olarak değerler daha dikkatli incelendiğinde bilgi ve inançlarla ilgili iki yönün olduğu görülür. Örneğin teknik değerlerde bilginin payı çoktur. Planlamayla ilgili değerler ise daha çok teknik değerlerdir. Bu bakımdan teknik değerlere göre eğitim planlarının yapılması önemli bir güçlük göstermez. Çünkü teknik değerlerin özellikleri ve değişme biçimleri kontrol edilebilir. Ancak yararlanılan teknik değerlerin inanç yönü arttıkça, kültürün manevi öğelerinin planlamaya etkisi artacaktır. Planlama fonksiyonu üzerinde kültürün manevi boyutu seçim yapmaya müsait olmadığından olumsuz sonuç verir. Çünkü, plan ölçülebilen, tahmin edilebilen ve seçenek olanağı olan kıymetlerle ilgilidir. Bu nedenle de,

ilerlemeyi amaçlayan veya ilerlemeye olanak hazırlayan bir kültürel ortamda, durgun ve ikincil manevi öğelere dayanılarak plan yapılamayacak, böylece planın dinamizmi kültürün hareketliliğine bağlı olacaktır (Erdoğan,1997:173-174).

1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.2.1. Güven ve Örgütsel Güven Kavramı

Güven kavramına birçok tanımlama getirilmiştir. Bu tanımlamalardan biri, bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliğidir. (Rousseau ve diğerleri 1998: 394). Francis Fukuyama'ya göre ise, "üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentiler" olarak ifade edilir. (Fukuyama,1995: 21). Bu tanımlamalardan hareketle, güven kavramı birçok araştırmacı için örgütlerin devamını sağlayacak vazgeçilmez bir etki haline gelmiştir. Öyle ki; yüksek güvene sahip örgütlerin düşük güvene sahip örgütlere göre; örgüt yapılarının daha başarılı, intibakı kolay, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu, daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir (Huff ve Kelley, 2003; 84).

Örgüt kültürü kavramında olduğu gibi, güven kavramının da tanımlanması oldukça zordur. Güvenin tanımlanmasındaki bu güçlüğüün sebebini Fukuyama (1998:22), güvenin; mikro ve makro düzeydeki birçok konunun ve kültürün anlaşılmasında kilit bir kavram olmasına bağlamaktadır.

Örgütsel güven için getirilen birçok tanımlamalarda ortak olan noktalar, inanç ve gönüllülüktür. Bu bağlamda Mishra (1996:445)'ya göre, örgütsel güven; bireyin, örgütün ilişkilerinde, etkileşiminde, kültür yapısında ve iletişimde örgütün açık, dürüst, ilgili ve inanılır olması isteğidir.

1.2.2. Örgütsel Güvenin Oluşturulması

Örgütsel güvenin oluşturulmasında birçok faktör etkilidir. Bunlardan en önemlisi de yöneticidir. Ancak güven oluşumunu sağlamak için sadece yöneticinin değil, kurumun tüm çalışanlarının katılımı ve bu sürece destek vermesi gerekmektedir. Öyle ki; çalışanlar arasındaki ilişkinin iyi olması, kurum içinde görev ve sorumlulukların belirlenmesi ve kurum çalışanlarının işlerini yapabilecek yeterlilikte olması, kurum içinde güven kültürünün oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır (Cufaude, 1999:51).

Marshall'a göre (2000:6), örgütlerde güven ortamının oluşturulabilmesi için şunlar gerekmektedir:

- Örgütün vizyon ve hedefleri belirlenmelidir.
- İnsanların birbirlerinden beklentileri açıkça belirlenmeli, bu belirlenen ilkeler herkesçe bilinmeli ve tüm bunlar yazıyla ifade edilmelidir.
- Çalışma ortamlarının nasıl olması gerektiği hakkında fikir birliğine varılmalıdır.
- Örgütte her türlü iletişim süreci iyileştirilmeli ve bilgi akışı hızlandırılmalıdır.

Bu oluşumlara ilave olarak; Gilbert ve Tang (1998:27), örgüt ortamında güven oluşumu için, çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin yanında etkin bir yetki devri, çalışanların yetiştirilerek geliştirilmesi ve etik değerlere önem verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunun yanında; örgütsel güven düzeyinin oluşturulması ve geliştirilmesi sürecinde işle ilgili herkesin sorumlu olduğu bir anlayışın hakim olması gerekmektedir (Urquhart, 2004:19).

Handy'a (1998:204-211) göre, güvene dayalı bir kurum oluşturmak için aşağıdaki yedi ilkeye dikkat etmek gerekir. Bunlar:

- Güven kör değildir: İnsanlar birbirlerini tanımadığı zaman birbirlerine ve kuruma güven duymazlar. Yine çalışanların kuruma karşı güven duyabilmesi için tüm çalışanların aynı hedef için çalıştığını hissetmesi gerekir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanıyabileceği ortamlar oluşturulmalıdır ve kurum çalışanlarına sahip çıktığını, yöneticilerin hissettirmesi gerekir.
- Güven sınır gerektirir: İnsanların tüm hayatlarında ne yaptıklarından haberdar olamayacağımızdan insanlara tanıdığımız kadar güven duyabiliriz. Yani insanların bazı alanlarına güven duyulabilir.
- Güven sürekli öğrenmeyi gerektirir: Kişilerin kendi içinde arayışa girmesi, sürekli öğrenme isteği içinde olması ve öğrenmeyi hayatın bir parçası haline getirmesi, çevresindeki insanların ona karşı güven duymasını sağlar.
- Güven katıdır: Güvenin bir kez kırılmasından sonra eski haline gelmesini beklemek doğru değildir.
- Güven bağlantılı olmayı gerektirir: Kurumda güvenilir bir ortam oluşturmanın yolu, kendi kendine yeterli, aynı hedef ve amaçlar için çalışan birimler oluşturmaktır.
- Güven teması gerektirir: Kurum içindeki insanların birbirleriyle etkileşim içinde olması güveni artırır. Çalışanlar arasında iletişim ortamları oluşturulmalı ve iletişim kanallarının açık olması sağlanmalıdır.
- Güvenin kazanılmış olması gerekir: Kurumun çalışanlarına, kurumun güvenilir olduğunu kanıtlaması gerekir. Bunun için de kurumun vaatlerini yerine getirmesi zorunludur.

İnsan ögesinin baskın olduğu örgüt türlerinden biri olan okul ortamlarında da, güvenin önemli bir yeri vardır. Özellikle okullardaki başarı ve kaliteyi yakalamak, eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak adına güven unsurunun payı büyüktür. Okullardaki örgütsel güven düzeyinin artırılması için en büyük görev ise,

güveni destekleyici ortamlar oluşturulmasını sağlayacak olan örgütsel kültüre düşmektedir.

1.2.3. Örgütsel Güvenin Kuruma Sağlayacağı Yararlar

Örgütsel güvenin kuruma sağlayacağı yararlar (Marshall, 2000:10) ' a göre şu şekilde ifade edilmiştir:

- Yetkilendirmenin yeterli düzeyde olmasını hem de işlerin kaliteli düzeyde yapılmasını sağlar.
- Hiyerarşik yapının artmasına neden olur ve iş akışını hızlandırır.
- Kurumsal değişim ve gelişimin oluşmasını sağlar.
- Liderlerin, çalışanlarını değişime yönlendirmeleri kolaylaştırır.

Marshall (2000:6)'a göre güven düzeyi düşük olan kurumlarda işlerin maliyeti artmaktadır. Bu durumda çalışanların örgüte karşı duyduğu güven, beraberinde işlem maliyetlerini de düşürecektir.

Covey (1997:55)' a göre; başkalarının iş gücünü satın almanın mümkün olduğunu ama kalplerini, akıllarını ve ruhlarını satın almanın mümkün olmadığını dile getirmiştir. Kalpleri, akılları ve ruhları harekete geçirmenin sorumlulukla sağlanabileceği ve bunun mümkün olabilmesi için, güvenin şart olduğunu savunur. Örgütün en önemli kaynağı çalışanların yetenekleri ve zekasıdır. Çalışanların bu kaynaklarını kullanabilmesi işletmeye bağlılıklarını gerektirir. Bağlılık duymak için de çalışanların kuruma karşı güven duyması gerekmektedir.

Yukarıda kısaca özetlenmeye çalışılan, kurumsal değişim ve gelişimde en fazla etkiye sahip olan küreselleşme ve yine küreselleşmenin beraberinde getirdiği çokuluslu işletmelerde, kültürlerarası farklılıkları yönetmek ve etkileşimi kolaylaştırmak adına güven vazgeçilmez bir standart haline gelmiştir. (Özen, 2003:183-206). Bunun yanı sıra küreselleşmeyle artan rekabet ortamı okları müşteri

memnuniyeti ve kalite üzerine doğrultmuştur. Şöyle ki; müşteri odaklılık ilkesi ile algılanan kalite çerçevesinde müşterinin hissettiği memnuniyet derecesinin göreceli olması nedeniyle, müşteride güven oluşturulmaya çalışılır. Bu oluşum da işletmenin üretilen ürünün müşteri tarafından beklenenleri yerine getireceğine karşı güven vermesi ile olmaktadır (Güner ve diğerleri, 2004:19-30).

1.2.4. Örgütsel Güven Çeşitleri

Örgütsel güven ile ilgili farklı araştırmacı ve yazarların ifade ettikleri çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır:

1.2.4.1. Rol Temelli Güven

Rol temelli güven, kişiselleştirilmemiş güvenin bir biçimini oluşturmaktadır. Bir kişinin kabiliyeti, yapısı ve güçlükleri amaçlanan bilgiden ziyade bireyin organizasyonda doldurduğu rolle ilgili bilgiye dayanmaktadır. Roller, rolü yerine getiren kişinin güven bağlantılı niyetlerine ve kapasitesine göre belirsizliği azaltmak için fonksiyon göstermektedir. Bu nedenle roller, diğer insanlarla etkileşime girildiğinde güvene olan ihtiyacı azaltmaktadır. Başka bir ifadeyle, mesleki açıdan yeterli rol performansıyla ilgili beklentiler, kişilerin yaptıkları organizasyon içindeki rollerle bağlantılı bir haldedir. Bu nedenle bir organizasyon içerisindeki bireylerin hem zorunlulukları yerine getirme niyetine hem de onları yürütme konusunda yeterliliğe sahip olmalarına göre bireyler, kişisel bir bilginin ya da bir geçmişin olmamasına rağmen rol ilişkilerine bağlı bilgiye güven duyabilirler. Bu tip bir güven, rolü yerine getiren kişinin eğitimi, sosyalleşme şekliyle ilgili varsayımlarıyla desteklenmekte ve gelişmektedir. Rol temelli güven, kolay yok olabilir, özellikle organizasyonel krizlerde ortaya çıktığında işbirliği ve düzen konusunda başarısız olabilmektedir (Kamer, 2001:25).

1.2.4.2. Koşullu / Koşulsuz Güven

Koşullu güven, karşı tarafın farklı değerlere sahip olduğu ya da güvenilir olduğu konusunda kesin belirtinin olmadığı ilk sosyal karşılaşma sırasında geçerli olan

güvendir. Bu güven zamanla ortak değerler paylaşıldıkça koşulsuz güvene dönüşür. Koşulsuz güven daha dayanıklı bir yapıdadır ve yüksek performansı doğuran güven türüdür. Koşulsuz güven koşullu güvene nazaran daha etkin işbirliği davranışına neden olmaktadır. Koşullu güven ortamındaki rutin etkileşimler, rolleri ve yöntemleri içerirken, koşulsuz güven ortamında yoğun işbirliği ve sinerji örgüte özel sözsüz bilgiyi yaratmakta ve vatandaşlık davranışını üreten bir alt yapı oluşturmaktadır. Koşulsuz güven karşılıklı uygun davranışlar söz konusu oldukça tarafların birbiriyle etkileşime girmeye istekli oldukları, benzer görüşlere sahip oldukları ve birbirlerinin rolünü üstlenebildikleri bir etkileşimdir. Bu güven türünde bireyin karşı tarafa tutumları gelecekteki etkileşimleri destelemeye yetecek durumdadır. Yeterli olumlu etkilenmelerin oluşu ve olumsuz etkinin olmaması bu tutumları desteklemektedir. (Jones ve George, 1998: 531-546)

1.2.4.3. Kişilerarası İlişkilerde Güven

Kişilerarası güvende, bireylerin birbirlerine karşı güvenleri söz konusudur. Çalışma gruplarının etkinliği ve devamlılığı grup içindeki kişiler arasında güvenin varlığına bağlıdır. İş ortamındaki kişiler arası ilişkilerde güven oluşturan davranışlar arasında aşağıdaki özellikler sayılabilir (Butler, 1991: 643-663) :

- İhtiyaç duyulduğunda erişilebilirlik,
- Bir görevi tamamlamak için gereken beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olma,
- Davranışların ve kararların önceden kestirilebilir olmasını sağlayacak şekilde tüm diğer davranışlarla uyumlu olması ,
- Gizli bilgileri kendinde saklayabilme,
- Olaylara objektif ve eşitlik çerçevesinde yaklaşabilme,
- Dürüst ve ahlaklı karakter,

- İlişkiye zarar verecek davranışta bulunmayacağına yönelik inanç,
- Bilgi ve fikirleri yargılamada bulunmadan açıklıkla paylaşabilme düzeyi,
- Önceden verilmiş vaatleri yerine getirme,
- Öneride bulunmaya ve önerilere açık olma, durumlarıdır.

1.2.4.4. Örgütlerarası Güven

Örgütler arası güven terimi örgüt üyelerinin paydaş ya da ortak örgüt üyelerine yönelik toplu olarak gösterdikleri güven tutumları olarak tanımlanabilir (Zaheer ve diğerleri,1998:123-142).

Piyasada rekabetçi avantajı sürdürebilmek için örgütler yeni ağ düzeneği biçimlerine ve iş ittifaklarına yönelmektedirler. Bu düzenlemede her zaman resmi ilişkiler ve anlaşmalarla meşrulaştırılmış yollar yeterli olmamaktadır. Yetersiz kaçınılan bu durumlarda, tarafların arasında uzun süreli ilişkilerin kurulmasında güven kavramı büyük rol oynamaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996:119).

Örgütler arasındaki ilişkilerin temelinde, karşı tarafın hareketlerinin ön görülebilirliğinin, firmaların kendi hareketlerini yönlendirebilmelerini ve işlem maliyetlerini düşürebilmelerini sağlaması yatmaktadır. Örgütler arası güvenin var olmadığı bir çevrede, mübadele ilişkilerinin sayısı ve biçimindeki olağanüstü artış ile birlikte iş çevrelerindeki belirsizlik ve karmaşıklık ile basa çıkabilmek imkansız hale gelmektedir (Christensen ve Gressgard, 2002:3-5).

Sako (1998), örgütler arası güvenin üç farklı biçimde ortaya çıkabileceğinden bahsetmektedir. Bunlar (Christensen ve Gressgard, 2002: 6):

- Sözleşmeye dayalı güven“contractual tröst”; karşı tarafın sözleşmeye ait akitleri yerine getireceğine olan inançtan kaynaklanan bir güven çeşididir.

- Yetkinliğe dayalı güven “competence tröst”; karşı tarafın, yerine getirilmesi gerekenleri gerçekleştirmeye yeterli yetenek ve kapasiteye sahip olduğunun algılanmasıyla ortaya çıkan bir güven biçimidir ve ortaklaşa paylaşılan bir profesyonel davranış, teknik ve yönetsel anlayışın varlığını gerektirir.
- İyi niyete dayalı güven “goodwill trust” ; karşı tarafın ortak ve karşılıklı fayda için açık uçlu bir bağımlılık ve sadakat göstereceği, haksız avantaj sağlamaya çalışmayacağı varsayımından ortaya çıkan güvendir.

1.2.4.5. Tehdit Temelli Güven

Tehdit temelli güven, ihlal edildiği takdirde karşılık verilmesi ile ilgili korkuya dayanır. İnsanlar bu tür bir ilişkide belirli bir biçimde, istenen ve beklenen davranışta bulunurlar. Bireyler yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapmamanın sonuçlarından korkarlar. Bu tür güven, cezanın ve kaybın mümkün olduğu, sonuçların net ve açık olduğu ve cezanın uygulayabileceği bir ortam bulunduğu durumlarda geçerlidir. Bu cezalar ilişkinin zedelenecek kaybindan, şekillendirilmiş formel cezalara kadar geniş bir çeşide sahiptir. En kırılgan ilişkiler bu tür güvendedir. Aslında çoğu teorisyenler bu güven çeşidini tahmin temelli güven olarak adlandırmaktadırlar. Çünkü tehdit temelli güvenin güveni su istimal etmekten dolayı sadece ceza korkusuna dayanmadığına ayrıca güveni korumaktan dolayı elde edilecek ödüllere de dayandığına inanmaktadırlar (Rousseau, 1998: 393-404).

1.2.4.6. Bilgi Temelli Güven

Bu güven şeklinde güven, güvenilen kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliğine dayandırılır. Burada kişinin davranışını önceden tahmin edebilmek için kişinin yeterliliğini iyi bilmek gerekir. Kişinin sahip olduğu özellikleri bilmek kişi hakkında tahminde bulunabilme ve dolayısıyla güvenme ya da güvenmeme tercihini yapmaya dayanır. Bilgi temelli güven şeklinde düzenli iletişim anahtar süreçtir. Düzenli iletişim diğer kişiler ile doğru ilişkiler kurmaya, istenilen bilgilerin elde edilmesi ve değiştirilmesine, problemlerin ve çatışmaların çözülmesi için bazı yaklaşımlar geliştirilmesine yarar (Shapiro ve diğerleri 1992: 366-368).

Düzenli iletişimin olmaması kişinin diğer tarafın reaksiyonlarını tahmin etme ve aynı şekilde düşünme yeteneğini kaybetmesine neden olabilir (Balay, 2000:13).

Başka bir deyişle bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir (Lewicki ve Bunker,1998:120).

1.2.5. Örgütsel Güven Modelleri

Günümüzde kurumların devamlılığı ve verimliliğinde insanın üretim aracı olmasının yanında duygusal yönünün de etkili olduğu ortadadır. Bu yönlerden en önemlisi de iş yaşamındaki karşılıklı güven olgusudur.

Günümüzde çeşitli açılardan ele alınan güven modellerinden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.5.1. Mishra'nın Güven Modeli

Mishra örgütsel güveni, kişinin örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisi olarak tanımlayarak, hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını oluşturduğunu söylemiştir. Bu dört boyut şunlardır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000; 36):

- **Yeterlik (competence):** Örgütsel güvenin yeterlik boyutu, çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olmasıdır. Yeterlilik, sadece liderlerin sağladığı fayda değil, örgütün piyasada hayatta kalabilme yeteneğinin varlığını ve rekabet edebilme kabiliyetini varsayan genelleştirilmiş bir kavramdır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000:37). Başka bir ifadeyle, şirketin rekabet edebilmek için yeni teknolojileri benimseyecek deneyim ve yeterliliği yok ise, onun müşteriler, çalışanlar ve diğer iş ortakları ile güven ortamı yaratma yeteneği azalacaktır. (Barnes, 1983: 107-116)

- Açıklık (openness): Örgüt içindeki açıklık algılayışını oluşturanlar liderler ya da yöneticilerdir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000). Ellis ve Shockley-Zalabak, liderlik çabasının samimi olup olmadığının önem taşıdığını belirtmişlerdir. Öyle ki, çalışanlar, örgütsel liderliğin açık ve dürüst olduğunu gördüklerinde, örgütte güveni devam ettirmek ve güvene inanmak için daha istekli olmaktadır (Atwater, 1988:20).
- İlgililik (concern): İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur. (Shockley-Zalabak, ve diğerleri, 2000: 35-48). Cummings ve Bromiley ise, ilgiyi bir taraf savunmasız olduğunda diğer tarafın (is arkadaşı veya örgüt olabilir) kendine avantaj sağlamamasını ispatlaması olarak tanımlamışlardır (Cummings ve Bromiley, 1996: 302-330).
- İtimat edilirlilik ya da Güvenilirlik (reliability): İtimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur (Shockley-Zalabak ve diğerleri,2000).

1.2.5.2. McGregor'un Güven Modeli

McGregor'a göre, yöneticilerin varsayımları çalışanların davranışlarını etkiler. McGregor'un geliştirdiği X ve Y teorileri yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarını ifade eden birbirine karşıt teorilerdir. Teori X insanlara yönelik bir değerler dizisidir. Genellikle bürokratik ve bilimsel yönetimle ilişkilendirilen X teorisi yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların işlerini sevmediklerini ve çalışanların sadece kontrol mekanizmalarıyla işbirliği yapabildiklerini öne sürmektedir. Diğer taraftan Y teorisi, insanlara güvenen, kendilerini motive etmek ve kontrol etmek için onlara güç veren, kendi kişisel değerlerini ve organizasyonun amaçlarını bütünlemek için yeteneklerine inanan çalışanlara yönelik değerler dizisidir. McGregor'a göre Y teorisi, çalışanların morallerini arttırarak verimliliğin de artırılmasına neden olmaktadır (Balay, 2000:18).

