



**Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi**  
**Tezli Yüksek Lisans Programı**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI**

**Ayşe ŞİMŞEK**

**Danışman**

**Doç. Dr. Emine BABAÖĞLAN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Burdur, 2014**



**Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi Teftişı Planlaması ve Ekonomisi**  
**Tezli Yüksek Lisans Programı**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI**

**Ayşe ŞİMŞEK**

**Danışman**

**Doç. Dr. Emine BABAOğLAN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Burdur, 2014**



MAKÜ EĞİTİM BİLİMLERİ  
ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 13.01.2014 tarih ve 2014-60/8 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 11.02.2014 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ayşe ŞİMŞEK 'in "Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı" konulu tez çalışması Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN  
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Doç. Dr. Sadık KARTAL

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Behsat SAVAŞ

ONAY

M.A.K.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 13/01/2014 tarih ve 2014-60/8 sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## Bildirim Sayfası

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

11/02/2014

Ayşe ŞİMŞEK

## ÖZET

### Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı

**Ayşe ŞİMŞEK**

Bu araştırma Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi okul ve eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgüt kültürü algılarını ve bu algıların bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Betimsel tarama modelinde olan araştırmanın evrenini 2011-2012 eğitim öğretim yılında Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bulunan resmi ilköğretim, ortaöğretim okullarında ve diğer resmi eğitim kurumlarında görev yapan 180 müdür, 264 müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olmak üzere toplam 444 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada evreni oluşturan yöneticilerin tamamına ulaşılmıştır; ancak 382 yönetici ölçeği doldurmuştur. Doldurulan ölçekte yanıtlanmayan madde bulunmadığı için 382 yöneticiden elde edilen verilerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma verileri "Kişisel Bilgi Formu" ve İpek (1999) tarafından geliştirilen "Örgütsel Kültür Ölçeği" ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz ile birlikte t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) istatistik teknikleri kullanılmıştır. Bu analizler bilgisayar ortamında SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı yardımıyla yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda çalışanların okul yönetimiyle çatışmaya girmekten kaçındıkları, okul yöneticilerinin yaptıkları iş ve işlemleri birer ayrıntı olarak görmedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin okullarındaki çalışanlarının çalışmalarını takip ettiği ve başarılarını desteklediği sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin, başarı elde edebilmek için risk almaktan çekinmedikleri görülmüştür. Algılanan örgüt kültürü, geleneksel örgüt kültürü boyutunda orta düzeyde; çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise yüksek düzeyde bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algılarının cinsiyet, kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Ancak çalıştıkları okul türü, yöneticilik türü, branş, eğitim durumu, aynı okulda çalışma süresi, okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre yöneticilerinin örgüt kültürü algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, Örgüt kültürü, Örgüt kültürü algısı

## ABSTRACT

### **School Administrators' Perception of Organizational Culture**

**Ayşe ŞİMŞEK**

This research aims to determine administrators', working in educational institutions and official schools in Burdur Provincial National Education Directorate, perceptions of organizational culture and if these perceptions differ according to some demographic variables. A total of 444 school administrators including 180 principals, deputy principals and deputy director of 264, who are working in the public elementary, secondary schools and in other formal education institutions connected to Burdur Provincial National Education Directorate, constructs the research population which is in descriptive survey model. In the survey, it is reached to the whole administrators who constructs the population, but 382 of them filled the scale. There wasn't any unanswered clause so the all the datas obtained from 382 administrators, taken into assessment.

Research datas collected with "Organizational Culture Scale" Ipek (1999) and "Personal Information Form". To analyze the data, with descriptive analysis, t test and one-way analysis of variance (ANOVA) statistical techniques were used. These analyzes were performed with SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences) software package in the computer.

As a result, employees are to avoid confrontation with the school board, and they do not see the process which school administrators do, as details. Also, it was concluded that managers follow the work of employees in schools and support their success. It was seen that school administrators do not hesitate to take risks to achieve success. Perceived organizational culture was found moderate in size of traditional organizational culture; in size of contemporary organizational culture it was found in high levels.

It was seen that school administrators' perceptions of the organizational culture of traditional and contemporary doesn't show a significant difference to variables of gender and seniority. But statistically significant differences in the perception of organizational culture of the administrators were found according to the variables that the type of school they work, managerial type, industry, education, duration of working in the same school, where school settlement is.