1.2.5.3. Likert'in Güven Modeli

Likert; sömürücü, yardımsever, danışmacı ve katılımcı olarak isimlendirmiş dört farklı sistemden oluşan bir organizasyon modeli geliştirmiştir. Bu beş sistem arasından katılımcılığı benimseyen örgütlerde yönetimsel itimat ve güven yüksektir. Katılımcı organizasyonlarda diğer modellere oranla daha az kontrol ve oldukça yüksek verimlilik söz konusudur. İşgücünde işe devamsızlık az, işgücü devir oranları düşük ve dolayısıyla kaynak israfı ve kaybı da daha az olmaktadır. . Likert, katılımcı yönetim modelinin örgütsel başarı için kilit bir yöntem olduğunu savunmuştur (Balay, 2000:16).

1.2.5.4. Argyris'in Güven Modeli

Argyris, organizasyonların insanların gelişimine fırsat tanıyacak ve onu destekleyecek şekilde tasarlanması gerektiğini öne sürmektedir. Argyris, bir organizasyon içerisinde çalışanlar arasında güvensizlik arttıkça organizasyon içerisindeki bilgi akışında ve uyumda azalma olacaktır. Argyris'e göre bütün organizasyonlar çalışanlar arasında açıklığı, güveni, risk almayı ve duygularını ifade etmeyi arttırmalıdır (Dirks, 2001:147).

1.2.5.5. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings, bireysel ve örgütsel güven ayrımı üzerinde durmuşlardır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri, örgütsel güven de kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmişlerdir.

Bromiley ve Cummings, güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmişler ve güvenin şu özellikleri beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir:

- Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabası içinde olmak.

- Dürüst olmak.
- Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememek.

Sonuçta, güvenilir davranış yukarıda belirtilen tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır (Bromiley ve Cummings 1996: 303).

1.2.5.6. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra'nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğinin üzerinde durur. Örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır (Schokley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

1.2.5.7. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Mader, Davas ve Schoorman'ın önerdikleri güven modelinde, örgütsel ortamda, karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durmaktadırlar. Modelde güven ilişkisi içindeki taraflar güvenen ve güvenilen olmak üzere ikiye ayrılarak güvene olan etkileri üzerinde durulmaktadır. Güven eğilimini insanların sahip oldukları, farklı gelişim deneyimleri, kişilik tipleri, kültürel farklılıklar ve geçmişleri etkilemektedir. Bazı insanlara güvenilmeyeceği çok aşikar olan durumlarda bile güvenilmesi bu şekilde açıklanmaktadır. Örneğin çalışanlar zaman zaman kendilerini herhangi bir sebep olmadan is arkadaşlarına, yöneticisine veya örgütüne yakın veya uzak hissedebilirler. Sonuçta; güvenin, güvenilenin yetenek, iyilikseverlik ve doğruluğuna ilişkin algılar ve güvenenin güven eğiliminin bir işlevi olduğunu iddia etmektedirler .

Mader ve arkadaşlarının modellerinde güven, bir başka açıdan ilişkide risk almayı Gerektiren bir unsur olarak ele alınmıştır. Örneğin, amir önemli bulduğu bir işi kendisi yapmayıp astına delege ettiğinde risk almaktadır. Ast tarafından is hatalı

yapıldığında tüm risk üstün sorumluluğunda olacaktır. İlişkilerdeki güven düzeyi, güvenen tarafın risk alma isteğini, dolayısıyla ne kadar risk alabileceğini de etkileyecektir. Risk algısını etkileyen diğer unsurlar ise; soruna ve bu soruna neden olan duruma aşinalık, örgütsel kontrol sistemleri ve sosyal etkilerdir. Bu modelde algılanan risk, güvenen kişinin, kazanç ve kayıp ihtimaline ilişkin inançlarını içermektedir. Bu durumda da algılanan risk ile güven düzeyi arasında bir karşılaştırma yapılarak, risk alma gerçekleşmektedir. Önermeye göre, güven, risk alma davranışının gerçekleşme olasılığını arttırmakta ve algılanan risk, güven düzeyinden yüksek çıkarsa risk alma ihtimali azalmaktadır. Bu durumda güven ve güven davranışının, algılanan riskin bir fonksiyonu olduğu iddia edilmektedir (Arı, 2003: 25-26).

1.2.5.8. Stephen Covey'in Güven Modeli

Stephen Covey, güvenilirliği kişinin karakteri ve yetkinliklerinden kaynaklandığını ifade eder. Karakter ne olduğumuz, yetkinlik ise ne yapabileceğimiz olarak tanımlanmaktadır.

Stephen Covey'e göre karakter aşağıdaki öğeleri içermektedir:

- Kişisel bütünlük; söylediğini yapma yeteneği, toplumsal ve kişisel ve de iç yaşamın dengeli ilkelerle bütünleşmesi
- Olgunluk; söylenmesi gerekeni söylemek, sorunlara dolaysız bir biçimde ve başkasının hisleri, düşünceleri ve görüşlerini de dikkate alarak yaklaşmak
- Bolluk zihniyeti; her şeyden herkes için yeterince olduğunu kabul eden bir düşünce sistemi olarak ifade edilmektedir.

Stephen Covey'e göre yetkinlik aşağıdaki öğeleri içermektedir:

- Olgunluk; söylenmesi gerekeni söylemek

- Teknik yetkinliği; sorunları çözecek şekilde düşünme ve yeni seçenekler arama yeteneği, ve mesleki uzmanlık
- Kavramsal yetkinliği; ise büyük resmi görebilme ve varsayımları gözden geçirip bakış açısını yenileyebilme yeteneği
- Karşılıklı bağımlılık yetkinliği; çalışma ortamında empati kurabilme, iletişim kanallarını sürekli açık tutma, kendisine iç ve dış kaynaklardan iletilen mesajları anlamak, birleştirmek gerektiğinde bu mesajı doğru kişiye, doğru iletişim aracını kullanarak doğru zamanda açık ve net bir şekilde aktarmak olarak tanımlanmaktadır.

Cokey'e göre güven, güvenilirliğin doğal bir uzantısıdır ve bu nedenle bir kişi başkalarına güven duymak istiyorsa öncelikle kendisi güvenilir olmalıdır. Bu bağlamda güvenilirlik kavramını ele aldığımızda onu etkileyen birçok dış faktör olduğunu görürüz. Bunlar:

- Kazan-kazan Anlaşmaları; kişilerin karar verirken kendi kazançlarını düşündükleri gibi diğer insanların kazancını düşünmeleri olarak tanımlanmıştır.
- Kendi Kendini Yöneten Birey ve Takımlar; Bir grubun ya da takımın üyesi olan insanların herhangi bir resmi denetim organına ihtiyaç duymaksızın kendi aralarında yaptıkları anlaşma ve işbirliği ile kendilerini yönetmeleri olarak tanımlanmıştır. Bu şekilde çalışanlar kişisel ve örgütsel hedeflere, baskı olmadan sonuç odaklı çalışarak, kendi yarattıkları güven ortamında ulaşacaklardır.
- Yapı ve Sistemlerde Yön Birliği; kişilerin bağlı olduğu bir örgütte diğer çalışanlarla aynı vizyonu paylaşması olarak tanımlanmıştır.
- Sorumluluk; diğer tüm güvenilirliği etkileyen unsurların gerçekleşmesi durumunda kişilerin kendilerine hesap vermesi olarak tanımlanmıştır. Bu

hesap verme, ulaşılan sonuçlarda, bireyin kendi katkısı, diğer çalışanların katkısı ve katılımı ve hedefin gerçekleşme oranı ile ilgili bir öz değerlendirmedir (Covey, 2000:57-61).

1.2.5.9. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetsel Güvenilirlik Modeli

Bu modelde güven, yönetici davranışları açısından incelenmiş ve çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek beş güven unsuru üzerinde durulmuştur. Bunlar:

- Davranışlarda tutarlılık; Yönetici geçmişte benzer durumlara benzer tepkiler vermişse, çalışanların gelecekte yöneticinin davranışlarını tahmin etmesi kolaylaşacaktır. Bu da güven artışı sağlayacaktır.
- Davranışlarda doğruluk; yöneticinin sözleri ve davranışları arasındaki uyum, doğruyu söyleme ve sözlerini yerine getirme davranışları ile açıklanmaktadır.
- Kontrolün paylaşımı ve dağılımı; kararlara katılan astlar verilen kararların güvenilirliğine daha çok inanırlar.
- Doğru ve açıklayıcı iletişim; açık iletişim ve fikirlerin serbestçe paylaşımı güveni arttıran unsurlar arasındadır.
- İlgi ve özenin gösterilmesi; çalışanların ihtiyaç ve isteklerine duyarlılık ve ilgi gösterilmesi, çalışanların çıkarlarının korunması, kendi çıkarları için çalışanların istismar edilmesinden kaçınılmasını kapsar.

Modelde yönetsel güvenilirlik davranışını  örgütsel değişken etkilemektedir. Bunlar:

- Örgüt Yapısı; bu ilişki kontrol merkeziyetçilik, biçimsellik, etkililik ve verimliliğe odaklanma açısından ele alınmaktadır. Kontrolun çok olduğu, merkeziyetçi, biçimselliğin fazla olduğu, sadece verimliliğe odaklanmış

örgütlerde yönetsel güvenilirlik davranışının gelişimi kısıtlanacaktır. Buna karşın merkeziyetçiliğin ve kontrolün gevsek olduğu, daha az biçimsel olan ve etkililiği vurgulayan örgütlerin yöneticiyi iletişim kurmaya ve yetki devretmeye zorlayacağı, bunun da yönetsel güvenilirlik davranışına olumlu etki yapacağı belirtilmektedir.

- İnsan Kaynakları, Politika ve Usulleri; örgütün insan kaynakları uygulamalarında yer alan ödüllerin, başarı değerlemesi uygulamalarının yöneticinin yönetsel güvenilirlik davranışına yönelimini kolaylaştırdığı belirtilmektedir. Adil davranış, düzenli ve zamanında geri bildirim yönetsel güvenilirlik davranışını destekleyecektir.
- Örgüt Kültürü; örgüt kültürü belirli davranışları cesaretlendirmekte, desteklemekte veya kısıtlamaktadır. İletişim kanalları ve karar alma konusundaki işleyişi etkilemektedir. Risk almayı, iletişimde açık olmayı özendirilen insanlara değer veren bir örgüt kültürü yönetsel güvenilirlik davranışının benimsenmesini kolaylaştıracaktır (Whitener ve diğerleri ,1998:516-520).

1.2.6. Okulda Örgütsel Güven ve Oluşumu

Okul ortamındaki iş görenler -müdürler ve öğretmenler- arasındaki güven seviyesinin artırılması ve oluşturulması; büyük ölçüde okul büyüklüğü, istikrarı, tarihi, iş gören ve yöneticiler arasında ilişkilerin varlığı gibi kişisel ve örgütsel nedenlere bağlıdır. Aşağıda yönetici-öğretmen arasındaki güveni artırmaya ve oluşturmaya yönelik öneriler, güvene bir temel oluşturması açısından listelenmiştir (Brewster ve Railsback, 2003).

Okullarda güven ortamının ve buna dayalı olarak örgütsel güven düzeyinin artırılması ve oluşturulmasına yönelik çeşitli işlem basamakları mevcuttur. Bunlar:

- Olumlu bir etkileşim ortamı oluşturmaktır. Olumlu etkileşim ortamı oluşturma; okulların iş ve işleyişlerin mükemmel olması ve bu kapsamda okuldaki iş ve işleyişlerin gelişme gösterebilmesi için, öğretmenlerin

morallerinin ve çalışma şartlarının dikkate alınması gerekir (Özdemir, 2000). Olumlu etkileşim ortamı oluşturma; okul müdürünün, öğretmenleri güven duygusunu geliştirebilecekleri pozisyonlarda çalıştırmasıyla başlar. Böylece okul müdürü, öğretmenlerin girdikleri etkileşim ortamında birbirlerini incitme olasılığının az olduğu bir sistem kurabilir (Kochanek, 2005). Bu sistemin temeli bir değerler birlikteliği kapsamında olmalıdır. Bu değerleri belirleyen şey, okulda eğitim gören çocuklar için en iyi nasıl bir eğitim ortamı oluşturabilirim arzusu olmalıdır. Bu arzu ve amaç etrafında oluşturulan değerler sistemi, öğretmenlerle yöneticiler arasında bir güven duygusunun oluşmasını sağlayacaktır (Bryk ve Schneider, 2002). Okul yöneticilerinin, okulda güven dolu bir ortam oluşturmak ve etkileşimi sağlamak adına gösterecekleri liderlik ve personelin katılımını, desteğini, işbirliğini, motivasyonunu sağlayacak bilgi ve beceriye sahip olmaları oldukça önemlidir. Okulda güven ortamının oluşması sürecinde olumlu bir etkileşim ortamı için, okuldaki aktörlerin (okul yöneticisi, okul yönetici yardımcısı, öğretmenler ve memurlar ve hizmetliler gibi) ortak amaç etrafında toplanmaları gerekir. Yine bu aktörler birbirlerine karşı sorumluluk duygusu içinde olmalı ve birbirlerini incitecek hareketlerden kaçınmalıdırlar. İnsanlar kendilerine saygı duyulan örgütlerle bütünleşmeyi, kendileri için anlamlı olan işleri yapmayı tercih eder. Bunun için okullarda paylaşılan değerlerin oluşturulması gerekir (Balcıoğlu, 1994:15).

- Karşılıklı ilişkiyi, taraflar için az zararlı hale getirmeyi desteklemedir. Okuldaki öğretmenlerin ve diğer çalışanların zarar görmeyeceği bir etkileşim ortamında; öğretmenlerin ve diğer çalışanların kişiliğine saygı gösterilmesi, onların önemsenmesi ve tüm bunlara dayalı ilişkiler ağı oluşturulması önemlidir. Aynı zamanda öğretmenlere ve diğer çalışanlara zarar gelmeyecek ortamı, aşağıdaki hükümler karakterize etmelidir . a) Doğal ve gerçekçi bir şekilde iletişime girme, b) Başarılması mümkün amaçlar etrafında toplanma, c) Okulla ilgili özel olaylar veya okul dışında resmi olmayan sosyal aktiviteler yapma, d) Küçük de olsa başarıyı sağlayabilecek aktiviteler yapma. Okulda kurumsal güveni tazelemek ve inşa etmek için okul yöneticileri, öğretmenlerle öğretmenler arasında tampon görevi yapmalıdır. Öğretmenlerle veliler arasındaki ilişkinin olması gereken biçimde sağlanabilmesi için,

davranışları ile model olmaya çalışmalıdır. Velilerin öğretmenlerle ilgili talep ve şikayetleri konusunda arabuluculuk görevi yapmalıdır Bunun yanı sıra, okullarda incinebilirliğin az olduğu ortam oluşturma sürecinde, öğretmenlerin değerlerinin bilinmesi ve önemsenmesi gerekir. Bunun için eğitim çalışanlarına ait özel günlerin hatırlanması bir araç olarak kullanılabilir. Okul yöneticileri, yukarıda da bahsedildiği gibi çalışanların özel günlerine dönük etkinlikler planlamalıdır. Bunlar yemek, parti veya toplantılar olabilir. Böylece öğretmenler hem kişiliğine saygı duyulduğunu hissedecek, hem de bu tür etkinliklerle kurumsal işbirliği geliştirecektir (Kochanek, 2005).

- Yüksek riskli etkileşimler için fırsatlar oluşturmaktır. Okullar, değişim ve gelişmeyi sağlayan eylemler içinde olmalıdırlar. Bu eylemlerin başarılı olmasında, öğretmenin önemli bir yeri vardır. Öğretmenler tarafından uygun görülmeyen, benimsenmeyen ve katkı sağlanmayan uygulamaları yapmak çok zordur (Erdoğan, 2002:87). Bu aynı zamanda karar verme sürecine öğretmeni dahil etmektir. Karardan etkileneceklerin bilgilerine başvurarak, kararda ağırlığı olacak is gören için gerekli olan bilgiyi sağlayarak ve öngörülerini olan yetenekli, uzman öğretmenlere değer verip onlardan yararlanarak katılımın artırılması öğretmenlerin ve diğer is görenin yöneticilere güvenini artıracaktır (Brewster ve Railsback, 2003) .Değişimin hızlı olduğu bu çağda, okulda yaratıcı ve yenilikçi eğitim çalışanlarına ihtiyaç vardır. Okuldaki yöneticiler, bu yapıyı oluşturmak için, okulun tüm paydaşlarının katıldığı toplantılar yapma, becerilerin ve önerilerin değerlendirildiği komiteler oluşturma, karar alma sürecine katılımı sağlama ve okul aile işbirliğini geliştirme gibi uygulamalara önem vermelidir (Kochanek, 2005).
- Öğretmenlerin eleştirilerine açık olmaktır. Bryk ve Schneider'e göre (2003, akt. Brewster ve Railsback, 2003) okul liderleri olan yöneticiler, öğretmenlerin okulu eleştirelde iyi niyetli olduklarını bilmeli; öğretmenlerin okulların yetersizliklerini eleştirmesine izin vermeli, onların bu eleştirilerinin değerli olduğunu ve onlara hissettirmelidir. öğretmenlerin kendilerini desteksiz, güvenilmez ve devamlı olarak azarlanmanın esliğinde hissettikleri ortamlarda, öğretmenler ve yöneticiler arasında büyük bir

olasılıkla güven gelişmeyecektir. Bu nedenle yöneticilerin saldırgan olmadan eleştiriye açık olmaları kendilerine güveni geliştirecektir.

- Etkisiz öğretmenleri değiştirmeye hazır olmaktır. Bir iş göreni çıkarmak profesyonelce yapılmazsa, uyarı veya kesin bir sebep olmaksızın gerçekleşirse, yöneticilerin diğer öğretmenlerle olan ilişkisinde ciddi bir potansiyel zarara yol açar ve okuldaki güven seviyesini düşürür. Bununla birlikte, etkisiz öğretmenleri, okul misyonunu destekleyecek olan güçlü olanları ile değiştirmenin gerektiği bazı durumlarda olabilir. Bir müdürün genel olarak yeteneksiz olduğu kabul edilen öğretmenleri isten çıkarmadaki gönülsüzlüğü veya kabiliyetsizliği, kendisinin diğer iş gören üyeleri ile olan ilişkisindeki güvene de zarar verir (Bryk ve Schneider, 2003, aktaran Brewster ve Railsback, 2003).

Bryk ve Schneider (2002) göre, okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturmak için okulda çalışanların mesleği yapabilecek yeterliliğe sahip olması, ilişkilerde dürüstlük, açıklık olması ve yönetici ile çalışanlar arasında şeffaflık olması gerekir. Bunların yanında okulda sürdürülebilir güven için aşağıda ifade edilen engeller kaldırılmalıdır (Brewster ve Railsback, 2003:10-11).

- Davranışlarda doğruluk; yöneticinin sözleri ve davranışları arasındaki uyum, doğruyu söyleme ve sözlerini yerine getirme,
- Okulu ilgilendirmeyen, yanlış ve nedensiz kararlar alınması,
- Etkisiz iletişim ortamı,
- Okulu geliştirmeye ve iyileştirmeye dönük proje ve fikirlerin desteklenmemesi,
- Okulun kaynaklarının adaletsiz ve dengesiz dağıtılması,

- Kurumun başarısına katkı sağlamayan yönetici ve öğretmenlerin kurumda tutulması,
- Okul yöneticisinin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin sık sık değişmesi,
- Öğretmenlerin kurum içinde kendini yalnız hissetmesi.

Okullarda güven, üretken grup ilişkilerinin ve kişilerarası ilişkilerin gelişmesinin anahtar unsurudur. Ayrıca okulun akademik verimliliğini de etkilemektedir. Eğitim örgütlerinde güçlü bir örgütsel güvenin okula sağlayacağı faydalar şunlar olabilir (Bökeoğlu, 2008:211):

- Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur. Bu anlamda öğretmenlerin meslektaşlarına ve okula karşı güveni, öğretmenleri yenilik ve değişime karşı açık hale getirmektedir.
- Okulda yapılan düzenlemeler ve değişmeler için öğretmenlere umut verir.
- Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.
- Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılmadığını gösterir.
- Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenlerin, daha iyi bir öğrenme ortamının nasıl sağlanacağı konusunda düşüncelerini sağlar.

Okulda sürdürülebilir güven için yapılması gerekenler ve kaldırılması gereken engeller uygulandıktan sonra okulda güven ortamı oluşmaya başlayacaktır. Bundan sonra okulda güvene dayalı olumlu ortamda herkes insan olduğu için saygı görmeli, herkes kendini koruma hakkına sahip olmalı, sorumluluklar zamanında yerine getirilmelidir (Rebore, 2001). Tüm bunlar istenilen seviyede örgütsel güven düzeyini oluşturabilir. Özellikle okullar için kurumsal başarının sağlanmasında güven önemli

bir faktördür. Çünkü güvenin olduğu kurumlarda, organizasyonun aşağı seviyelerine daha fazla sorumluluk ve yetki verilir. Bunun yanında ekip çalışmasına dayalı, esnek bir anlayış temelinde olumlu bir iş ortamı sağlanır. Bu da kurumsal başarının temeli olan insan sermayesinin daha etkili kullanımını sağlayacaktır (Fukuyama,1998:13).

1.3. PROBLEM

Örgüt kültürü, günümüz rekabet ortamında motivasyon, verim, devamlılık, başarı ve örgüte bağlılık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu etkinin ortaya çıkmasında örgüt kültürünün çalışanlara güven vermesi kaçınılmaz bir gerçekliktir. Güven duyulması gereken örgütlerin başında ise, kamu kurumlarından olan eğitim kurumları gelmektedir. Eğitim kurumlarındaki örgütsel güven algılamaları, bizi bağlı olduğu ülkenin güven düzeyine kadar da götürmektedir. Başka bir ifadeyle ülkelerdeki güven düzeyi, bize örgütsel güven hakkında önemli bilgiler verebilmektedir. Örneğin; Dünya Değerler Araştırması baz alınarak Türkiye'deki güven düzeyini diğer ülkelerle karşılaştırmaya imkan veren 40 ülkede yapılan araştırma sonucunda, Türkiye Brezilya'dan sonra insanların birbirine en az güvendiği ülke konumunda çıkmaktadır (Fukuyama, 1998:14). Bu sonuç, Türkiye'de örgütsel güven üzerindeki araştırmalara dikkati çekmektedir. Örgütsel güven düzeyi yüksek eğitim kurumlarında yapılan araştırmalarda; kaliteli ve başarılı bir eğitim hizmeti sunulması dikkat çekicidir. Ayrıca eğitim kurumlarından olan okullarda; örgütsel güven düzeyi yüksek olduğunda; değişim, gelişim ve yenilik gibi çalışmalar da daha hızlı gerçekleşebilmektedir. Genel manada dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanan güven (Demircan ve Ceylan, 2003:140), aynı zamanda eğitim kurumlarının varlıklarını verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için de oldukça gereklidir. Sonuç olarak güven, örgütsel yaşamda ve birer örgüt olan okulların örgütsel yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan okullarda güvenin belirlenmesi ve güvenilir bir örgütsel kültürün oluşturulması zorunlu hale gelmektedir (Bökeoğlu, 2008:214). Başka bir ifadeyle, karşılıklı etkileşim halinde olan güven kültürünün örgüt kültürünün önemli bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamaların eşliğinde sadece okullar için değil tüm kurumlar için örgütsel kültürün ve örgütsel güvenin önemli bir faktör olduğu muhakkaktır. Bu önemin daha iyi ortaya konulması, sorun ve çözümlerin belirlenmesi adına okullardaki örgütsel kültürün okulların örgütsel güven düzeylerini etkileme durumlarının ya da okullardaki örgütsel kültür ile örgütsel güven arasındaki ilişki düzeylerinin bilinmesinin alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Problem cümlesi: Öğretmenlerin ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ve örgütsel güven algılamaları ne düzeydedir? Belirlenen bu düzeyler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

1.4.1. Araştırmanın Amacı

Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin görüşleri alınarak, ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ortaya koyma ve mevcut durumu tespit etme temel amacıyla çalışmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

Alt Amaçlar:

- Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutlarını algılama düzeyleri nedir?
- Öğretmenlerin örgüt kültürü algılamaları demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi) göre anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
- Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel güvenin alt boyutlarını algılama düzeyleri nedir?

- Öğretmenlerin örgütsel güveni algılamaları demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi) göre anlamlı şekilde farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin örgütsel kültür ve alt boyutlarını algılama düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4.2. Araştırmanın Önemi

Örgütlerin başarısı ve verimliliğinde örgüt kültürü ve örgütsel güvenin etkisinin büyük olduğuna vurguda bulunacak bu araştırma, okul kültürü ve örgütsel güven arasındaki ilişki düzeyinin saptanması açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel kültür ve örgütsel güven düzeyinin farklılaşmasındaki durumlarına bakılması açısından da önemlidir.

Okullardaki eğitim ve öğretimin düzeyini arttırmak, kaliteyi yükseltmek, işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamak için, güvenilir bir okul ortamı kültürü oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda araştırmadaki; okul kültürü ve örgütsel güven değerlendirmeleri; okullardaki kaliteli, başarılı ve verimli alanların belirlenmesi ve bu alanların örnek teşkil ederek yaygınlaşmasına yardımcı olacağı düşünülmüştür. Bunun yanı sıra, okullardaki sorunlu alanların belirlenmesi ve bu sorunların üstesinden gelinmesi için de gerekli müdahalelerin yapılması bakımından bu araştırmanın araştırma kapsamındaki okullara ve araştırmacılara katkılar getireceği düşünülmüştür.

Bu araştırmadan elde edilecek bulguların;

- Lise öğretmenlerini kadrosunda bulduran yöneticilerin örgütsel kültürün ve örgütsel güvenin gelişimine daha fazla önem verecekleri,
- Üniversitelerin eğitim fakültelerinde görev yapan öğretim görevlileri ve üyelerine, yapacakları seminerlerde katkı sağlayacağı,

- Yapılacak yeni araştırmalara ışık tutacağı, umulmuştur.

1.5. ARAşTIRMANIN VARSAYIMLARI, SINIRLILIKLARI ve TANIMLAR

1.5.1. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

- Araştırmaya katılan öğretmenler kendilerine uygulanan Kişisel Bilgi Formunu, Örgütsel Kültür Ölçeğini ve Örgütsel Güven Ölçeğini samimi, doğru ve tarafsız olarak yanıtlamışlardır.
- Veri toplama aracı, araştırma ile elde edilecek bilgiler için yeterli olmuştur.
- Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
- Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.

1.5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma 2008 -2009 Eğitim- Öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Bu araştırma İstanbul ili Anadolu Yakasında belirlenen resmi ve özel ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
- Örgütsel Kültür; örgütsel bağıllık, kolaylaştırıcı değerler, insan kaynaklarını geliştirme, olumlu insan ilişkileri, etkili iletişim, uzun süreli istihdam, işbirliği ve güven, yüksek motivasyon ve verimlilik, kontrol ve disiplin, rol açıklığı ve davranış rehberliği, öğretmen çabası ve öğrenci başarısı, demokratik yönetim ve katılım olmak üzere on üç boyutta sınıflandırılarak sınırlandırılmıştır.

- Örgütsel Güven; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı olmak üzere dört boyutta sınıflandırılarak sınırlandırılmıştır.

Bu araştırma, Örgütsel Kültür Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği ile elde edilen bulgularla sınırlıdır.

1.5.3. Tanımlar

Öğretmen: Devletin eğitim- öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği olup görevlerini Türk Milli Eğitimi' nin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlü olan ve resmi öğretim kurumlarında çalışan insanlardır.(Milli Eğitim Temel Kanunu)

Örgüt: İki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri, vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birim olarak tanımlanabilir (Bakan ve diğerleri ,2004:7).

Kültür: Kelime Latince'de bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen 'cultura' fiilinden gelmektedir. Kültür; bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir (Bakan,2004:13).

Örgütsel Kültür: Örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsüdür (Terzi,2000:24).

Örgütsel Kültür Boyutları: Şimşek(2003) tarafından; örgütsel bağlılık, kolaylaştırıcı değerler, insan kaynaklarını geliştirme, olumlu insan ilişkileri, etkili iletişim, uzun süreli istihdam, işbirliği ve güven, yüksek motivasyon ve verimlilik, kontrol ve disiplin, rol açıklığı ve davranış rehberliği, öğretmen çabası ve öğrenci başarısı, demokratik yönetim ve katılım olmak üzere on üç boyut olarak saptanmıştır.

Güven: Bir kişi ya da grup arasındaki ilişkide karşıdakinin fedakarlık göstereceğine ve bunun kişiye katkı sağlayacağına ilişkin beklentidir (Bökeoğlu,2008:212).

Örgütsel Güven: Bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır (Bökeoğlu,2008:220).

Örgütsel Güven Boyutları: Yılmaz (2005) tarafından; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açık ve iletişim ortamı olmak üzere dört boyut olarak saptanmıştır.

1.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel kültür ve örgütsel güven ile ilgili gerek ülkemizde gerekse yurtdışında yapılmış araştırmaların sonuçlarından söz edilecektir. Bu çerçevede ilk bölümde örgütsel kültür ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

1.6.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

1.6.1.1. Örgütsel Kültür İle İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

- Şişman (1994). “Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Örgüt Kültürüne İlişkin Bir Araştırma” konulu araştırmasında, insanın çevresiyle ilişkileri konusunda ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenler arasında farklı sayılılar egemen olmakta, grup içinde ortak bir algı dayanağı oluşmamaktadır. İlkokullarda egemen olan kültürün gelişme ve uzlaşmadan yana bir kültür olma özelliği ağır basmaktadır. Söz konusu kültür, çevreyle ilişkilerde çevreyi etkileme ve değiştirme konusunda fazla etkin görünmemektedir. İnsan doğası konusunda güçlü ve ortak bir algı dayanağı gelişmemiştir (Narsap, 2006).
- Çetin, M. Ö.(1999), İstanbul ilinde bulunan 17 ilköğretim ve orta öğretim 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 (Narsap, 2006).

- 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, resmî 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 (Narsap, 2006).
- Şimşek (2005), Eskişehir Merkez İlçede yer alan orta öğretim kurumlarındaki öğretmenlerin, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, 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. Fakat ilişkinin ne yönde ve ne büyüklükte olduğu araştırma kapsamınca belli değildir (Şimşek, 2005).

1.6.1.2. Örgütsel Güven İle İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

- Demircin (2003), tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin bir ara değişkeni olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine çalışılmıştır. Çalışmada yüksek öğretim sektöründe çalışan akademisyenlerin görüşleri alınarak bilgi toplanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güvenini, örgütsel adalet, güçlendirici liderlik, örgütsel etik ve örgütsel bağlılık aralarında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Yılmaz,2006).
- Özdil (2005), tarafından 600 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada, ilköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin müdüre güveni büyük oranda destekleyici müdür davranışlarının etkili olduğu ve okulda güven geliştirmede müdürün başlatıcı olabileceği bulunmuştur. Ayrıca bu araştırmada öğretmenlerin birbirlerine güven duydukları, cinsiyet ve kıdem değişkenine göre öğretmenlerin birbirlerine veya yöneticilerine duydukları güven bakımından farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir (Yılmaz,2006).
- Yılmaz (2005), öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek için okullarda örgütsel güven ölçeğini uyarlama çalışması yapmıştır. Uyarlanarak geliştirilen ölçeğin iç tutarlılığına ilişkin güvenilirlik katsayılarının yüksek düzeyde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmanın diğer bulgularında; öğretmenlere göre, okulların örgütsel güven düzeyinin, bazı alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı, öğretmenlerin hizmet yılına göre ise farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.
- Kamer (2001), tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki çıkmıştır. Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki bulunmamıştır (Yılmaz,2006).
- Yılmaz (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişkinin

tespiti amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışları, öğretmenlerin okuldaki güvene ilişkin görüşlerini, ayrıca yine okul yöneticilerinin göstermiş olduğu destekleyici liderlik davranışı da öğretmenlerin müdüre, meslektaşlarına, öğrencilere ve velilere olan güveni etkilediği gözlenmiştir (Yılmaz,2006).

1.6.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

1.6.2.1 Örgütsel Kültür İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

- E. B. Kelle ve P. V. Bredesin (1991), devlet ve kiliseye ait iki lisede okul kültürü ve bir sembol yöneticisi olarak okul yöneticisinin sembolik liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bunun öğretmen tutumları, öğrenci davranışları ve öğretmenlerin meslek yaklaşımları üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlamıştır. Sembolik liderliğe ilişkin gözlemler üç gruba ayrılmıştır; kelimeler, eylemler ve ödül davranışları. Veriler anket, fiziksel çevre faktörlerinin incelenmesi, katılımcı gözlem, formel ve informal röportajlar, doküman analizleri (okulun misyonu, el kitapları, notlar, bültenler ve okul gazeteleri) yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Kiliseye bağlı TS Marj Lisesi'nde çalışan okul yöneticisi sembolik liderlik davranışlarında Hıristiyan değerlerini ve Katolik doktrinini aşırı şekilde göstermiştir. Devlete bağlı Benjamin Franklin Lisesi'nde ise personel geliştirme, öğretimin zihinsel ve duygusal boyutuna önem verme üzerinde durmuştur. TS Marj Lisesi'nde okul yöneticisi hem papaz hem de okul yöneticisi olarak yetkisini kullanmaktadır. Benjamin Franklin' de ise yönetici yetkisinden emin olmak ve çalışmalarında yetkisini korumak istemiştir. TS Martin' de çalışanlar yöneticilerini bir baba olarak tarif etmekte ve aralarında bir baba-çocuk ilişkisi olduğunu ifade etmektedirler. Bu okulda değerler daha çok dini nitelik taşıırken (özel konferanslar, öğretmen seçimi, program içeriği, öğretme biçimleri ve yönetim biçimi) , Benjamin Franklin' de fikir birliğini sağlama, bireyin kişiliğini tanıma ve açıklık ön plandadır (Narsap, 2006).
- 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 Visal Signs Kriter yası) 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 sınırlandırıldığını, 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 Visal Signs Kriter yasına 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 görüntü, 4 bölümden oluşmaktadır.

Bunlar:

- Organizasyonel planlama
- İşinde kendini geliştirme
- Program oluşturma
- 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 (Narsap, 2006).

- 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,

- Program oluşturma
- Öğrenci ve öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması
- Destekleyici öğretim-öğrenme çevresinin düzenlenmesi
- Yarışma üzerinde yoğunlaşırken,

Başarı düzeyi düşük okul kültürünün genel olarak ;

- Mevcut okul kurallarını koruma
- Öğretim programında standartlık
- Öz korunum, üzerinde yoğunlaştığı saptanmıştır (Narsap, 2006).

- 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 (Narsap, 2006).

- D. Estik (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 kararlıdır. Bu normlar 21 bölgenin resmî okullarında görevli

eğitsel liderlerin performans ve moral konusunda zafer kazanmalarına yardım etmiş orta okul ve liselerde kaynaşmayı sağlamıştır (Narsap, 2006).

1.6.2.2. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

- Kupersmith (1983), okul yöneticilerin liderlik becerisi ile öğretmenlerin yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. İlköğretim öğretmenleri üzerine yapılan araştırmada okul yöneticisinin samimi davranması ile örgütsel güven arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Yine bu araştırmada öğretmenlerin yöneticiye güven duyduklarını ama meslektaşlarına karşı aynı düzeyde güven duymadıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticiye güvenle örgüte güven arasında ve söz konusu araştırmanın devamında kişiye odaklı liderlik becerisi sergilenme biçimi ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yaş ve hizmet yılına göre yöneticiye güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmada en son okuldaki öğretmen sayısı ile okulun örgütsel güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Yılmaz,2006).
- Glenn (1995) tarafından yapılan araştırmada, daha iyi bir eğitim için güvenin örgütsel ilişkileri ne derecede etkilediği araştırılmıştır. Güven açısından kişiler arası ve bireyle kurum arasındaki ilişkiler deneysel yöntemlerle test edilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgüte güven düzeyi arttıkça, örgüt çalışanlarının kurumla olan ilişkilerinin daha güvenilir düzeyde olduğu bulunmuştur. Örgütte var olan güven düzeyi ile ilişkilerin kalitesi arasında olumlu bir ilişki olduğu ve örgüt ortamında ilişkilerin gelişmesinde güvenin önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz,2006).
- Sheehan (1995) tarafından yapılan araştırmada, yöneticiye güvenin, öğretmenlerin okula olumlu tutumlar geliştirmesine katkı sağladığı ve onların işleyişe katılımını artırdığı saptanmıştır. Güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda risk almanın desteklendiği ortaya çıkmıştır. Yine bu araştırmanın diğer bulgusuna göre, öğretmenlerin okul dışında sosyal etkinlik yapma düzeyi ile okulun örgütsel güven düzeyi arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz,2006).

- Nihan (2000), kamu kurumlarında güven temelli kurumsal paradigmayı incelemeyi amaçlamıştır. Bu araştırmada çalışanların karar alma sürecine katılımı, yetkilendirilmesi, fikir ve dűřüncelerine başvurma düzeyi ile örgütsel güven düzeyi arasında olumlu bir ilişki bulgulanmıştır. Güvenin kurum içindeki olumsuz havayı gidermesi, kurumsal gelişme ile örgütsel güven arasındaki ilişki bu araştırmanın diğer bir bulgusudur. Yine bu araştırmada kurumun çevreye adapte olması ve çevrenin taleplerini karşılaması ile örgütsel güven düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı gözlenmiştir. Aynı zamanda örgütsel güvenin, kurum içindeki farklılıkları işbirliği içinde bulundurmaya olumlu bir katkısı olduğu ve örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olması bu araştırmanın diğer bir sonucudur (Yılmaz,2006).
- Moren (2004), tarafından yapılan bir araştırmada, okulda güven incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, güvenilir bir çevre oluşturmanın okullar için çok önemli olduğu ve güvenin lider ile onu takip eden izleyenlerini birbirlerine bağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, güvenin okulların gelişmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi için önemli bir faktör olduğu, güven olmaksızın okul yöneticisinin amaçlarını yerine getiremediği ve öğretmenleri bir amaç etrafında toplayamadığı, güvenin okul ortamında iletişim imkânı sağladığı ve kurumsal işleyişi mümkün hale getirdiği, güvenin olmadığı ortamlarda kurumsal işleyişin yavaşladığı gözlenmiştir. Öğretmenlerin kendilerini güvenli bir ortamda hissetmesiyle okulun akademik başarısı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ailelerin okula güven duyması ile okul ortamındaki güven arasında sıkı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin yüksek olduğu okullarda, öğrenci ve öğretmen ilişkilerinin iyileşiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, ailelerle olumlu ilişkisinin okuldaki güven ortamına pozitif bir katkısı vardır (Yılmaz,2006).

BÖLÜM II.

Bu bölümde, araştırmanın yöntem bilimi üzerinde durulmuştur.

2.1 YÖNTEM

Bu bölümde yapılan araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ile verilerin analizi ve yorumlanması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

2.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada örgütsel kültür ile örgütsel güven arasındaki ilişki çeşitli değişkenler açısından inceleyeceğinden bu çalışma ilişkisel tarama modeli bir araştırmadır.

İlişkisel Tarama Modelleri; İki ya da daha çok sayıdaki değişkenler arasındaki değişimi ve aralarındaki dereceyi belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar; 2006,81).

2.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2008 -2009 eğitim-öğretim yılında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak İstanbul İli Anadolu yakasındaki devlet ve özel liselerde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmuştur.

Araştırmacının örneklemini ise, Kadıköy, Maltepe ve Kartal ilçelerinde random yoluyla seçilen devlet ve özel liselerde görev yapan 200 öğretmen oluşturmuştur.

2.1.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu'na ek olarak Şimşek (2003) tarafından geliştirilen Okullarda Örgütsel Kültür Ölçeği ve Yılmaz (2005) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Okullarda Örgütsel Güven Ölçekleri devlet ve özel liselerde görev yapmakta olan öğretmenlere uygulanmıştır.

2.1.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Örnekleme dahil olan lise öğretmenlerine uygulanan Kişisel Bilgi Formu'nda, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeylerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Ek 1'de görüldüğü gibi.

2.1.3.2. Okullarda Örgütsel Kültür Ölçeği

Şimşek (2003), tarafından hazırlanan ve Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 'Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki'nin araştırılması için öğretmenlere uygulanan, doktora tezinde kullanılan bir ölçektir. Okul kültürü ölçeği 36 maddeden, 13 alt boyuttan oluşan bir ölçektir. Ölçeğin güvenilirlik değeri, alfa güvenilirlik katsayısı Şimşek (2003) tarafından $\alpha=0,96$ olarak bulunmuştur.

Ek. 2'de de görüldüğü gibi ölçek toplam 36 maddeden oluşmakta olup, 22. Soru kontrol amaçlı olarak kullanılmıştır. Okullarda Örgütsel Kültür Ölçeğinin alt boyutları ve alt boyutlara ait maddelerin dağılımları aşağıdaki gibidir:

1. Örgütsel bağlılık (1-2-3)
2. Kolaylaştırıcı değerler (4-5-6)
3. İnsan kaynaklarını geliştirme (7-8)
4. Olumlu insan ilişkileri (9-10)
5. Etkili iletişim (11-12-13)
6. Uzun süreli istihdam (14-15)

7. İşbirliği ve güven (16-17-18)
8. Yüksek motivasyon ve verimlilik (19-20-21)
9. Kontrol ve disiplin (23-24)
10. Rol açıklığı ve davranış rehberliği (25)
11. Öğretmen çabası ve öğrenci başarısı (26-27)
12. Demokratik yönetim ve katılım (28-29)
13. Okul müdürünün özellikleri (30, 31, 32, 33, 34, 35 ve 36)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden görev yaptıkları kurumlardaki örgüt kültürünü göz önünde bulundurarak, kendileri açısından en uygun buldukları seçeneğe göre işaretlemeleri istenmiştir. Seçenekler ve puan aralıkları şöyledir;

<u>Seçenek</u>	<u>Puan Aralığı</u>
Kesinlikle katılmıyorum	1,00-1,79
Katılmıyorum	1,80-2,59
Kararsızım	2,60-3,39
Katılıyorum	3,40-4,19
Kesinlikle katılıyorum	4,20-5,00

2.1.3.3. Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği

Yılmaz (2005), öğretmen görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek amacıyla “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği”nin (OÖGÖ) geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapmıştır. Okullarda örgütsel güven düzeyini ölçmek için Daboval ve arkadaşları (1994) tarafından küçük işletmeler ve sorunlar hakkındaki bir sempozyumunda bildiri olarak sundukları Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek örgütlerin örgütsel güven düzeyini ölçen, 1-6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Bu ölçek aynı zamanda Kamer (2001) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonunda güvenilirlik testinde Alpha değeri 0,96 bulunmuştur. Yılmaz (2005), Daboval, ve arkadaşlarının (1994) geliştirdiği Örgütsel Güven Ölçeğinin daha sonra eğitim kurumları olan okullara uyarlamasını yapmıştır. Küçük işletmeler için geliştirilen bu ölçeğin eğitim ve okullardaki karşılıklarını bulmuştur. Aynı zamanda ölçekteki maddelerin çift ifadeleri sadeleştirip ölçeği 40 maddeye çıkarmıştır. Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği; tamamen katılıyorum (6), çok katılıyorum (5), katılıyorum (4), biraz

katılıyorum (3), katılmıyorum (2), hiç katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 6'lı Likert tipi bir ölçektir. Ek 3'de görüldüğü gibi.