**Key Words: School administrator, Organizational culture, The perception of organizational culture**

## TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin desteği ve katkısı bulunmaktadır. Öncelikle araştırmamın her aşamasında yapıcı eleştirileri ile bana tüm süreç boyunca desteğini esirgemeyen, bilgilerini benimle paylaşmaktan çekinmeyen, ilgi ve yardımlarını eksik etmeyen hocam ve aynı zamanda tez danışmanım Doç. Dr. Emine Babaoğlan'a sonsuz teşekkürler ederim. Ayrıca, tez jürisinde olan ve katkılarından yararlandığım Doç. Dr. Sadık Kartal'a ve Yrd. Doç. Dr. Behsat Savaş'a içten teşekkürlerimi sunarım. Örgütsel Kültür Ölçeği'ni araştırmamda kullanmama izin veren Doç. Dr. Cemalettin İpek'e, araştırma verilerini toplamamda bana yardımcı olan amcama ve araştırma ölçeğini gönüllü olarak dolduran tüm yöneticilere katılımları için teşekkür ederim.

Aynı zamanda tüm yaşamım boyunca yanımda olan ve beni destekleyen, sevgilerini daima yanımda hissettiğim anneme, babama ve kardeşime gönülden teşekkürlerimi sunarım. Yukarıda adlarını saydığım değerli kişilerin yanı sıra burada adını veremediğim çalışmam süresince yardımlarını esirgemeyen, bana destek olan herkese çok teşekkür ederim.

Şubat, 2014

Ayşe ŞİMŞEK



# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>BİLDİRİM</b> .....	i
<b>ÖZET</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	iv
<b>İÇİNDEKİLER DİZİNİ</b> .....	v
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	viii
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	ix
<b>BÖLÜM I</b>	
<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Problem.....	6
1.2. Alt Problemler.....	6
1.3. Araştırmanın Amacı.....	6
1.4. Araştırmanın Önemi.....	7
1.5. Varsayımlar.....	8
1.6. Sınırlılıklar.....	8
1.7. Tanımlar.....	8
<b>BÖLÜM II</b>	
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	10
2.1. Örgüt.....	10
2.2. Kültür Kavramı ve Özellikleri.....	11
2.3. Örgüt Kültürü.....	14
2.3.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	16
2.3.2. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	17

2.3.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri (Unsurları).....	18
2.3.4. Örgüt Kültürü Sınıflamaları.....	25
2.3.4.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	25
2.3.4.2. Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması....	27
2.3.4.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	28
2.3.4.4. Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması	30
2.3.4.5. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Sınıflaması	31
2.3.4.6. Diana Pheysey'in Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	32
2.3.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	34
2.3.6. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri.....	36
2.4. Okullarda Örgüt Kültürü ve Yönetimi.....	38
2.5. Okul Yöneticiliği.....	40
2.6. Örgüt Kültürü İle İlgili Araştırmalar.....	45

### **BÖLÜM III**

<b>YÖNTEM.....</b>	<b>60</b>
3.1. Araştırma Modeli.....	60
3.2. Evren.....	60
3.3. Veri Toplama Araçları.....	63
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	63
3.3.2. Örgütsel Kültür Ölçeği.....	63
3.4. Verilerin Analizi.....	67

### **BÖLÜM IV**

<b>BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>69</b>
4.1. Okul Yöneticilerinin Geleneksel Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	69

4.2. Okul Yöneticilerinin Çağdaş Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	71
4.3. Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	73
4.4. Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları.....	74
4.5. Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları.....	76
4.6. Yöneticilik Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları.....	77
4.7. Branşa Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları.....	79
4.8. Eğitim Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları.....	81
4.9. Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları.....	84
4.10. Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları.....	85
4.11. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları.....	87
<b>BÖLÜM V</b>	
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>90</b>
5.1. Sonuç.....	90
5.2. Öneriler.....	92
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>94</b>
<b>EKLER</b>	
EK-1. Veri Toplama Aracı.....	105
EK-2. Anket izni.....	107
EK-3. Araştırma İzni Onayı.....	108
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>109</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1. Okul Yöneticilerinin Sayısal Olarak İlçelere Göre Dağılımı.....	61
2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticileri İle İlgili Kişisel Bilgiler.....	61
3. Geleneksel Örgüt Kültürü Boyutunun Faktör Analizi Sonuçları.....	66
4. Çağdaş Örgüt Kültürü Boyutunun Faktör Analizi Sonuçları.....	66
5. Okul Yöneticilerinin Geleneksel Örgüt Kültürü Boyutuna İlişkin Algı Ortalamaları ve Algı Düzeyleri.....	69
6. Okul Yöneticilerinin Çağdaş Örgüt Kültürü Boyutuna İlişkin Algı Ortalamaları ve Algı Düzeyleri.....	71
7. Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algı Ortalamaları ve Algı Düzeyleri.....	73
8. Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin t-testi Sonuçları.....	74
9. Okul Yöneticilerinin Okul Türü Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Anova Sonuçları.....	76
10. Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Türü Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin t-testi Sonuçları.....	77
11. Okul Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin t testi Sonuçları.....	79
12. Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Anova Sonuçları.....	81
13. Okul Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Anova Sonuçları.....	84
14. Okul Yöneticilerinin Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin t-testi Sonuçları.....	85
15. Okul Yöneticilerinin Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Anova Sonuçları.....	88