Yılmaz (2005), ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında, Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği'nin (OÖGÖ) 4 faktörden meydana geldiğini bulmuştur. Bu faktörler şunlardır:

- Çalışanlara Duyarlılık
- Yöneticiye Güven
- İletişim Ortamı
- Yeniliğe Açıklık

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin birinci alt boyutu Çalışanlara Duyarlılık; okula yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunması, okulun amaçları anlatılması, işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilmesi, öğretmenlere kendilerine sahip çıkıldığını hissettirilmesi, okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeyde olması, öğretmenin ders programlarının hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeyde olması, okulun iş prensiplerinin öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimde olması, okulun iş prensiplerinin gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilmesi, okulun iş prensiplerinin öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulması, okulun kendi iş prensiplerine göre hareket etmesi, okul öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski iş prensipleriyle değiştirmede dengeli davranılması, okulda öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adil davranılması, okulda öğretmenler ile ilgili karar ve eylemlerin adilane yerine getirilmesi ve yasalarda belirtilen disiplin kurallarının haklı ve gerekli durumlarda uygulanmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 15-90 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından, okulda bu becerilerin üst düzeyde sergilendiği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okulda bu becerilerin yetersiz düzeyde sergilendiği anlaşılmalıdır.

Okulda Örgütsel Güven Ölçeği'nin ikinci alt boyutu olan Yöneticiye Güven; okul müdürünün, yanındaki çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisi olmasının, öğretmenlerin önerilerini dinlemesinin, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenmesinin,

okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirmesinin, açık ve dürüst olmasının, öğretmenlerle olan ilişkilerinde samimi ve öğretmenlerin okula katkısı konusunda onlara destek olmasının, öğretmenleri iş konusundaki sorumluluklarına ve görevlerinde onlara güvenmesinin, okulda performans değerlendirmelerini adil ve tarafsız bir şekilde yapmasının, öğretmenleri okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görmesinin, öğretmenlere güvenebilmesinin, öğretmenlerin faydasına olacak bilgileri onlardan saklamamasının, okulda çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara, görevlerini yerine getirebilme olanağı vermesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 12-72 aralığındadır Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından, okulda bu becerilerin üst düzeyde, alt sınıra yakın olmasından ise okulda bu becerilerin yetersiz düzeyde sergilendiği anlaşılmaktadır.

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin üçüncü alt boyutu İletişim Ortamı; okulda, iş prensip ve yönetmelikler açıklıkla öğretmenlere aktarılmasının, iletişim kanallarının her zaman açık olmasını, öğretmenlerin okul hakkındaki duygularını belirtmekten çekinmemesinin, gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülmesinin, bilgilerin zamanında iletilmesinin, bilgilerin tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılmasının, öğretmenlerin okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilmesinin, olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmaktan keyif almasının ve öğretmenlerin işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geri bildirim almasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-54 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından, okulda bu becerilerin üst düzeyde sergilendiği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okulda bu becerilerin yetersiz düzeyde sergilendiği anlaşılmaktadır.

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan Yeniliğe Açıklık; okul yöneticisinin iş prensiplerini oluştururken öğretmenlerin fikrini almasının ve bunları kullanmasının, öğretmenlerin çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilmesinin, okulun öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık olmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 4-24 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından, okulda bu becerilerin üst düzeyde sergilendiği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okulda bu becerilerin yetersiz düzeyde sergilendiği anlaşılmaktadır (Yılmaz, 90-92).

Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,97 ve dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları Çalışanlara Duyarlılık için 0,95; Yöneticiye Güven için 0,95; Yeniliğe Açıklık için 0,75 ve İletişim Ortamı alt boyutu için ise 0,92 olarak hesaplanmıştır.

2.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Uygulamasının Tanıtımı

İlgili literatür çalışması yapılmış, gerekli makamlardan gerekli izinler alınmış ve anketler yeterli sayıda çoğaltılmıştır. 200 kadar anket, araştırmacının kendisi tarafından tayin edilen süre içinde ilgili okullardaki (İstanbul ili, Maltepe, Kartal, Kadıköy ilçelerinde hizmet veren belirlenmiş devlet ve özel okullar) öğretmenlere uygulanmıştır. Toplanan anketlerden geçerli olarak kabul edilenler bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Bu araştırmada okulların kültür düzeylerini belirlemek için Örgütsel Kültür Ölçeği, örgütsel güven düzeyini belirlemek için de Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi) ile ilgili veriler Kişisel Bilgi Formu üzerinde belirtilen sorularla toplanmıştır.

2.1.5. Veri Çözümleme Yöntemleri

Anketin, Kişisel Bilgi Formu, Okullarda Örgütsel Kültür Ölçeği ve Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği ile elde edilen verilerin tümü SPSS 15.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) ile analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada elde edilen verilerle ilgili aşağıdaki analizler yapılmıştır. Bunlar:

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türü, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyleri gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgi vermek amacıyla frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları hesaplanmıştır.

- Öğretmenlerin demografik özelliklerine bağlı olarak karşılaştırmalar yapılmadan önce, normallik dağılımları incelenmiş, istatistikî analizlere bundan sonra devam edilmiştir.
- Öğretmenlerin demografik özelliklerine bakılmaksızın, ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin algılamalarının düzeyini göstermek üzere, verilen puanların ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri hesaplanmıştır.
- Öğretmenlerin, okul türü, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyleri değişkenlerine bağlı olarak örgütsel kültür ve örgütsel güven ölçeklerinin alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere, normallik varsayımı sağlandığından bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır.
- Öğretmenlerin, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine bağlı olarak örgütsel kültür ve örgütsel güven ölçeklerinin alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere, normallik varsayımı sağlandığından tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik ise post-hoc Scheffe testi uygulanmıştır.
- Öğretmenlerin, okuldaki branş değişkenine bağlı olarak örgütsel kültür ve örgütsel güven ölçeklerinin alt boyutlarını algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere, normallik varsayımı sağlanamadığından parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.
- Öğretmenlerin, örgütsel kültür ve alt boyutlarını algılama düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Pearson's çarpım momentler korelasyon katsayılarından yararlanılmıştır.

Öğretmenlerin, frekans ve yüzde dağılımları tablolarında özetlenen yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi değişkenleri, istatistiksel analizlere uygun olarak tekrar gruplandırılmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, .05'ten küçük ($p < .05$) bulunduğunda bağımsız değişkelerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar “anamlı” olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir.

BÖLÜM III.

Bu bölümde, araştırmada elde edilen verilerin amaçlar doğrultusunda istatistiki analizleri yer almaktadır.

3.1. BULGULAR

Bu bölümde, devlet ve özel ortaöğretim kurumlarında görev yapan 200 öğretmenden Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Kültür Ölçeği ile Örgütsel Güven Ölçeği vasıtasıyla elde edilen veriler ile ele alınan amaçlar doğrultusunda yapılan istatistiki analizler yer almaktadır. Sırasıyla; öğretmenlerin genel yapısına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları, örgütsel kültür ve örgütsel güven ölçeklerinin alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasındaki farklılaşmalar ve son olarak örgütsel kültür ile örgütsel güven ölçeklerine ilişkin algı düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenecektir.

3.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Araştırmanın örneklemini oluşturan 200 ortaöğretim öğretmeninin demografik özelliklerine ilişkin verilerin (okul türü, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi) frekans ve yüzde dağılımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

3.1.1.1.Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne ilişkin dağılımları (Tablo 1)

Tablo 1 Okul türüne ilişkin yüzde ve frekans dağılımı

Okul Türü	f	%	Yığılmalı %
Özel	100	50,00	50,00
Devlet	100	50,00	100,00
Toplam	200	100,00	

Tablo 1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin %50’si özel, kalan %50’si ise devlet ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır.

3.1.1.2.Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları cinsiyetlerine ilişkin dağılımları (Tablo 2)

Tablo 2 Cinsiyete ilişkin yüzde ve frekans dağılımı

Cinsiyet	f	%	Yığılmalı %
Erkek	72	36,00	36,00
Kadın	128	64,00	100,00
Toplam	200	100,00	

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı kadındır. Örneklemin % 36 ’sı erkek, kalan % 64 ’ü ise kadın öğretmenlerden meydana gelmektedir.

3.1.1.3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına ilişkin dağılımları(Tablo 3)

Tablo 3 Yaşa ilişkin yüzde ve frekans dağılımı

Yaş	f	%	Yığılmalı %
21-30 Yaş	40	20,00	20,00
31-40 Yaş	99	49,50	69,50
41-50 Yaş	37	18,50	88,00
51 ve üzeri yaş	24	12,00	100,00
Toplam	200	100,00	

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin yaşına ilişkin dağılımları Tablo 3’de özetlendiği gibi; öğretmenlerin % 20’si 21-30 yaş grubunda, % 49,5’i 31-40 yaş grubunda, %18,5’i 41-50 yaş grubunda ve kalan %12’si 51 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Genel olarak, örneklemdaki öğretmenlerin büyük kısmı gençtir. 40 yaş ve altı öğretmenler, örneklemin %69,5’ini oluşturmaktadır (yığılmalı % sütunu).

3.1.1.4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin dağılımları (Tablo 4)

Tablo 4 Medeni duruma ilişkin yüzde ve frekans dağılımı

Medeni Durum	f	%	Yığılmalı %
Bekar	49	24,50	24,50
Evli	140	70,00	94,50
Dul	11	5,50	100,00
Toplam	200	100,00	

Tablo 4’de olduğu gibi öğretmenlerin büyük bir kısım, % 70 ile evli olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Kalan öğretmenlerin %24,5’i bekar ve %5,5’i ise duldur.

3.1.1.5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdeme ilişkin dağılımları (Tablo 5)

Tablo 5 Mesleki kıdeme ilişkin yüzde ve frekans dağılımı

Mesleki Kıdem	f	%	Yığılmalı %
1-5 Yıl	49	24,50	24,50
6-10 Yıl	45	22,50	47,00
11-15 Yıl	47	23,50	70,50
16-20 Yıl	25	12,50	83,00
21 ve üzeri yıl	34	17,00	100,00
Toplam	200	100,00	

Tablo 5’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin % 24,5’i 1-5 yıl, % 22,5’i 6-10 yıl, % 23,5’i 11-15 yıl, % 12,5’i 16-20 yıl ve kalan % 17’si 21 ve üzeri bir süredir bu mesleği yapmaktadırlar.

3.1.1.6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına ilişkin dağılımları (Tablo 6)

Branş	f	%	Yığılmalı %
Matematik Öğretmeni	31	15,50	15,50
Türkçe Öğretmeni	28	14,00	29,50
Yabancı dil Öğretmeni	36	18,00	47,50
Sosyal Bilgiler Öğretmeni	14	7,00	54,50
Fen Bilgisi Öğretmeni	17	8,50	63,00
Müzik Öğretmeni	2	1,00	64,00
Beden Eğitimi Öğretmeni	6	3,00	67,00
Din K. ve Ahlak B. Öğretmeni	5	2,50	69,50
Diğer	61	30,50	100,00
Toplam	200	100,00	

Tablo 6’da görüldüğü gibi; en büyük üç branş grubunu oluşturanlar sırasıyla; %18 ile Yabancı dil öğretmenleri, %15,5 ile matematik öğretmenleri ve %14 ile Türkçe öğretmenleridir.

3.1.1.7. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin dağılımları (Tablo 7)

Eğitim Düzeyi	f	%	Yığılmalı %
Lisans	148	74,00	74,00
Yüksek Lisans	46	23,00	97,00
Doktora	6	3,00	100,00
Toplam	200	100,00	

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine baktığımızda, Tablo 7’de de görüldüğü gibi; %74,0’ünün bir lisans programından, %23,0’ünün bir yüksek lisans

programından ve kalan %3,0'nün ise bir doktora programından mezun oldukları görülmektedir.

3.1.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullardaki Örgüt Kültürü Alt Boyutlarını Algılama Düzeyleri ile Bu Algılamaların Demografik Özelliklere Göre Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde, örnekleme oluşturan ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 200 öğretmenin, Örgütsel Kültür Ölçeğinin 13 alt boyutunu kendi algılarına göre değerlendirmelerinde/puanlamalarında demografik değişkenlere göre, anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Kişisel özelliklerden görev yapılan okul (özel/devlet), cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenleri için bağımsız gruplar t-testi (normallik koşulu sağlandığından); yaş ve mesleki kıdem değişkenleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve branş değişkeni için non-parametrik Kruskal-Wallis testi (normallik koşulu sağlanmadığından) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arasında anlamlı fark bulunduğu, farklılığın kaynağını (hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu) belirlemek üzere post-hoc Scheffe testi uygulanmıştır.

Analizler araştırmanın amaçlarına uygun olacak şekilde tablolaştırılarak gerekli açıklamalar tabloların altına yapılmıştır. Yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi değişkenlerine ait gruplamalar (kategoriler), anket verileri çerçevesinde, analizlere uygun olarak yeniden oluşturulmuştur.

3.1.2.1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, Örgütsel Kültür Ölçeğinin alt boyutlarını algılama düzeylerine ilişkin sonuçları (Tablo 8)

Tablo 8 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarına ilişkin istatistiksel veriler

Alt Boyutlar	N	\bar{X}	ss
Örgütsel Bağlılık	200	3,78	0,80
Kolaylaştırıcı Değerler	200	3,53	0,85
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	200	3,71	0,93
Olumlu İnsan İlişkileri	200	3,84	0,95
Etkili İletişim	200	3,47	0,86
Uzun Süreli İstihdam	200	3,78	0,75
İşbirliği ve Güven	200	3,83	0,81
Yüksek Motivasyon ve Verimlilik	200	3,72	0,77
Kontrol ve Disiplin	199	3,47	0,91
Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği	200	4,05	0,89
Öğretmen Çabası ve öğrenci başarısı	200	3,63	0,74
Demokratik Yönetim ve Katılım	200	3,63	0,98
Okul Müdürünün Özellikleri	200	3,98	0,84

Örgütsel Kültür Ölçeğinin maddeleri, 1 (kuvvetle katılmama) ve 5 (kuvvetle katılma) olmak üzere 5 puanlı bir Likert ölçeği şeklinde hazırlanmış ve öğretmenlerce kendi algı düzeylerine göre en uygun şıkkı işaretlemeleri biçiminde uygulanmıştır. Ölçek, Tablo 8’de gösterildiği gibi toplam 13 alt boyuttan meydana gelmektedir. Öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarına ilişkin ortalama puanlar (\bar{X}) ve standart sapma değerlerinden (ss) elde edilen aritmetik ortalamalar okul kültürünün o boyutu için 1,00-1,79 arasında ise ‘etkisiz’, 1,80-2,59 arasında ise ‘zayıf’, 2,60-3,39 arasında ise ‘vasat’, 3,40-4,19 arasında ise ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ ve 4,20-5,00 arasında ise ‘üst düzeyde güçlü’ olarak değerlendirilmiştir (Şimşek, 77). Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarına araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri ortalama puan ve standart sapmalar yukarıda Tablo 8’de özetlenmiştir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda örgütsel kültürün alt boyutlarını değerlendirmeleri sonucu verdikleri puanların ortalamaları $\bar{X}=3,47$ ile $\bar{X}=4,05$ arasında değişmektedir. Örgütsel kültürün tüm alt boyutları öğretmenlerce ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde puanlanmıştır. Bu nedenle genel olarak

öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel kültüre ilişkin algılarının olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Ancak görüldüğü gibi hiçbir alt boyut ‘üst düzeyde güçlü’ düzeyinde değerlendirilmediğinden, öğretmenlerin algılamalarına göre görev yaptıkları okullardaki örgüt kültürü geliştirilebilir düzeydedir.

En yüksek ortalama puan $\bar{X}=4,05$ ile Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği alt boyutuna verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel kültür bakımından en düşük ortalama puan verdikleri alt boyutlar ise $\bar{X}=3,47$ ile ‘Etkili İletişim’ ve ‘Kontrol ve Disiplin’ olmuştur.

3.1.2.2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında okul türüne göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo 9)

Tablo 9 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında okul türüne göre istatistiksel veriler

Boyutlar	Okul	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						sd	t	p
Örgütsel Bağlılık	Özel	100	4,05	0,73	0,07	198	5,07	0,000*
	Devlet	100	3,50	0,79	0,08			
Kolaylaştırıcı Değerler	Özel	100	3,76	0,79	0,08	198	3,90	0,000*
	Devlet	100	3,30	0,85	0,08			
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	Özel	100	4,00	0,81	0,08	198	4,59	0,000*
	Devlet	100	3,42	0,95	0,10			
Olumlu İnsan İlişkileri	Özel	100	4,08	0,78	0,08	198	3,77	0,000*
	Devlet	100	3,59	1,04	0,10			
Etkili İletişim	Özel	100	3,69	0,74	0,07	198	3,89	0,000*
	Devlet	100	3,24	0,92	0,09			
Uzun Süreli İstihdam	Özel	100	3,90	0,73	0,07	198	2,29	0,023*
	Devlet	100	3,66	0,75	0,08			
İşbirliği ve Güven	Özel	100	4,02	0,71	0,07	198	3,37	0,001*
	Devlet	100	3,64	0,86	0,09			
Yüksek Motivasyon ve Verimlilik	Özel	100	3,88	0,70	0,07	198	3,06	0,003*
	Devlet	100	3,55	0,81	0,08			
Kontrol ve Disiplin	Özel	100	3,52	0,96	0,10	197	0,66	0,510
	Devlet	99	3,43	0,87	0,09			
Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği	Özel	100	4,23	0,75	0,08	198	2,92	0,004*
	Devlet	100	3,87	0,98	0,10			
Öğretmen Çabası ve öğrenci başarıları	Özel	100	3,72	0,68	0,07	198	1,77	0,078
	Devlet	100	3,54	0,79	0,08			
Demokratik Yönetim ve Katılım	Özel	100	3,73	0,95	0,09	198	1,44	0,151
	Devlet	100	3,53	1,01	0,10			
Okul Müdürünün Özellikleri	Özel	100	4,16	0,78	0,08	198	3,11	0,002*
	Devlet	100	3,80	0,86	0,09			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin görev yaptığı okulun özel veya devlet okulu olmasının, onların Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında bir farklılaşma nedeni olup

olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile incelenmiş ve sonuçları yukarıda, Tablo 9’da özetlenmiştir. Tablodan da görüleceği üzere öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü Örgütsel Kültür Ölçeğinin 10 alt boyutu için bir farklılaşma nedenidir.

Öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların Örgütsel Bağlılık alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır ($t=5,07$ ve $p<,001$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanlarına baktığımızda; özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, bir devlet ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel bağlılık algılarının daha güçlü olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Özel}}=4,05$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,50$).

Öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların Kolaylaştırıcı Değerler alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır ($t=3,90$ ve $p<,001$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; yine özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, bir devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre kolaylaştırıcı değerlere ilişkin algılarının daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{\text{Özel}}=3,76$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,30$). Özel okullarda çalışan öğretmenler kendi okullarını örgütsel kültürün kolaylaştırıcı değerleri bakımından ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyinde değerlendirirken, devlet okullarında çalışan öğretmenler bu alt boyutu ‘vasat’ düzeyinde değerlendirmişlerdir.

Öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların İnsan Kaynaklarını Geliştirme alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır ($t=4,59$ ve $p<,001$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; yine özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, bir devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel kültürün insan kaynaklarını geliştirme alt boyutuna ilişkin algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Özel}}=4,00$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,42$). Verilen ortalama puanlar, düzey bakımından incelendiğinde; insan kaynaklarını geliştirme alt boyutu her iki okul türünde çalışan öğretmenlerce de ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyinde algılanmasına rağmen, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin ortalama puanının ‘vasat’ düzeyine son derece yakın gerçekleştiği görülmektedir.

Öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların Olumlu İnsan İlişkileri alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır ($t=3,77$ ve $p<,001$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, bir devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel kültürün olumlu insan ilişkileri alt boyutuna ilişkin algılarının yine daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Özel}}=4,08$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,59$). Verilen ortalama puanlar, düzey bakımından incelendiğinde; bir önceki boyuttakine benzer şekilde, olumlu insan ilişkileri alt boyutu her iki okul türünde çalışan öğretmenlerce de ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyinde algılanmasına rağmen, yine devlet okullarında çalışan öğretmenlerin ortalama puanının ‘vasat’ düzeyine yakın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların Etkili İletişim alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır ($t=3,89$ ve $p<,001$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, bir devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel kültürün etkili iletişim alt boyutuna ilişkin algılarının yine daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Özel}}=3,69$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,24$). Verilen ortalama puanlar, düzey bakımından incelendiğinde; etkili iletişim alt boyutu özel okullarda çalışan öğretmenlerce ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyinde algılanırken, devlet okullarında çalışan öğretmenlerce ‘vasat’ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların Uzun Süreli İstihdam alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır ($t=2,29$ ve $p<,05$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, bir devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel kültürün uzun süreli istihdam alt boyutuna ilişkin algılarının daha az olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Özel}}=3,66$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,90$). Verilen ortalama puanlar, düzey bakımından incelendiğinde; uzun süreli istihdam alt boyutu her iki okul türünde çalışan öğretmenlerce de ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyinde algılanmasına rağmen, özel okullarda çalışan öğretmenlerin ortalama puanının ‘vasat’ düzeyine yakın olduğu görülmektedir. Özel

okullarda çalışan öğretmenlerin uzun süreli istihdam konusunda algılarının pek olumlu olmadığı anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların İşbirliği ve Güven alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır ($t=3,37$ ve $p<,05$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, bir devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel kültürün işbirliği ve güven alt boyutuna ilişkin algılarının daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{\text{özel}}=4,02$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,64$). Verilen ortalama puanlar, düzey bakımından incelendiğinde; işbirliği ve güven alt boyutu her iki okul türünde çalışan öğretmenlerce de ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyinde algılanmasına rağmen, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki işbirliği ve güvenden daha az memnun olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların Yüksek Motivasyon ve Verimlilik alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır ($t=3,06$ ve $p<,05$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, bir devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel kültürün yüksek motivasyon ve verimlilik alt boyutuna ilişkin algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{özel}}=3,88$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,55$). Verilen ortalama puanlar, düzey bakımından incelendiğinde; yüksek motivasyon ve verimlilik alt boyutu her iki okul türünde çalışan öğretmenlerce de ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyinde algılanmasına rağmen, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon ve verimlilik konusunda memnuniyetlerinin daha düşük olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır ($t=2,92$ ve $p<,05$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, bir devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel kültürün rol açıklığı ve davranış rehberliği alt boyutuna ilişkin algılarının çok daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{özel}}=4,23$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,87$). Verilen ortalama puanlar, düzey

bakımından incelendiğinde; rol açıklığı ve davranış rehberliği alt boyutu özel okullarda çalışan öğretmenlerce ‘üst düzeyde güçlü’ değerlendirilirken, devlet okullarında çalışan öğretmenlerce ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Son olarak, öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların Okul Müdürünün Özellikleri alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t=3,11$ ve $p<,05$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, bir devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel kültürün müdürün özellikleri alt boyutuna ilişkin algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Özel}}=4,16$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=3,80$). Verilen ortalama puanlar, düzey bakımından incelendiğinde; okul müdürünün özellikleri alt boyutu her iki okul türünde çalışan öğretmenlerce de ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyinde algılanmasına rağmen, özel okullarda çalışan öğretmenlerin verdikleri ortalama puana göre algılama düzeylerinin ‘üst düzeyde güçlü’ye yakın olduğu görülmektedir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin müdürlerinin özellikleri konusunda memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel Kültür Ölçeğinin, Kontrol ve Disiplin, Öğretmen Çabası ve Öğrenci Başarısı ile Demokratik Yönetim ve Katılım alt boyutlarının algılanmasında ise öğretmenlerin çalıştıkları ortaöğretim kurumunun türünün bir farklılaşma nedeni olmadığı bulunmuştur.

3.1.2.3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında cinsiyete göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo 10)

Tablo 10 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında cinsiyete göre istatistiksel veriler

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						sd	t	p
Örgütsel Bağlılık	Erkek	72	3,80	0,80	0,09	198	0,34	0,733
	Kadın	128	3,76	0,81	0,07			
Kolaylaştırıcı Değerler	Erkek	72	3,59	0,79	0,09	198	0,72	0,471
	Kadın	128	3,50	0,89	0,08			
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	Erkek	72	3,68	0,86	0,10	198	0,31	0,759
	Kadın	128	3,72	0,97	0,09			
Olumlu İnsan İlişkileri	Erkek	72	3,92	0,92	0,11	198	0,91	0,362
	Kadın	128	3,79	0,97	0,09			
Etkili İletişim	Erkek	72	3,49	0,79	0,09	198	0,32	0,752
	Kadın	128	3,45	0,90	0,08			
Uzun Süreli İstihdam	Erkek	72	3,80	0,82	0,10	198	0,26	0,793
	Kadın	128	3,77	0,71	0,06			
İşbirliği ve Güven	Erkek	72	3,85	0,82	0,10	198	0,20	0,839
	Kadın	128	3,82	0,81	0,07			
Yüksek Motivasyon ve Verimlilik	Erkek	72	3,78	0,80	0,09	198	0,84	0,402
	Kadın	128	3,68	0,76	0,07			
Kontrol ve Disiplin	Erkek	72	3,67	0,80	0,09	197	2,36	0,019*
	Kadın	127	3,36	0,96	0,09			
Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği	Erkek	72	4,15	0,80	0,09	198	1,23	0,221
	Kadın	128	3,99	0,93	0,08			
Öğretmen Çabası ve öğrenci başarısı	Erkek	72	3,68	0,75	0,09	198	0,76	0,450
	Kadın	128	3,60	0,74	0,07			
Demokratik Yönetim ve Katılım	Erkek	72	3,69	0,99	0,12	198	0,62	0,536
	Kadın	128	3,60	0,98	0,09			
Okul Müdürünün Özellikleri	Erkek	72	3,97	0,92	0,11	198	0,20	0,839
	Kadın	128	3,99	0,79	0,07			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10'dan da görüleceği üzere; öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek üzere yapılan t-testinde, öğretmenlerin cinsiyeti, onların sadece Kontrol ve Disiplin alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır (t=2,36 ve p<.05). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre örgütsel kültürün kontrol ve disiplin alt boyutuna ilişkin algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Erkek}}=3,67$; $\bar{X}_{\text{Kadın}}=3,36$). Verilen ortalama puanlar, düzey bakımından incelendiğinde; kontrol ve disiplin alt boyutu erkek öğretmenlerce 'güçlü, fakat geliştirilmesi gereken' değerlendirilirken, kadın öğretmenlerce 'vasat' olarak

değerlendirilmiştir. Kadın öğretmenlerin okullarında bir kontrol ve disiplin problemi olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin cinsiyeti, onların Örgütsel Kültür Ölçeğinin diğer 12 alt boyutu bakımından bir farklılaşma nedeni olarak tespit edilmemiştir. Tüm bu boyutlarda erkek ve kadın öğretmenlerin birbirlerine yakın bir algılamaya sahip oldukları anlaşılmaktadır (Tablo 10).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında yaş değişkeninin anlamlı bir farklılaşma nedeni olup olmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi ve ANOVA testi sonrası yaş değişkeninin hangi grupları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu görmek üzere yapılan post-hoc Scheffe testi sonucu aşağıdaki tablolarda incelenmiştir.

3.1.2.4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında yaşa göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo 11)

Tablo 11 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında yaşa göre istatistiksel veriler

Boyut	Gruplar		n	\bar{X}	ss	ANOVA			
	Yaş					Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Bağlılık	21-30 (1)	40	3,54	0,86	G. Arası	2,73	1,36	2,14	0,121
	31-40 (2)	99	3,83	0,78	G. İçi	125,70	0,64		
	41 ve üzeri (3)	61	3,84	0,79	Toplam	128,43			
Kolaylaştırıcı Değerler	21-30 (1)	40	3,28	0,81	G. Arası	3,68	1,84	4,58	0,028*
	31-40 (2)	99	3,54	0,84	G. İçi	140,36	0,71		
	41 ve üzeri (3)	61	3,67	0,88	Toplam	144,04			
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	21-30 (1)	40	3,51	0,87	G. Arası	4,23	2,11	4,49	0,046*
	31-40 (2)	99	3,66	0,98	G. İçi	167,41	0,85		
	41 ve üzeri (3)	61	3,91	0,85	Toplam	171,64			
Olumlu İnsan İlişkileri	21-30 (1)	40	3,78	1,04	G. Arası	0,88	0,44	0,49	0,615
	31-40 (2)	99	3,80	1,02	G. İçi	178,17	0,90		
	41 ve üzeri (3)	61	3,93	0,75	Toplam	179,06			
Etkili İletişim	21-30 (1)	40	3,24	0,89	G. Arası	4,15	2,07	4,86	0,020*
	31-40 (2)	99	3,44	0,93	G. İçi	142,72	0,72		
	41 ve üzeri (3)	61	3,65	0,67	Toplam	146,87			
Uzun Süreli İstihdam	21-30 (1)	40	3,53	0,79	G. Arası	3,31	1,65	5,00	0,012*
	31-40 (2)	99	3,86	0,73	G. İçi	108,51	0,55		
	41 ve üzeri (3)	61	3,82	0,72	Toplam	111,82			
İşbirliği ve Güven	21-30 (1)	40	3,73	0,79	G. Arası	1,06	0,53	0,81	0,447
	31-40 (2)	99	3,81	0,84	G. İçi	129,38	0,66		
	41 ve üzeri (3)	61	3,93	0,77	Toplam	130,44			
Yüksek Motivasyon ve Verimlilik	21-30 (1)	40	3,54	0,73	G. Arası	1,53	0,77	1,30	0,276
	31-40 (2)	99	3,76	0,86	G. İçi	116,63	0,59		
	41 ve üzeri (3)	61	3,77	0,62	Toplam	118,17			
Kontrol ve Disiplin	21-30 (1)	39	3,40	0,93	G. Arası	0,68	0,34	0,41	0,668
	31-40 (2)	99	3,53	0,93	G. İçi	164,92	0,84		
	41 ve üzeri (3)	61	3,43	0,89	Toplam	165,60			
Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği	21-30 (1)	40	4,15	0,86	G. Arası	0,56	0,28	0,35	0,705
	31-40 (2)	99	4,01	0,97	G. İçi	156,94	0,80		
	41 ve üzeri (3)	61	4,05	0,76	Toplam	157,50			
Öğretmen Çabası ve öğrenci başarısı	21-30 (1)	40	3,58	0,62	G. Arası	1,23	0,62	1,11	0,330
	31-40 (2)	99	3,58	0,86	G. İçi	108,77	0,55		
	41 ve üzeri (3)	61	3,75	0,61	Toplam	110,00			
Demokratik Yönetim ve Katılım	21-30 (1)	40	3,46	0,98	G. Arası	1,73	0,87	0,90	0,410
	31-40 (2)	99	3,64	1,03	G. İçi	190,39	0,97		
	41 ve üzeri (3)	61	3,73	0,90	Toplam	192,12			
Okul Müdürünün Özellikleri	21-30 (1)	40	3,84	0,85	G. Arası	1,13	0,57	0,81	0,448
	31-40 (2)	99	4,01	0,87	G. İçi	138,09	0,70		
	41 ve üzeri (3)	61	4,04	0,77	Toplam	139,22			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 11’de görüldüğü; öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında yaşa göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testinde (N=200), yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin ölçeğin dört alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur. Hangi yaş grupları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi sonuçları aşağıda, Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12 Örgütsel Kültürün alt boyutlarını algılamalarında yaşın gruplarına göre istatistiksel veriler

Boyutlar	(I) Yaş	(J) Yaş	p
Kolaylaştırıcı Değerler	21-30 (1)	31-40 (2)	0,045*
		41 ve üzeri (3)	0,030*
	31-40 (2)	21-30 (1)	0,045*
		41 ve üzeri (3)	0,640
	41 ve üzeri (3)	21-30 (1)	0,030*
		31-40 (2)	0,640
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	21-30 (1)	31-40 (2)	0,041*
		41 ve üzeri (3)	0,029*
	31-40 (2)	21-30 (1)	0,041*
		41 ve üzeri (3)	0,257
	41 ve üzeri (3)	21-30 (1)	0,029*
		31-40 (2)	0,257
Etkili İletişim	21-30 (1)	31-40 (2)	0,037*
		41 ve üzeri (3)	0,024*
	31-40 (2)	21-30 (1)	0,037*
		41 ve üzeri (3)	0,322
	41 ve üzeri (3)	21-30 (1)	0,024*
		31-40 (2)	0,322
Uzun Süreli İstihdam	21-30 (1)	31-40 (2)	0,028*
		41 ve üzeri (3)	0,026*
	31-40 (2)	21-30 (1)	0,028*
		41 ve üzeri (3)	0,949
	41 ve üzeri (3)	21-30 (1)	0,026*
		31-40 (2)	0,949

*Ortalama fark p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin yaşlarının, onların Örgütsel Kültürün Kolaylaştırıcı Değerler alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur (F=4,58 ve p<.05). Hangi yaş grupları arasında anlamlı farklılaşmalar olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testine göre; 21-30 yaş grubunda olan öğretmenler ile diğer iki yaş grubundaki öğretmenler arasında kolaylaştırıcı değerler boyutunun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır (Tablo 12). Öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak verdikleri ortalama puanlar incelendiğinde (Tablo 11); kolaylaştırıcı değerler alt boyutunu en düşük düzeyde puanlayanların 21-30 yaş grubundaki öğretmenler olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{21-30 \text{ Yaş}}=3,28$; $\bar{X}_{31-40 \text{ Yaş}}=3,54$; ve $\bar{X}_{41 \text{ Yaş ve üzeri}}=3,67$). 21-30 yaş grubundaki öğretmenler okullarındaki kolaylaştırıcı değerleri ‘vasat’ düzeyinde değerlendirirken, diğer yaş grubundaki öğretmenler okullarındaki kolaylaştırıcı değerleri ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde değerlendirmişlerdir.

ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin yaşlarının, onların Örgütsel Kültürün İnsan Kaynaklarını Geliştirme alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya

neden olduğu bulunmuştur ($F=4,49$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre; yine 21-30 yaş grubunda olan öğretmenler ile diğer iki yaş grubundaki öğretmenler arasında insan kaynaklarını geliştirme boyutunun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır (Tablo 12). Öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak verdikleri ortalama puanlar incelendiğinde (Tablo 11); insan kaynaklarını geliştirme alt boyutunu en düşük düzeyde puanlayanların yine 21-30 yaş grubundaki öğretmenler olduğu bulunmuştur ($\bar{X}_{21-30 \text{ Yaş}}=3,51$; $\bar{X}_{31-40 \text{ Yaş}}=3,66$; ve $\bar{X}_{41 \text{ Yaş ve üstü}}=3,91$). Her üç yaş grubundaki öğretmenler de insan kaynaklarını geliştirme boyutunu ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde değerlendirmelerine rağmen, yaş büyüdükçe öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılamalarının da daha olumlu olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin yaşlarının, onların Örgütsel Kültürün Etkili İletişim alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=4,86$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre; yine 21-30 yaş grubunda olan öğretmenler ile diğer iki yaş grubundaki öğretmenler arasında etkili iletişim boyutunun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır (Tablo 12). Öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak verdikleri ortalama puanlar incelendiğinde (Tablo 11); etkili iletişim alt boyutunu en düşük düzeyde puanlayanların yine 21-30 yaş grubundaki öğretmenler olduğu anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{21-30 \text{ Yaş}}=3,24$; $\bar{X}_{31-40 \text{ Yaş}}=3,44$; ve $\bar{X}_{41 \text{ Yaş ve üstü}}=3,64$). 21-30 yaş grubundaki öğretmenler etkili iletişim boyutunu ‘vasat’ düzeyinde değerlendirirken, diğer yaş grubundaki öğretmenler etkili iletişim boyutunu ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde değerlendirmişlerdir. 21-30 yaş grubundaki öğretmenlerin okullarındaki iletişimi yeterli bulmadıkları söylenebilir.

Ve son olarak, öğretmenlerin yaşlarının, onların Örgütsel Kültürün Uzun Süreli İstihdam alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=5,00$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre; yine 21-30 yaş grubunda olan öğretmenler ile diğer iki yaş grubundaki öğretmenler arasında uzun süreli istihdam boyutunun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır (Tablo 12). Öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak verdikleri ortalama puanlar incelendiğinde (Tablo 11); uzun süreli istihdam alt boyutunu en düşük düzeyde puanlayanların yine 21-30 yaş grubundaki öğretmenler olduğu bulunmuştur ($\bar{X}_{21-30 \text{ Yaş}}=3,53$; \bar{X}_{31-40

$\bar{X}_{Yaş}=3,86$; ve $\bar{X}_{41 Yaş ve üstü}=3,82$). Her üç yaş grubundaki öğretmenler de uzun süreli istihdam boyutunu ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde değerlendirmelerine rağmen, yaş büyüdükçe öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılamalarının da daha olumlu olduğu görülmektedir.

3.1.2.5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı(Tablo 13)

Tablo 13 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında medeni hale göre istatistiksel veriler

Boyutlar	Medeni Hal	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						sd	t	p
Örgütsel Bağlılık	Bekar/Dul	60	3,63	0,88	0,11	198	3,71	0,047*
	Evli	140	3,84	0,76	0,06			
Kolaylaştırıcı Değerler	Bekar/Dul	60	3,45	0,80	0,10	198	0,87	0,385
	Evli	140	3,56	0,87	0,07			
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	Bekar/Dul	60	3,57	0,98	0,13	198	1,41	0,161
	Evli	140	3,77	0,90	0,08			
Olumlu İnsan İlişkileri	Bekar/Dul	60	3,68	0,99	0,13	198	1,49	0,139
	Evli	140	3,72	0,93	0,08			
Etkili İletişim	Bekar/Dul	60	3,43	0,93	0,12	198	0,40	0,689
	Evli	140	3,48	0,83	0,07			
Uzun Süreli İstihdam	Bekar/Dul	60	3,63	0,76	0,10	198	3,82	0,040*
	Evli	140	3,91	0,74	0,06			
İşbirliği ve Güven	Bekar/Dul	60	3,81	0,74	0,10	198	0,23	0,815
	Evli	140	3,84	0,84	0,07			
Yüksek Motivasyon ve Verimlilik	Bekar/Dul	60	3,69	0,77	0,10	198	0,33	0,739
	Evli	140	3,73	0,77	0,07			
Kontrol ve Disiplin	Bekar/Dul	60	3,45	0,94	0,12	197	0,23	0,821
	Evli	139	3,48	0,91	0,08			
Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği	Bekar/Dul	60	3,88	1,01	0,13	198	3,74	0,043*
	Evli	140	4,12	0,83	0,07			
Öğretmen Çabası ve öğrenci başarısı	Bekar/Dul	60	3,61	0,66	0,09	198	0,24	0,812
	Evli	140	3,64	0,78	0,07			
Demokratik Yönetim ve Katılım	Bekar/Dul	60	3,73	0,89	0,11	198	0,97	0,331
	Evli	140	3,59	1,02	0,09			
Okul Müdürünün Özellikleri	Bekar/Dul	60	3,91	0,82	0,11	198	0,77	0,440
	Evli	140	4,01	0,84	0,07			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 13’den de görüleceği üzere; öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek üzere yapılan t-testinde, Örgütsel Kültür Ölçeğinin sadece 3 alt boyutu için bir farklılaşma bulunmuştur.

Öğretmenlerin bekar/dul veya evli olmalarının, onların Örgütsel Bağlılık alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur

($t=3,71$ ve $p<,001$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; evli olan öğretmenlerin, bekar/dul öğretmenlere göre örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{Bekar/Dul}=3,63$; $\bar{X}_{Evli}=3,84$).

Öğretmenlerin bekar/dul veya evli olmalarının, onların Uzun Süreli İstihdam alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır ($t=3,82$ ve $p<,05$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; yine evli öğretmenlerin, bekar/ öğretmenlere göre örgütsel kültürün uzun süreli istihdam alt boyutuna ilişkin algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Bekar/Dul}=3,63$; $\bar{X}_{Evli}=3,91$). Verilen ortalama puanlar, düzey bakımından incelendiğinde; uzun süreli istihdam alt boyutu her iki medeni durumdaki öğretmenlerce de ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyinde algılanmasına rağmen, evli öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin bekar/dul veya evli olmalarının, onların Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır ($t=3,74$ ve $p<,05$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; yine evli öğretmenlerin, bekar/ öğretmenlere göre örgütsel kültürün rol açıklığı ve davranış rehberliği alt boyutuna ilişkin algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Bekar/Dul}=3,88$; $\bar{X}_{Evli}=4,12$). Verilen ortalama puanlar, düzey bakımından incelendiğinde; uzun süreli istihdam alt boyutu her iki medeni durumdaki öğretmenlerce de ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyinde algılanmasına rağmen, evli öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algılarının ‘üst düzeyde güçlü’ düzeyine yaklaştığı, daha olumlu algılandığı görülmektedir.

3.1.2.6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında kıdeme göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo 14)

Tablo 14 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında kıdeme göre istatistiksel veriler

Boyut	Gruplar	n	\bar{X}	ss	ANOVA				
					Kidem	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl (1)	49	3,65	0,86	G. Arası	1,51	0,51	0,78	0,507
	6-10 Yıl (2)	45	3,76	0,84	G. İçi	126,92	0,65		
	11-15 Yıl (3)	47	3,79	0,77	Toplam	128,43			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,88	0,75					
Kolaylaştırıcı Değerler	1-5 Yıl (1)	49	3,51	0,77	G. Arası	1,92	0,64	0,88	0,451
	6-10 Yıl (2)	45	3,38	0,93	G. İçi	142,12	0,73		
	11-15 Yıl (3)	47	3,55	0,76	Toplam	144,04			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,65	0,92					
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	1-5 Yıl (1)	49	3,34	0,94	G. Arası	5,94	1,98	4,34	0,045*
	6-10 Yıl (2)	45	3,75	1,06	G. İçi	165,70	0,85		
	11-15 Yıl (3)	47	3,77	0,74	Toplam	171,64			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,86	0,92					
Olumlu İnsan İlişkileri	1-5 Yıl (1)	49	3,77	1,09	G. Arası	0,44	0,15	0,16	0,923
	6-10 Yıl (2)	45	3,90	0,95	G. İçi	178,62	0,91		
	11-15 Yıl (3)	47	3,83	1,00	Toplam	179,06			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,85	0,78					
Etkili İletişim	1-5 Yıl (1)	49	3,23	0,94	G. Arası	3,90	1,30	1,78	0,152
	6-10 Yıl (2)	45	3,61	0,90	G. İçi	142,97	0,73		
	11-15 Yıl (3)	47	3,51	0,82	Toplam	146,87			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,51	0,77					
Uzun Süreli İstihdam	1-5 Yıl (1)	49	3,64	0,82	G. Arası	1,61	0,54	0,96	0,414
	6-10 Yıl (2)	45	3,82	0,62	G. İçi	110,21	0,56		
	11-15 Yıl (3)	47	3,89	0,80	Toplam	111,82			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,77	0,73					
İşbirliği ve Güven	1-5 Yıl (1)	49	3,76	0,82	G. Arası	0,91	0,30	0,46	0,712
	6-10 Yıl (2)	45	3,88	0,79	G. İçi	129,54	0,66		
	11-15 Yıl (3)	47	3,92	0,83	Toplam	130,44			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,79	0,81					
Yüksek Motivasyon ve Verimlilik	1-5 Yıl (1)	49	3,69	0,89	G. Arası	0,81	0,27	0,45	0,717
	6-10 Yıl (2)	45	3,69	0,77	G. İçi	117,36	0,60		
	11-15 Yıl (3)	47	3,83	0,74	Toplam	118,17			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,67	0,69					
Kontrol ve Disiplin	1-5 Yıl (1)	49	3,50	0,98	G. Arası	1,93	0,64	0,77	0,514
	6-10 Yıl (2)	44	3,48	0,95	G. İçi	163,67	0,84		
	11-15 Yıl (3)	47	3,61	0,87	Toplam	165,60			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,34	0,86					
Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği	1-5 Yıl (1)	49	4,12	1,03	G. Arası	1,87	0,62	0,78	0,504
	6-10 Yıl (2)	45	4,00	0,88	G. İçi	155,63	0,79		
	11-15 Yıl (3)	47	4,17	0,82	Toplam	157,50			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,93	0,83					
Öğretmen Çabası ve öğrenci başarısı	1-5 Yıl (1)	49	3,64	0,67	G. Arası	1,10	0,37	0,66	0,577
	6-10 Yıl (2)	45	3,50	0,83	G. İçi	108,90	0,56		
	11-15 Yıl (3)	47	3,71	0,75	Toplam	110,00			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,64	0,74					
Demokratik Yönetim ve Katılım	1-5 Yıl (1)	49	3,73	1,06	G. Arası	0,91	0,30	0,31	0,819
	6-10 Yıl (2)	45	3,57	0,99	G. İçi	191,22	0,98		
	11-15 Yıl (3)	47	3,65	0,90	Toplam	192,12			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,58	0,99					
Okul Müdürünün Özellikleri	1-5 Yıl (1)	49	4,06	0,86	G. Arası	0,35	0,12	0,17	0,919
	6-10 Yıl (2)	45	3,94	0,82	G. İçi	138,86	0,71		
	11-15 Yıl (3)	47	3,98	0,85	Toplam	139,22			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	3,96	0,84					

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 14’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA testinde(N=200), ölçeğin sadece 1 alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur Hangi kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi sonuçları aşağıda, Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15 Örgütsel Kültürün alt boyutlarını algılamalarında mesleki kıdem gruplarına göre istatistiksel veriler

Boyutlar	(I) Kıdem	(J) Kıdem	p
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	1-5 Yıl (1)	6-10 Yıl (2)	0,028*
		11-15 Yıl (3)	0,023*
		16 Yıl ve üstü (4)	0,017*
	6-10 Yıl (2)	1-5 Yıl (1)	0,028*
		11-15 Yıl (3)	0,306
		16 Yıl ve üstü (4)	0,093
	11-15 Yıl (3)	1-5 Yıl (1)	0,023*
		6-10 Yıl (2)	0,306
		16 Yıl ve üstü (4)	0,960
	16 Yıl ve üstü (4)	1-5 Yıl (1)	0,017*
		6-10 Yıl (2)	0,093
		11-15 Yıl (3)	0,960

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin, onların Örgütsel Kültürün İnsan Kaynaklarını Geliştirme alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=4,34$ ve $p < .05$). Post-hoc Scheffe testine göre; yine 1-5 yıldır öğretmenlik yapanlarla diğer üç mesleki kıdem grubunda yer alan öğretmenler arasında insan kaynaklarını geliştirme boyutunun algılanmasında anlamlı bir farklılaşma vardır (Tablo 15). Öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak verdikleri ortalama puanlar incelendiğinde (Tablo 14); insan kaynaklarını geliştirme alt boyutunu en düşük düzeyde puanlayanların 1-5 yıldır öğretmenlik yapanların olduğu bulunmuştur ($\bar{X}_{1-5 \text{ Yıl}}=3,34$; $\bar{X}_{6-10 \text{ Yıl}}=3,75$; $\bar{X}_{11-15 \text{ Yıl}}=3,77$ ve $\bar{X}_{16 \text{ Yıl ve üstü}}=3,86$). 6-10, 11-15 ile 16 yıl ve üstü bir süredir öğretmen olanlar insan kaynaklarını geliştirme boyutunu ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde değerlendirirken, 1-5 yıldır öğretmen olanlar okullarında bu boyutu ‘vasat’ düzeyde değerlendirmişlerdir.

3.1.2.7. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında branşa göre bir farklılaşma olup olmadığı(Tabl 16)

Tablo 16 Örgütsel Kültür alt boyutlarını algılamalarında branş değişkenine göre istatistiksel veriler

Boyutlar	Branş	n	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
Örgütsel Bağlılık	Mat-Fen	48	108,36	3	4,62	0,202
	Türkçe-Dil	64	105,28			
	Sosyal B.	14	74,57			
	Diğer	74	96,17			
Kolaylaştırıcı Değerler	Mat-Fen	48	108,71	3	5,51	0,138
	Türkçe-Dil	64	108,23			
	Sosyal B.	14	79,04			
	Diğer	74	92,55			
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	Mat-Fen	48	110,89	3	4,96	0,175
	Türkçe-Dil	64	103,67			
	Sosyal B.	14	75,71			
	Diğer	74	95,71			
Olumlu İnsan İlişkileri	Mat-Fen	48	100,75	3	0,75	0,861
	Türkçe-Dil	64	102,24			
	Sosyal B.	14	87,96			
	Diğer	74	101,20			
Etkili İletişim	Mat-Fen	48	105,95	3	4,15	0,246
	Türkçe-Dil	64	105,46			
	Sosyal B.	14	73,68			
	Diğer	74	97,75			
Uzun Süreli İstihdam	Mat-Fen	48	108,35	3	1,32	0,724
	Türkçe-Dil	64	98,77			
	Sosyal B.	14	93,64			
	Diğer	74	98,20			
İşbirliği ve Güven	Mat-Fen	48	111,49	3	3,82	0,282
	Türkçe-Dil	64	101,87			
	Sosyal B.	14	81,61			
	Diğer	74	95,76			
Yüksek Motivasyon ve Verimlilik	Mat-Fen	48	109,23	3	1,54	0,674
	Türkçe-Dil	64	97,57			
	Sosyal B.	14	94,29			
	Diğer	74	98,55			
Kontrol ve Disiplin	Mat-Fen	48	106,93	3	1,65	0,649
	Türkçe-Dil	64	97,21			
	Sosyal B.	14	86,79			
	Diğer	74	100,38			
Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği	Mat-Fen	48	109,50	3	3,13	0,372
	Türkçe-Dil	64	94,98			
	Sosyal B.	14	113,21			
	Diğer	74	97,03			
Öğretmen Çabası ve öğrenci başarısı	Mat-Fen	48	109,92	3	2,68	0,444
	Türkçe-Dil	64	102,38			
	Sosyal B.	14	89,32			
	Diğer	74	94,89			
Demokratik Yönetim ve Katılım	Mat-Fen	48	104,96	3	2,62	0,455
	Türkçe-Dil	64	103,17			
	Sosyal B.	14	78,21			
	Diğer	74	99,51			
Okul Müdürünün Özellikleri	Mat-Fen	48	105,90	3	2,71	0,439
	Türkçe-Dil	64	100,42			
	Sosyal B.	14	77,29			
	Diğer	74	101,46			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 16’da görüldüğü gibi öğretmenlerin, Örgütsel Kültürün alt boyutlarını algılamalarına yönelik branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, parametrik olmayan Kruskal-Wallis testine göre, branş hiçbir alt boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma kaynağı olmamıştır. Öğretmenlerin farklı branşlara sahip olmalarına rağmen Örgütsel Kültürün alt boyutlarına ilişkin algılamalarının birbirine benzer olduğu anlaşılmaktadır.

3.1.2.8. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında eğitim düzeylerine göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo 17)

Tablo 17 Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında eğitim düzeyine göre istatistiksel veriler

Boyutlar	Eğitim D.	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						sd	t	p
Örgütsel Bağlılık	Lisans	148	3,77	0,78	0,06	198	0,07	0,942
	Y.L./Dokt.	52	3,78	0,87	0,12			
Kolaylaştırıcı Değerler	Lisans	148	3,58	0,82	0,07	198	1,37	0,172
	Y.L./Dokt.	52	3,39	0,92	0,13			
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	Lisans	148	3,69	0,98	0,08	198	0,38	0,702
	Y.L./Dokt.	52	3,75	0,78	0,11			
Olumlu İnsan İlişkileri	Lisans	148	3,86	0,90	0,07	198	0,58	0,562
	Y.L./Dokt.	52	3,77	1,07	0,15			
Etkili İletişim	Lisans	148	3,49	0,83	0,07	198	0,72	0,472
	Y.L./Dokt.	52	3,39	0,93	0,13			
Uzun Süreli İstihdam	Lisans	148	3,81	0,75	0,06	198	0,98	0,328
	Y.L./Dokt.	52	3,69	0,76	0,10			
İşbirliği ve Güven	Lisans	148	3,85	0,83	0,07	198	0,58	0,563
	Y.L./Dokt.	52	3,78	0,74	0,10			
Yüksek Motivasyon ve Verimlilik	Lisans	148	3,74	0,77	0,06	198	0,61	0,541
	Y.L./Dokt.	52	3,66	0,77	0,11			
Kontrol ve Disiplin	Lisans	147	3,47	0,86	0,07	197	0,08	0,939
	Y.L./Dokt.	52	3,48	1,06	0,15			
Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği	Lisans	148	4,00	0,90	0,07	198	1,34	0,181
	Y.L./Dokt.	52	4,19	0,84	0,12			
Öğretmen Çabası ve öğrenci başarısı	Lisans	148	3,63	0,77	0,06	198	0,03	0,978
	Y.L./Dokt.	52	3,63	0,66	0,09			
Demokratik Yönetim ve Katılım	Lisans	148	3,65	0,96	0,08	198	0,45	0,652
	Y.L./Dokt.	52	3,58	1,05	0,15			
Okul Müdürünün Özellikleri	Lisans	148	3,97	0,83	0,07	198	0,49	0,627
	Y.L./Dokt.	52	4,03	0,86	0,12			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 17’de olduğu gibi öğretmenlerin, Örgütsel Kültürün alt boyutlarını algılamalarına yönelik eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, bağımsız gruplar t-testine göre, eğitim

düzeyi hiçbir alt boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma kaynağı olmamıştır. Öğretmenlerin farklı eğitim düzeyine sahip olmaları, Örgütsel Kültürün alt boyutlarını algılamada anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır.

3.1.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarını Algılama Düzeyleri ile Bu Algılamaların Demografik Özelliklere Göre Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde, örneklemi oluşturan ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 200 öğretmenin, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin 4 alt boyutunu kendi algılarına göre değerlendirmelerinde/puanlamalarında demografik değişkenlere göre, anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Demografik özelliklerden görev yapılan okul (özel/devlet), cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenleri için bağımsız gruplar t-testi (normallik koşulu sağlandığından); yaş ve mesleki kıdem değişkenleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve branş değişkeni için non-parametrik Kruskal-Wallis testi (normallik koşulu sağlanmadığından) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arasında anlamlı fark bulunduğu, farklılığın kaynağını (hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu) belirlemek üzere post-hoc Scheffe testi uygulanmıştır.

Analizler araştırmanın amaçlarına uygun olacak şekilde tablolaştırılarak gerekli açıklamalar tabloların altına yapılmıştır. Yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi değişkenlerine ait gruplamalar (kategoriler), anket verileri çerçevesinde ve analizlere uygun olarak yeniden oluşturulmuştur.

3.1.3.1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarını algılama düzeylerine ilişkin sonuçları (Tablo 18)

Tablo 18 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarına ilişkin istatistiksel veriler

Alt Boyutlar	N	Min.	Maks.	\bar{X}	ss
Çalışanlara Duyarlılık	199	27,00	88,00	62,17	13,33
Yöneticiye Güven	200	20,00	72,00	56,77	12,09
Yeniliğe Açıklık	200	4,00	24,00	16,41	4,14
İletişim Ortamı	200	14,00	54,00	40,53	8,82

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin maddeleri, 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 6 (Tamamen Katılıyorum) arasında değişen üzere 6 puanlı bir Likert ölçeği şeklinde hazırlanmış ve öğretmenlerin kendi algı düzeylerine göre en uygun şıkkı işaretlemeleri biçiminde uygulanmıştır. Ölçek, Tablo 18’de görüldüğü gibi, toplam 4 alt boyuttan meydana gelmektedir.

Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin puanlarından elde edilen (toplam puanlar bazında) aritmetik ortalamalar, Çalışanlara Duyarlılık için 15-90 arasında, Yöneticiye Güven için 12-72 arasında, Yeniliğe Açıklık için 4-24 arasında ve İletişim Ortamı için 9-54 arasında olabilmektedir. Ortalama puanın alt sınıra yakınlığı o beceri konusunda yetersizliği, üst sınıra yakınlığı ise bu becerinin okulda üst düzeyde gerçekleştiği yönünde değerlendirilmektedir (Yılmaz, 19).

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarına araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri, Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarına ilişkin ortalama puanlar (\bar{X}) ve standart sapma değerleri(ss) puanlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yukarıda Tablo 18’de özetlenmiştir. Buna göre;

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda örgütsel güvenin alt boyutlarını değerlendirmeleri sonucu verdikleri toplam puanlar Çalışanlara Duyarlılık için 27-88 arasında, Yöneticiye Güven için 20-72 arasında, Yeniliğe Açıklık için 4-24 arasında ve İletişim Ortamı için 14-54 arasında gerçekleşmiştir. Ortalamalar açısından boyutlar değerlendirildiğinde ise;

Çalışanlara Duyarlılık boyutu için $\bar{X} = 62,17$ olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler, okullarında çalışanlara gösterilen duyarlılığın yeterli olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Yöneticiye Güven boyutu için öğretmenlerin verdikleri toplam puanın ortalaması, $\bar{X} = 56,77$ olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama da öğretmenlerin, en üst düzeyde olmasa bile, okullarında yöneticilerine olan güvenlerinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Yeniliğe Açıklık boyutu için öğretmenlerin verdikleri toplam puanın ortalaması, $\bar{X} = 16,41$ olarak bulunmuştur. Bu ortalama da öğretmenlerin, en üst düzeyde olmasa bile, okullarında yöneticilerini yeniliğe açıklık bakımından olumlu olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Son olarak, İletişim Ortamı boyutu için öğretmenlerin verdikleri toplam puanın ortalaması, $\bar{X} = 40,53$ olarak bulunmuştur. Bu ortalama da yine öğretmenlerin, en üst düzeyde olmasa bile, okullarında yöneticilerinin sağladığı iletişim ortamını olumlu yönde algıladıklarını göstermektedir.

Aşağıda öğretmenlerin kişisel özelliklerine bağlı olarak, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarını algılamalarında bir farklılaşma olup olmadığı, kişisel özelliklerin sırasına göre incelenmiş ve tablolar halinde özetlenmiştir.

3.1.3.2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında okul türüne göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo 19)

Tablo 19 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında okul türüne göre istatistiksel veriler

Boyutlar	Okul	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						sd	t	p
Çalışanlara Duyarlılık	Özel	100	64,78	12,68	1,27	197	2,82	0,005*
	Devlet	99	59,54	13,52	1,36			
Yöneticiye Güven	Özel	100	58,86	11,17	1,12	198	2,48	0,014*
	Devlet	100	54,68	12,66	1,27			
Yeniliğe Açıklık	Özel	100	16,53	4,45	0,44	198	0,41	0,683
	Devlet	100	16,29	3,83	0,38			
İletişim Ortamı	Özel	100	41,61	8,54	0,85	198	1,74	0,083
	Devlet	100	39,45	9,01	0,90			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin görev yaptığı okulun özel veya devlet okulu olmasının, onların Okulda Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında bir farklılaşma nedeni olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 19'dan da görüleceği üzere; öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin Çalışanlara Duyarlılık ve Yöneticiye Güven alt boyutları bakımından bir farklılaşma nedenidir.

Öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların Çalışanlara Duyarlılık alt boyutunu algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur (t=2,82 ve p<.05). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanlarına baktığımızda; özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, okullarında çalışanlara duyarlılık gösterilme yeterliliğini, bir devlet ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar ($\bar{X}_{\text{Özel}}=64,78$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=59,54$).

Öğretmenlerin özel veya devlet ortaöğretim okulunda görev yapmaları, onların Yöneticiye Güven alt boyutunu algılamalarında da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur (t=2,48 ve p<.05). Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama puanlarına baktığımızda; özel bir ortaöğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, okullarında yöneticilerine ilişkin güvenlerinin, bir devlet ortaöğretim okulunda görev

yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{\text{Özel}}=58,86$; $\bar{X}_{\text{Devlet}}=54,68$).

Yeniliğe Açıklık ve İletişim Ortamına ilişkin özel ve devlet okulları öğretmenlerinin verdikleri ortalamam puanlarda da farklılıklar olmasına rağmen, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

3.1.3.3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında cinsiyete göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo20)

Tablo 20 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında cinsiyete göre istatistiksel veriler

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						sd	t	p
Çalışanlara Duyarlılık	Erkek	71	63,92	14,29	1,70	197	1,38	0,170
	Kadın	128	61,20	12,73	1,13			
Yöneticiye Güven	Erkek	72	56,47	13,45	1,59	198	0,26	0,795
	Kadın	128	56,94	11,30	1,00			
Yeniliğe Açıklık	Erkek	72	16,86	4,48	0,53	198	1,16	0,249
	Kadın	128	16,16	3,94	0,35			
İletişim Ortamı	Erkek	72	41,47	9,70	1,14	198	1,13	0,258
	Kadın	128	40,00	8,29	0,73			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin cinsiyetinin, onların Okulda Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında bir farklılaşma nedeni olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 20'den de görüleceği üzere; öğretmenlerin cinsiyeti, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin hiçbir alt boyutu için de anlamlı bir farklılaşma nedeni değildir. Erkek ve kadın öğretmenlerin alt boyutları algılama düzeyleri birbirine yakın gerçekleşmiştir. Ortalama puanlar her iki cinsiyet grubu için de çok yakındır.

3.1.3.4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında yaşa göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo 21)

Tablo 21 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında yaşa göre istatistiksel veriler

Boyut	Gruplar		n	\bar{X}	ss	ANOVA				
	Yaş					Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p	
Çalışanlara Duyarlılık	21-30 (1)		40	61,53	11,37	G. Arası	64,87	32,44	0,18	0,835
	31-40 (2)		98	61,92	14,02	G. İçi	35143,32	179,30		
	41 ve üzeri (3)		61	63,00	13,56	Toplam	35208,19			
Yöneticiye Güven	21-30 (1)		40	54,03	10,84	G. Arası	380,46	190,23	1,31	0,273
	31-40 (2)		99	57,58	12,24	G. İçi	28706,96	145,72		
	41 ve üzeri (3)		61	57,26	12,55	Toplam	29087,42			
Yeniliğe Açıklık	21-30 (1)		40	15,25	4,10	G. Arası	68,02	34,01	2,00	0,138
	31-40 (2)		99	16,65	4,18	G. İçi	3346,36	16,99		
	41 ve üzeri (3)		61	16,79	4,05	Toplam	3414,38			
İletişim Ortamı	21-30 (1)		40	39,05	8,44	G. Arası	116,22	58,11	0,75	0,476
	31-40 (2)		99	41,06	9,05	G. İçi	15375,60	78,05		
	41 ve üzeri (3)		61	40,64	8,72	Toplam	15491,82			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin yaşının, onların Okulda Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında bir farklılaşma nedeni olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 21’de de görüleceği üzere; öğretmenlerin yaşı, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin hiçbir alt boyutu için de anlamlı bir farklılaşma nedeni değildir. Öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak alt boyutları algılama düzeylerinin birbirine çok yakın gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 21’den de görüleceği üzere öğretmenlerin yaşı, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin hiçbir alt boyutu için de anlamlı bir farklılaşma nedeni değildir. Öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak alt boyutları algılama düzeylerinin birbirine çok yakın gerçekleştiği görülmektedir.

3.1.3.5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında medeni duruma göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo 22)

Tablo 22 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında medeni duruma göre istatistiksel veriler

Boyutlar	Medeni Hal	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						sd	t	p
Çalışanlara Duyarlılık	Bekar/Dul	60	61,32	13,84	1,79	197	0,59	0,554
	Evli	139	62,54	13,15	1,12			
Yöneticiye Güven	Bekar/Dul	60	55,32	12,56	1,62	198	1,11	0,267
	Evli	140	57,39	11,87	1,00			
Yeniliğe Açıklık	Bekar/Dul	60	15,95	4,00	0,52	198	1,03	0,305
	Evli	140	16,61	4,20	0,36			
İletişim Ortamı	Bekar/Dul	60	39,45	9,34	1,21	198	1,13	0,258
	Evli	140	40,99	8,59	0,73			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin medeni durumunun, onların Okulda Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında bir farklılaşma nedeni olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 22’de de görüleceği üzere; öğretmenlerin medeni durumları, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin hiçbir alt boyutu için anlamlı bir farklılaşma nedeni değildir. Bekar /dul ve evli öğretmenlerin alt boyutları algılama düzeyleri birbirine oldukça yakın gerçekleşmiştir.

3.1.3.6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında mesleki kıdeme göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo 23)

Tablo 23 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında mesleki kıdeme göre istatistiksel veriler

Boyut	Gruplar	n	\bar{X}	ss	ANOVA				
					Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p	
Çalışanlara Duyarlılık	1-5 Yıl (1)	49	63,31	13,08	G. Arası	348,56	116,19	0,65	0,584
	6-10 Yıl (2)	45	60,07	13,08	G. İçi	34859,64	178,77		
	11-15 Yıl (3)	46	63,48	13,01	Toplam	35208,19			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	61,81	14,08					
Yöneticiye Güven	1-5 Yıl (1)	49	57,45	11,78	G. Arası	150,76	50,25	0,34	0,796
	6-10 Yıl (2)	45	55,18	11,96	G. İçi	28936,67	147,64		
	11-15 Yıl (3)	47	57,09	11,26	Toplam	29087,42			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	57,17	13,22					
Yeniliğe Açıklık	1-5 Yıl (1)	49	16,24	4,33	G. Arası	16,91	5,64	0,33	0,807
	6-10 Yıl (2)	45	15,98	4,22	G. İçi	3397,47	17,33		
	11-15 Yıl (3)	47	16,68	3,81	Toplam	3414,38			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	16,66	4,25					
İletişim Ortamı	1-5 Yıl (1)	49	40,78	8,51	G. Arası	26,50	8,83	0,11	0,953
	6-10 Yıl (2)	45	40,04	9,25	G. İçi	15465,32	78,91		
	11-15 Yıl (3)	47	41,00	8,61	Toplam	15491,82			
	16 Yıl ve üstü (4)	59	40,32	9,11					

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin, onların Okulda Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında bir farklılaşma nedeni olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve sonuçları Tablo 23’de de görüleceği üzere; öğretmenlerin kıdemi, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin hiçbir alt boyutu için de anlamlı bir farklılaşma nedeni değildir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak alt boyutları algılama düzeylerinin birbirine çok yakın gerçekleştiği görülmektedir.

3.1.3.7. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında branşa göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo 24)

Tablo 24 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında branşa göre istatistiksel veriler

Boyutlar	Branş	n	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
Çalışanlara Duyarlılık	Mat-Fen	47	107,57	3	4,34	0,227
	Türkçe-Dil	64	104,09			
	Sosyal B.	14	73,54			
	Diğer	74	96,66			
Yöneticiye Güven	Mat-Fen	48	107,74	3	2,09	0,553
	Türkçe-Dil	64	95,66			
	Sosyal B.	14	86,71			
	Diğer	74	102,60			
Yeniliğe Açıklık	Mat-Fen	48	111,74	3	3,26	0,354
	Türkçe-Dil	64	100,80			
	Sosyal B.	14	85,54			
	Diğer	74	95,78			
İletişim Ortamı	Mat-Fen	48	110,26	3	4,46	0,216
	Türkçe-Dil	64	96,71			
	Sosyal B.	14	74,89			
	Diğer	74	102,29			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 24’de de görüldüğü gibi; öğretmenlerin, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarını algılamalarına yönelik branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, parametrik olmayan Kruskal-Wallis testine göre, branş hiçbir alt boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma kaynağı olmamıştır. Öğretmenlerin, farklı branşlara sahip olmalarına rağmen, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılamalarının birbirine benzer olduğu anlaşılmaktadır.

3.1.3.8. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında eğitim düzeyine göre bir farklılaşma olup olmadığı (Tablo 25)

Tablo 25 Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında eğitim düzeyine göre istatistiksel veriler

Boyutlar	Eğitim D.	n	\bar{X}	ss	sh	t-test		
						sd	t	p
Çalışanlara Duyarlılık	Lisans	148	61,97	13,29	1,09	197	0,37	0,713
	Y.L./Dokt.	51	62,76	13,57	1,90			
Yöneticiye Güven	Lisans	148	56,41	12,25	1,01	198	0,72	0,473
	Y.L./Dokt.	52	57,81	11,67	1,62			
Yeniliğe Açıklık	Lisans	148	16,46	3,95	0,32	198	0,28	0,777
	Y.L./Dokt.	52	16,27	4,69	0,65			
İletişim Ortamı	Lisans	148	40,42	8,59	0,71	198	0,30	0,765
	Y.L./Dokt.	52	40,85	9,54	1,32			

* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 25’de de görüldüğü gibi; öğretmenlerin, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarını algılamalarına yönelik eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, bağımsız gruplar t-testine göre, eğitim düzeyi hiçbir alt boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma kaynağı olmamıştır. Öğretmenlerin lisans veya yüksek lisans/doktora yapmış olmaları, onların Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarını farklı algılamalarına neden olmamaktadır. Ortalama puanlara bakıldığında, eğitim düzeylerine bağlı olarak alt boyutlara verilen puanların birbirine son derece yakın gerçekleştiği görülmektedir.

3.1.4. Öğretmenlerin, Örgütsel Kültür ve Alt Boyutların Algılama Düzeyleri ile Okulda Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyutlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel kültür ve alt boyutlarını algılama düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Pearson's çarpım momentler korelasyon katsayılarından yararlanılmış ve sonuçları aşağıda, Tablo 26'da özetlenmiştir.

Tablo 26 Örgütsel kültür ve alt boyutların algılama düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki (N=200)

BOYUTLAR/ÖLÇEKLER		Çalışanlara Duyarlılık	Yöneticiye Güven	Yeniliğe Açıklık	İletişim Ortamı	Güven Ölçeği
Örgütsel Bağlılık	r p	,496** 0,000	,400** 0,000	,353** 0,000	,456** 0,000	,485** 0,000
Kolaylaştırıcı Değerler	r p	,650** 0,000	,553** 0,000	,452** 0,000	,583** 0,000	,628** 0,000
İnsan Kaynaklarını Geliştirme	r p	,586** 0,000	,447** 0,000	,344** 0,000	,473** 0,000	,533** 0,000
Olumlu İnsan İlişkileri	r p	,504** 0,000	,414** 0,000	,301** 0,000	,465** 0,000	,482** 0,000
Etkili İletişim	r p	,571** 0,000	,488** 0,000	,407** 0,000	,505** 0,000	,551** 0,000
Uzun Süreli İstihdam	r p	,481** 0,000	,423** 0,000	,421** 0,000	,479** 0,000	,500** 0,000
İşbirliği ve Güven	r p	,675** 0,000	,598** 0,000	,503** 0,000	,642** 0,000	,673** 0,000
Yüksek Motivasyon ve Verimlilik	r p	,658** 0,000	,570** 0,000	,523** 0,000	,609** 0,000	,658** 0,000
Kontrol ve Disiplin	r p	,584** 0,000	,473** 0,000	,466** 0,000	,526** 0,000	,568** 0,000
Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği	r p	,411** 0,000	,304** 0,000	,226** 0,001	,406** 0,000	,386** 0,000
Öğretmen Çabası ve Öğrenci Başarısı	r p	,492** 0,000	,392** 0,000	,406** 0,000	,462** 0,000	,482** 0,000
Demokratik Yönetim ve Katılım	r p	,663** 0,000	,580** 0,000	,547** 0,000	,598** 0,000	,657** 0,000
Okul Müdürünün Özellikleri	r p	,746** 0,000	,813** 0,000	,641** 0,000	,797** 0,000	,830** 0,000
Örgütsel Kültür Ölçeği	r p	,782** 0,000	,673** 0,000	,585** 0,000	,728** 0,000	,773** 0,000

**Korelasyon ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 26'da da görüldüğü gibi; Araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel kültür ve alt boyutların algılama düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarını algılama

düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucu, her iki ölçeğin ve alt boyutlarının arasında 0,001 anlam düzeyinde pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

İki ölçeğin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları $r=,226$ ile $r=,813$ arasında değişmekte olup, hepsi de pozitif yöndedir. Yani; Örgütsel Kültür Ölçeğinin alt boyutları ile Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutları birbirlerini pozitif yönde etkilemekte olup, birisindeki bir artış diğerini de olumlu etkilemektedir. Tam tersi olarak ölçeklerin alt boyutlarındaki bir düşüş, diğerinin algılanmasında da bir düşüşe sebep olmaktadır.

Ölçeklerin alt boyutları arasındaki en düşük ilişki; rol açıklığı ve davranış rehberliği ile yeniliğe açıklık arasında bulunmaktadır. ($r_{\text{Rol açıklığı} \times \text{Yeniliğe açıklık}} =,226$ ve $p<0,001$).

Ölçeklerin alt boyutları arasındaki en yüksek ilişki; okul müdürünün özellikleri ile yöneticiye güven arasında bulunmaktadır. ($r_{\text{Okul müdürünün özellikleri} \times \text{Yöneticiye güven}} =,813$ ve $p<0,001$).

Genel olarak, ölçekler bazında değerlendirildiğinde ise, Örgütsel Kültür Ölçeği ile Okulda Örgütsel Güven Ölçeği arasında da pozitif yönde, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r_{\text{Kültür} \times \text{Güven}} =,773$ ve $p<0,001$). Öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılamalarındaki olumlu bir artış, okuldaki örgütsel güvene ilişkin algılamalarını da olumlu yönde etkileyecektir (bu tersi için de doğrudur).

BÖLÜM IV.

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

4.1. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında sonuçlara yer verilmiş, daha sonra bu sonuçlar ile literatür ışığında son olarak bazı önerilerde bulunulmuştur.

3.2.1. Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutlarını algılama düzeylerine bağlı sonuç ve öneriler şöyledir:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, görev yaptıkları okulda örgütsel kültürün alt boyutlarını değerlendirmeleri sonucu verdikleri puanların ortalamaları $\bar{X}=3,47$ ile $\bar{X}=4,05$ arasında değişmektedir. Örgütsel kültürün tüm alt boyutları öğretmenlerce 'güçlü, fakat geliştirilmesi gereken' düzeyde puanlanmıştır. Bu nedenle; genel olarak öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel kültüre ilişkin algılarının olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, hiçbir alt boyut 'üst düzeyde güçlü' düzeyinde değerlendirilmediğinden, öğretmenlerin algılamalarına göre görev yaptıkları okullardaki örgüt kültüründen tam olarak memnun olmadıkları görülmektedir (Tablo 8).

En yüksek ortalama puan $\bar{X}=4,05$ ile Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği alt boyutuna verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel kültür bakımından en düşük ortalama puan verdikleri alt boyutlar ise $\bar{X}=3,47$ ile 'Etkili İletişim' ve 'Kontrol ve Disiplin' olmuştur (Tablo 8).

3.2.2. Öğretmenlerin örgüt kültürü algılamaları demografik özelliklere (okul türü, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi) göre anlamlı şekilde farklılaşma gösterme durumuna bağlı sonuç ve öneriler şunlardır:

- Öğretmenlerin çalıştıkları ortaöğretim okulunun özel veya devlet okulu olmasının, onların örgütsel kültürün alt boyutlarını algılamalarında bir farklılaşmaya neden olmaktadır. Örgütsel kültürün 10 alt boyutu için öğretmenlerin çalıştıkları okulun özel veya devlete ait olmasının bir farklılaşma nedeni olduğu görülmüştür. Örgütsel kültürün, okul türüne göre anlamlı farklılaşma bulunan 10 alt boyuttan 9’unda özel okullarda çalışan öğretmenlerin algı düzeylerinin, devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Sadece ‘Uzun Süreli İstihdam’ alt boyutu için devlet okullarında çalışan öğretmenlerin algılama düzeylerinin daha olumlu olduğu bulunmuştur (Tablo 9). Bunun muhtemel en büyük sebebi devlet okullarında çalışan öğretmenlerin iş güvencesi 657 sayılı devlet memurları kanunu kapsamında olmaları olabilir.
- Öğretmenlerin cinsiyetinin, onların Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında sadece ‘Kontrol ve Disiplin’ alt boyutu için bir farklılaşma nedeni olduğu bulunmuştur (Tablo 10). Erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre örgütsel kültürün kontrol ve disiplin alt boyutuna ilişkin algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{\text{Erkek}}=3,67$; $\bar{X}_{\text{Kadın}}=3,36$). Verilen ortalama puanlar, düzey bakımından incelendiğinde; kontrol ve disiplin alt boyutu erkek öğretmenlerce ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ şeklinde değerlendirilirken, kadın öğretmenlerce ‘vasat’ olarak değerlendirilmiştir. Kadın öğretmenlerin okullarında bir kontrol ve disiplin problemi olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin, görev yaptıkları okulda örgütsel kültürün alt boyutlarını algılamalarında yaş değişkeninin 4 alt boyut için bir farklılaşma nedeni olduğu bulunmuştur (Tablo 11 ve Tablo 12). Örgütsel kültürün ‘Kolaylaştırıcı Değerler’, ‘İnsan Kaynaklarını Geliştirme’, ‘Etkili

İletişim’ ve ‘Uzun Süreli İstihdam’ alt boyutlarının algılanmasında 21-30 yaş grubunda olan öğretmenler ile diğer iki yaş grubundaki öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Her dört alt boyut için de 21-30 yaş grubundaki öğretmenlerin (genç öğretmenler), diğer iki yaş grubundaki öğretmenlere göre memnuniyetlerinin daha düşük olduğu, okullarındaki örgütsel kültürün bu boyutlarını daha az yeterli algılandıkları bulunmuştur.

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin, görev yaptıkları okulda örgütsel kültürün alt boyutlarını algılamalarında medeni durum değişkeninin 3 alt boyut için bir farklılaşma nedeni olduğu bulunmuştur (Tablo 13). Örgütsel kültürün ‘Örgütsel Bağlılık’, ‘Uzun Süreli İstihdam’ ve ‘Rol Açıklığı ve Davranış Rehberliği’ alt boyutlarının algılanmasında, bekar/dul öğretmenler ile evli öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Her üç alt boyut için de, bekar/dul öğretmenlerin algı düzeylerinin, evli öğretmenlere göre daha düşük olduğu, okullarındaki örgütsel kültürün bu boyutlarını daha az yeterli algılandıkları bulunmuştur.
- Öğretmenlerin mesleki kıdeminin, onların Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında sadece ‘İnsan Kaynaklarını Geliştirme’ alt boyutu için bir farklılaşma nedeni olduğu bulunmuştur (Tablo 14 ve Tablo 15). Örgütsel kültürün ‘İnsan Kaynaklarını Geliştirme’ alt boyutunun algılanmasında 1-5 yıldır mesleği yapan öğretmenler ile diğer mesleki kıdem grubundaki öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma mevcut olup, 1-5 yıldır mesleği yapan öğretmenlerin diğer üç mesleki kıdem grubundaki öğretmenlere göre memnuniyetlerinin daha düşük olduğu, okullarındaki örgütsel kültürün bu boyutunu daha az yeterli algılandıkları bulunmuştur. ‘İnsan Kaynaklarını Geliştirme’ alt boyutu 1-5 yıldır mesleği yapan öğretmenlerce ‘vasat’ düzeyinde değerlendirilirken daha kıdemli öğretmenlerce ‘güçlü, fakat geliştirilmesi gereken’ şeklinde değerlendirilmiştir.
- Öğretmenlerin, Örgütsel Kültürün alt boyutlarını algılamalarına yönelik branş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma kaynağı bulunamamıştır (Tablo 16).

Öğretmenlerin farklı branşlara sahip olmalarına rağmen Örgütsel Kültürün alt boyutlarına ilişkin algılamalarının birbirine benzer olduğu anlaşılmaktadır.

- Öğretmenlerin, Örgütsel Kültürün alt boyutlarını algılamalarına yönelik eğitim düzeyi değişkenine göre de anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır (Tablo 17). Öğretmenlerin farklı eğitim düzeyine sahip olmaları, onların Örgütsel Kültürün alt boyutlarını algılamada anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır.

3.2.3. Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel güvenin alt boyutlarını algılama düzeylerine bağlı sonuç ve öneriler şöyledir:

Okulda Örgütsel Güven Ölçeği, 'Çalışanlara Duyarlılık', 'Yöneticiye Güven', Yeniliğe Açıklık' ve 'İletişim Ortamı' alt boyutlarından meydana gelmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu alt boyutlara ilişkin verdikleri ortalama toplam puanlara göre, her dört boyutta öğretmenlerce yeterli düzeyde değerlendirilmiştir. Ancak hiçbir alt boyut en üst düzeyde yeterli bulunmamıştır (Tablo 18).

3.2.4. Öğretmenlerin örgütsel güveni algılamaları demografik özelliklere (okul türü, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi) göre anlamlı şekilde farklılaşma gösterme durumuna bağlı sonuç ve öneriler şunlardır:

- Öğretmenlerin görev yaptığı okulun özel veya devlet okulu olmasının, onların Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin 'Çalışanlara Duyarlılık' ve 'Yöneticiye Güven' alt boyutlarını algılamalarında bir anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır. Her iki alt boyutun değerlendirilmesinde de özel okullarda çalışan öğretmenlerin daha olumlu bir algılama düzeyine sahip oldukları bulunmuştur (Tablo 19).
- Öğretmenlerin cinsiyetinin, onların Okulda Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında anlamlı bir farklılaşma nedeni olmadığı görülmüştür. Erkek ve kadın öğretmenlerin alt boyutları algılama düzeyleri

birbirine yakın gerçekleşmiştir. Ortalama puanlar her iki cinsiyet grubu için de çok yakındır (Tablo 20).

- Öğretmenlerin yaşının, onların Okulda Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutlarını algılamalarında da bir farklılaşma nedeni olmadığı bulunmuştur. Öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak alt boyutları algılama düzeylerinin birbirine çok yakın gerçekleştiği görülmektedir (Tablo 21).
- Öğretmenlerin medeni durumunun, onların Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin hiçbir alt boyutu için anlamlı bir farklılaşma nedeni olmadığı bulunmuştur. Bekar/dul ve evli öğretmenlerin alt boyutları algılama düzeyleri birbirine oldukça yakın gerçekleşmiştir (Tablo 22).
- Öğretmenlerin mesleki kıdeminin, Örgütsel Güven Ölçeğinin hiçbir alt boyutu için de anlamlı bir farklılaşma nedeni olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak alt boyutları algılama düzeylerinin birbirine çok yakın gerçekleştiği görülmektedir (Tablo 23).
- Öğretmenlerin, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarını algılamalarına yönelik branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, parametrik olmayan Kruskal-Wallis testine göre, branş hiçbir alt boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma kaynağı olmamıştır (Tablo 24). Öğretmenlerin, farklı branşlara sahip olmalarına rağmen, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algılamalarının birbirine benzer olduğu anlaşılmaktadır.
- Öğretmenlerin, Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarını algılamalarına yönelik eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan, bağımsız gruplar t-testine göre, eğitim düzeyi hiçbir alt boyut için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma kaynağı olmamıştır (Tablo 25). Öğretmenlerin lisans veya yüksek lisans/doktora yapmış olmaları, onların Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarını farklı algılamalarına neden olmamaktadır. Ortalama puanlara

bakıldığında, eğitim düzeylerine bağlı olarak alt boyutlara verilen puanların birbirine son derece yakın gerçekleştiği görülmektedir.

3.2.4. Öğretmenlerin örgütsel kültür ve alt boyutlarını algılama düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişkilere bağlı sonuç ve öneriler şöyledir:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel kültür ve alt boyutların algılama düzeyleri ile örgütsel güven ve alt boyutlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucu, her iki ölçeğin ve alt boyutlarının tümü arasında 0,001 anlam düzeyinde pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

İki ölçeğin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları $r=,226$ ile $r=,813$ arasında değişmekte olup, hepsi de pozitif yöndedir. Yani; Örgütsel Kültür Ölçeğinin alt boyutları ile Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutları birbirlerini pozitif yönde etkilemekte olup, birisindeki bir artış diğerini de olumlu etkilemektedir. Tam tersi olarak ölçeklerin alt boyutlarındaki bir düşüş, diğerinin algılanmasında da bir düşüşe sebep olmaktadır.

Genel olarak, ölçekler bazında değerlendirildiğinde ise, Örgütsel Kültür Ölçeği ile Okulda Örgütsel Güven Ölçeği arasında da pozitif yönde, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r_{\text{Kültür} \times \text{Güven}}=,773$ ve $p<0,001$). Öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılamalarındaki olumlu bir artış, okuldaki örgütsel güvene ilişkin algılamalarını da olumlu yönde etkileyecektir (bu tersi için de doğrudur).

KAYNAKLAR

- Aktan, C. C. (2005). **Demokrasi Poliarşi ve Demarşi**. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Ataman, G. (2001). **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atay, K. (2001). "Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, sayı:26, 179-194.
- Arı, G. S. (2003). "İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". Hacettepe Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Atwater, L. E. (1988). "The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior: The Surprising Impact of Subordinate Trust.", **Group and Organizational Studies**, 13, 290310.
- Aydın, M. (1986). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: İm Eğitim Yayınevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç.,(2004). **Örgüt Sırları Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. İstanbul: Alfa Akademi Yayınları.

- Balay, R. (2000). **Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcıoğlu, Nuri. (1994). **Etkili Sınıf Yönetimi**. Ankara: Baran Ofset Yayınları .
- Baransel, A. (1993). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Bromley ve Cummings, (1996).’’ The Organizational Trust Inventory (OTI).
Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.)’’ **Trust in Organizations**:
Thousand Oaks: Sage. 302-319.
- Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K.(2008). ‘İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri’. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, sayı:54, 211-233.
- Brewster, C., J., Railsback, (2003). “Building Trusting Relationships For School Improvement: Implications For Principals and Teachers”. **Northwest Regional Educational Laboratory. ERIC Document Reproduction Service**, ED 481 987.
- Bryk, A.S., B., Schneider, (2002). **Trust In Schools: A Core Resource For Improvement**. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Butler, J.K. (1991). “Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory”. **Journal of Management**, 17, 643-663.
- Can, H. (1991). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Chen, C. C., Chen , X.-P ve Meindl, J.R.(1998).’’ How can cooperation be fostered? The culturel effects of individualism- collectivism.’’ **Academy of Management Review**, 23(2): 285-304.

Christensen, G.E. ve Gressgard, L.J. (2002). "Trust as a Governance Mechanism in Internet – based interorganizational Cooperative. Relationships", **15th Bled Electronic Commerce Conference Reality: Constructing the economy**, June ,Bled, Slovenia.

Covey, S.R. (1997). **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**.(Çev. Gönül Suveren-Osman Deniztekin), İstanbul:Varlık Yayınları.

Covey, S.R.(2000).**Önemli işlere Öncelik Verin**.(Çev: Osman Deniztekin-Filiz Nayır Deniztekin) , İstanbul: Varlık Yayınları.

Cufaude, J. (1999). "Creating Organizational Trust", **Association Management**, v.51, N. 7, July.

Çelik, Vehbi, (2002). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çetin, Ö.M.(2004).**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. İstanbul: Nobel Yayınları.

Clarke, J. (2002).**Maymuncuk, İşyerinde İletişim ve Politika**. İstanbul: Mess Yayınları.

Danışman, A. Ve Özgen, H.(2004).''Türk İşletmeleri ile Kanada İşletmelerinin Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Açısından Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma'' **12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 354-361.

Demircin, N. ve Ceylan, A.(2003). 'Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları'. **Yönetim ve Ekonomi**. 10(2), 139-150.

Dırks, T.K., Ferrin, D.L. (2001). 'The role of trust in organizational setting'. **Organization Science**, 12: pp. 450-467.

Elizabeth W., Marrison. (1993).''Longitudinal Study Of The Effects Of Information Seeking On Newcomer Socialization'', **Journal Of Apply Psychology**, ss.173-183.

- Erdoğan, İ. (1997). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Dönence Yayın.
- Erdoğan, İ. (2002). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Eren, Erol, (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım A.S.
- Eren, E. (2006). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayın.
- Ertekin, Y. (1978). **Örgüt İklimi**. Ankara: TODAİE.
- Fukuyama, F. (1998). **Güven**. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gilbert, J.T., Tang, T.L.P. (1998). "An examination of Organizational Trust antecedents", **Public Personal Management**, v.27, No:3, Fall.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2000). **Kurum Kültürü**. Ankara: Medya Yayın Dağıtım.
- Güçlü, N. (2003). 'Örgüt Kültürü'. **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı:6, s.153.
- Gümüş, M. (1995). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Güner, A.F., ve Giritli, H. (2004). "İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalar", **İtü. Dergisi/a Mimarlık, Planlama, Tasarım**, Sayı,1:19-30.
- Handy, C. (1998). **Ruhun Arayışı**. (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Boyner Yayınları.
- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). "Levels Of Organizational Trust In Individualist ersus Collectivist Societies: A Seven Nation Study", **Organization Science**. Vol 14:1.

- İlhan, E. (1991). "İşletmelerde Davranış" **İstanbul İşletme Fakültesi Yayını**, no:242.
- Johnson,D.S.,Grayson,K.(1998).“Sources and Dimensions of Trust in Service Relationships.”London Business School: **Centre for Marketing Working Paper**, n:98,s.503.
- Jones, G.R., George,J. (1998).“The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork.” **Academy of Management Review**.23(3), s.531-546
- Kamer, M. (2001).” Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri.” Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Karasar, N.(2006). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karcıoğlu, Fatih, (2001). “ Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürü İlişkisi”.**İktisadî ve İdarî Bilimler Dergisi**, sayı: 1-2:274.
- Kochanek, J. R. (2005). **Building Trust for Better Schools**. California: Corwin Press A Sage Publications Company.
- Lane, C. (1998). ‘Theories and Issues in the Study of Trust. In C.Lane, & R.Bachmann (Eds.), Trust Within And Between Organizations: Conceptual Issues And Emprical Applications.’ **Oxford University Press**, pp.1-31.
- Lewickı, R.J. ve Bunker, B.B. (1996).”Developing And Maintaining Trust In Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research’’, **Sage Publications**, 114-139.
- Marshal, E. W.(2000). ‘Güven İçeri Korku Dışarı’. **Executive Excellence Dergisi**. Kasım.s.6.

- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). "An integrative model of organizational trust." **Academy of Management Review**, 20:709-734.
- Mishra, A.K. (1996). "Organizational Response To Crisis, The Centrality of Trust, A Survey of West Michigan Managers", **Public Personnel Management**, 19, 4, 442-463.
- Narsap, H. (2006). 'Genel ve Meslekî Liselerde Örgüt Kültürü'. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Yüksek Lisans Tezi.
- Okay, A. (2005). **Kurum Kimliği**. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Özdemir, S. (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özen, J. (2003). **Sosyal Bilimlerde Güven**. Ankara: Vadi Yayınları.
- Özkalp, E. (1995). **Örgütlerde Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Yayınları.
- Rebore, R. W. (2001). **The Ethics of Educational Leadership**, Merrill Prentice Hall, Ohio
- Rosen, H. R. (1998). **İnsan Yönetimi**. (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul: MESS Yayınları.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer, C. (1998). "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", **Academy of Management Review**, 23, :393-404.
- Sabancı, S. (1997). **Para Başarının Mükafatıdır**. İstanbul: Elyaf Matbaacılık.
- Sağlam, M. (1979). **Örgütsel Değişme**. Ankara: Doğan Basımevi.

- Sargut, A.S.(2003). **Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü**. Ankara: Vadi Yayınları.
- Saylı, H.(2004). 'Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği'. **12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 27-29 Mayıs, Bursa:383-386.
- Schein, H. E.(1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass.
- Schemel, R. (1997).**Yönetim Eğitimi Araştırmaları**.(Çev.Nedret Öztan),Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Schwartz, Howard ve Davis, Stan M.(1981)"Matching Corporate Culture and Business Strategy", **Organizational Dynamics**, Summer.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H.ve Cheraskin, L. (1992).''Business on handshake.'' **Negotiation Journal**, 8 (4), 365-377.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis ve Winograd,G. (2000).''Organizational Trust: What It Means, Why It Matters'', **Organization Development Journal**, Vol 18:4.
- Şahin, S. (2004). ''Okul Müdürü ve Öğretmenler ile Okulun Bazı Özellikleri Açısından Oku Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme''.**Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, sayı:39,458-474.
- Şimşek, Y. (2003). 'Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki', Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Şişman, M. (2002). **Örgütler ve Kültürler**.Ankara: PegemA Yayınları.
- Terzi, A.R.(2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Thomas G.(1995).**Strategische Erfolgspotentiale Durch Corporate Identity: Aufbau Und Nutzung**. Wiesbaden: Dt.Univ.-Verl.; Gabler, , Nak. A. Okay.
- Tınaz, P. (2005).**Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**. İstanbul: Beta Yayın.
- Urquhart, J. (2004). “Güven Nasıl Kazanılır”. **Executive Excellence Dergisi**. Haziran, s.9.
- Unutkan, A.G.(1995).**İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul:Türkmen Kitabevi.
- Uzunçarşılı,Ü., Toprak, E., Meral O., (2000): **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul: Mega ajans.
- Vural, A.B.Z.(1998).**Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul:İletişim Yayınları.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Kobsgaard, M.A., Werner, J.M.(1998).“Managers as initiators of trust:An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior.”**Academy of Management Review**, 23(3), s:516-520.
- Yılmaz, E. (2005).’Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması’. **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, 14, 567-580.
- Yılmaz, E. (2006). ‘Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi’ .Selçuk Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü,Doktora Tezi.
- Zaheer,A., Mcevily,B., ve Perrone,V.(1998).“Does Trust Matter? Exploring Effects of Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance”, **Organization Science**, 9:2,123-159.

EKLER

EK- I. KİŞİSEL BİLGİ ANKET FORMU

Değerli meslektaşım,

Bu araştırma, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle Yılmaz ve Şimşek tarafından geliştirilmiş olan toplam 76 maddeden oluşmuş iki anket kullanılacaktır.

Verilen cevaplar sadece bilimsel amaç için kullanılacağından, adınızı ve soyadınızı yazmanız gerekmemektedir.

Şimdiden gösterdiğiniz çaba ve yardımlardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Fatma YÜKSEL

Maltepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans

Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz

1.() Erkek 2.() Kadın

2. Yaşınız

1.() 21-30 2.() 31-40 3.() 41-50 4.() 51 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz

1.() Bekar 2.() Evli 3.() Dul

4. Öğretmenlik Kıdeminiz

1.()1-15 yıl 2.()6-10 yıl 3.()11-15 yıl 4.()16-20 yıl 5.()21 yıl ve üzeri

5. Branşınız

- | | |
|------------------------|--|
| 1. () Sınıf öğretmeni | 6. () Fen Bilgisi |
| 2. () Matematik | 7. () Müzik |
| 3. () Türkçe | 8. () Beden Eğitimi |
| 4. () İngilizce | 9. () Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi |
| 5. () Sosyal Bilgiler | 10. () Diğer.....(Lütfen belirtiniz.) |

6. Eğitim Düzeyiniz

1. () Ön lisans
2. () Lisans
3. () Yüksek lisans
4. () Doktora
5. () Diğer.....(Lütfen belirtiniz.)

EK- II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKET FORMU

ÖĞRETMENLERİN OKUL KÜLTÜRLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

Bu bölümde, okulların kültürlerine yönelik görüşlerinizin belirlenmesini amaçlayan maddeler yer almaktadır. Aşağıda belirtilen maddelerden size uygun olan seçeneğin üzerine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Seçiminizi yaparken, olması gereken durumu değil, okulunuzdaki mevcut durumu ifade eden seçeneği işaretleyiniz. Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz.

	SEÇENEKLER				
	Katılıyorum				Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
Okulumuzda;					
1. Görev yapmaktan mutluluk duyarım.	()	()	()	()	()
2. Okulun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	()	()	()	()	()
3. Görev saatleri dışında da öğretmenleri okulda görmek mümkündür.	()	()	()	()	()
4. Yeni ve yaratıcı fikirler desteklenir.	()	()	()	()	()
5. Öğretmenlerin görevleriyle ilgili bir belirsizlik olduğunda, kendileri karar verebilirler.	()	()	()	()	()
6. Öğretmenler görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmazlar.	()	()	()	()	()
7. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanır.	()	()	()	()	()
8. Öğretmenler okul amaçları doğrultusunda kendilerini geliştirirler.	()	()	()	()	()
9. Aramıza yeni katılan öğretmenler okula kısa sürede alışır.	()	()	()	()	()
10. Üyeler arasında yakın arkadaşlık ilişkileri söz konusudur.	()	()	()	()	()
11. Yönetim, öğretmenlerin görevleriyle olduğu kadar sosyal yaşamlarıyla da ilgilenir.	()	()	()	()	()
12. Öğrenci aileleri ile toplumun beklentileri karşılanmaya çalışılır.	()	()	()	()	()
13. Üyeler arasında sürekli bir bilgi alış-verişi vardır.	()	()	()	()	()
14. Öğretmenlerin çalışma istekleri yüksektir.	()	()	()	()	()
15. Öğrencilerin "okula devamları" genel olarak düzenlidir.	()	()	()	()	()
16. Üyeler arasında karşılıklı güven söz konusudur.	()	()	()	()	()
17. Üyeler bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşır.	()	()	()	()	()
18. Yönetim, okul dışından gelebilecek baskılara karşı okulu korur.	()	()	()	()	()
19. Öğretmenler işlerini severek yaparlar.	()	()	()	()	()
20. Öğretmenler yüksek morale sahiptirler.	()	()	()	()	()
21. Okul yönetimi öğretmenlerin çalışmalarından memnundur.	()	()	()	()	()
22. Öğretmenlerin görevleriyle ilgili bir belirsizlik olduğunda, kendileri karar verebilirler.	()	()	()	()	()

23. Öğretmenlerin başkaları tarafından kontrol edilmeleri yerine, öz değerlendirmelerine önem verilir. () () () () ()
24. Çalışma düzeni, yönetimin müdahalesine gerek kalmadan sağlanır. () () () () ()
25. Öğretmenler nerede, ne zaman ve nasıl davranacaklarını bilirler. () () () () ()
26. Öğrencilerimizin başarıya yönelik motivasyonları yüksektir. () () () () ()
27. Öğretmenler öğretim kadar, öğrencinin eğitim ve beceri edinimine de önem verilir. () () () () ()
28. Öğretmenler de söz sahibidir. () () () () ()
29. Demokratik bir anlayış yaygındır. () () () () ()

Okul müdürümüz;

30. Kendini okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine adanır. () () () () ()
31. Öğretmenlere yansız davranır. () () () () ()
32. Uygun öğrenme ortamının yaratılmasına yardım eder. () () () () ()
33. Öğretmen, öğrenci ve ailelerinin gereksinimlerini karşılamaya çalışır. () () () () ()
34. Okulun bürokratik yapısını yumuşatmaya çalışır. () () () () ()
35. Öğretmenleri desteklemek amacıyla izler. () () () () ()
36. Okul üyelerine gerekli rehberliği sağlar. () () () () ()

EK- III. ÖRGÜSEL GÜVEN ANKET FORMU

OKULLARDA ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ (OÖGÖ)

Aşağıda çalıştığımız okulunuzla ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler “**TAMAMEN KATILYORUM**” seçeneğinden “**HİÇ KATILMIYORUM**” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.



Tamamen Katılıyorum.....: 6
Çok Katılıyorum.....: 5
Oldukça Katılıyorum.....: 4
Biraz Katılıyorum.....: 3
Katılmıyorum.....: 2
Hiç Katılmıyorum.....: 1

1 Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur.	6	5	4	3	2	1
2 Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.	6	5	4	3	2	1
3. Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir.	6	5	4	3	2	1
4 Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıkıldığını hissederler.	6	5	4	3	2	1
5 Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir.	6	5	4	3	2	1
6 Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir.	6	5	4	3	2	1
7 Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir.	6	5	4	3	2	1
8 Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir.	6	5	4	3	2	1
9 Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.	6	5	4	3	2	1
10 Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket eder.	6	5	4	3	2	1
11 Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır.	6	5	4	3	2	1
12 Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir.	6	5	4	3	2	1
13 Bu okul da öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilir.	6	5	4	3	2	1
14 Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	6	5	4	3	2	1
15 Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler.	6	5	4	3	2	1
16.Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.	6	5	4	3	2	1
17 Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirir.	6	5	4	3	2	1
18 Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benimde fikrimi alır.	1	2	3	4	5	6
19 Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.	6	5	4	3	2	1
20 Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.	6	5	4	3	2	1
21 Okul müdürü, açık ve dürüsttür.	6	5	4	3	2	1
22 Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir.	6	5	4	3	2	1
23 Okul müdürü, benim işyerine katkım konusunda bana destek olur.	6	5	4	3	2	1
24 Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir	6	5	4	3	2	1
25 Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır.	6	5	4	3	2	1

26 Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	6	5	4	3	2	1
27 Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.	6	5	4	3	2	1
28 Bu okulda iş prensip ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır.	6	5	4	3	2	1
29 Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir	6	5	4	3	2	1
30 Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.	6	5	4	3	2	1
31 Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem.	6	5	4	3	2	1
32 Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.	6	5	4	3	2	1
33 Bu okul gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür.	6	5	4	3	2	1
34 Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.	6	5	4	3	2	1
35 Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	6	5	4	3	2	1
36 Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.	6	5	4	3	2	1
37 Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.	6	5	4	3	2	1
38 Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar.	6	5	4	3	2	1
39 Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	6	5	4	3	2	1
40 Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamazlar.	6	5	4	3	2	1

EK- IV. ÖRGÜTSEL GÜVEN ANKET İZİN ONAYI



Örgütsel Güven ile Örgütsel Kültür Ölçeğinin İzin Onayları

Date:	Mon, 17 Nov 2008 18:27:12 +0200
From:	"ERCAN YILMAZ" <ercanyilmaz70@gmail.com>  Add to Address Book  Add Mobile Alert Yahoo! DomainKeys has confirmed that this message was sent by gmail.com. Learn more
To:	fatmayuksel34@yahoo.com
Subject:	İZİN

Geliştirdiğim "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği"ni, " Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki ilişki" adlı yüksek lisans proje çalışmanızda kullanabilirsiniz.

EK- V. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ANKET İZİN ONAYI

This message is not flagged. [Flag Message - Mark as Unread]

Date:	Fri, 14 Nov 2008 21:13:23 +0200
From:	"YUCEL SIMSEK" <ysimsek@anadolu.edu.tr>  Add to Address Book  Add Mobile Alert
To:	fatmayuksel34@yahoo.com
Subject:	Örgütsel kültür ölçeği

-----Original e-posta iletisi-----

From: fatma "y
Date: Fri, 14 Nov 2008 16:39:03 +0200
To: "ys
Subject:

> Hocam;
> 'Lise Ööretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Ýle Örgüt
Kültürü Arasýndaki Ýlipki' adlý tez çalyþmam için
geliptirmip olduðunuz örgütsel kültür ölçeðinizi kullanmak
istiyorun.Gerekli izni saðlarsanız çok memnun olurum.
> Saygýlarýmla
> Fatma YÜKSEL
> Maltepe Üniversitesi
> Eðitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisansý

Sayın Fatma Hanım,
Doktora çalıþmam için geliþtirmiş olduğum "örgütsel kültür"
ölçeğini, "yüksek lisans teziniz" kapsamında kullanabilirsiniz.
Çalıþmanızda başarılar ve kolaylıklar dilerim...

Yrd.Doç.Dr. Yücel ŞİMŞEK
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri
Bölümü
26470 Yunus Emre Kampusü
ESKİŞEHİR
Tel: +90(222)335 05 80'35 26-35 80
Fax: +90(222)335 05 79