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
1. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	18
2. Kültür Düzeyleri.....	21
3. Güç Kültürü Örgüt Modeli.....	25
4. Rol Kültürü Örgüt Modeli.....	26
5. Görev Kültürü Örgüt Modeli.....	26
6. Birey Kültürü Örgüt Modeli.....	27
7. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür.....	29
8. Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	30
9. Rol Kültürüne Sahip Örgüt Modeli.....	32
10. Başarı Kültürüne Sahip Örgüt Modeli.....	33
11. Güç Kültürüne Sahip Örgüt Modeli.....	33
12. Destek Kültürüne Sahip Örgüt Modeli.....	33
13. Örgüt Kültürleri Nasıl Oluşur?.....	35

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Örgütler; toplumdan girdiler alan, topluma çıktılar sunarak hizmet eden ve kendilerine özgü kültürleri olan açık sistemlerdir (Çelik, 2000, s. 45). Örgütler her şeyden önce insanlar tarafından oluşturulan küçük birer toplum örnekleridir. Bir toplum örneği olarak dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde, örgütlerin de farklı kültürlerle sahip olduğu bir gerçektir. Bu nedenle de örgütlerin, değişimi ve yönetimi sürecinde örgüt kültürlerini de incelemek gerekmektedir (Gülgün, 1999).

Özellikle yetmişli yıllarda Japon örgütlerinin artan başarısının arkasındaki sebepleri anlamaya dönük bir ilginin ortaya çıkmasıyla yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıklar göz önüne alınmaya başlanmıştır. Böylece 1980'li yıllardan itibaren yönetim ve örgütsel davranış biliminin en çok üzerinde durulan konularından biri olan örgüt kültürü kavramının; örgütsel davranışı anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek amacıyla kullanımı yaygınlaşmıştır (Çelik, 2000, s. 1; Terzi, 2000, s. 19-25).

Örgütler, farklı kültür mozaiğine sahip bireylerin görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelerek bir grup oluşturmalarının doğal sonucu olarak, diğer örgütlerden farklı ama kendi içerisinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Oluşan bu sistem, örgütte değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli, ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım etmektedir. Bu oluşum örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir (Eren, 2007, s. 135).

Literatürde örgüt kültürüyle ilgili yapılan tanımlamalara baktığımızda Hoy ve Miskel (2010) örgüt kültürünü, birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran, paylaşılan yönelimler sistemi olarak tanımlamaktadır. Başaran (2008) ise örgüt kültürünü örgütün üyelerinin, örgüt toplumunda yaşamlarını biçimlendiren, toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan ve işgörenlerce üretilen değer ve düzgünler örüntüsüdür şeklinde ifade etmektedir. Bu açıdan bir örgütteki baskın değerler; örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarını belirleyen felsefe; örgütte işlerin yapılış biçimi ve örgüt üyelerince paylaşılan temel varsayımlar ve inanışlar örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır (Robbins, 1990).

Örgüt kültürü insanlar ve varoluşları hakkındaki gerçekleri, mesleksel faaliyetleri dikkate alan anlayış ve uygulamaları temsil etmektedir. Değerler, tutumlar, inançlar, hikayeler, törenler, vb. unsurlarla açığa çıkmaktadır. (Erkmen, 2010, s. 9). Bu unsurlar örgütlerin kültürünü üreterek, örgüte yeni katılanların bu kültürünü öğrenmelerine aracılık etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 29). Böylece örgüt kültürü, örgütlerin benimsediği değer, norm ve davranışların nesilden nesile aktarılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütlerin sürekliliğini sağlamakta ve adeta örgütlerin tanıtıcı bir kimliği gibi işlev görmektedir. Bu nedenle güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için örgüt üyelerini ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleştirmek gerekmektedir (Uçkun, 1999).

Örgüt kültürü konusunda ilgili alan yazın incelendiğinde çeşitli sınıflamaların yapıldığı görülmüştür. Bu konuda yapılan ilk sınıflamanın Harrison (1972) tarafından yapılan örgütsel ideolojiler sınıflaması olduğu kabul edilmektedir (Akt. Pheysey, 1993). Harrison (1972) örgütlerin güç, rol, görev ve birey olmak üzere dört farklı ideolojik eğilime sahip olabileceklerini ileri sürmüştür. Handy (1981) bu sınıflamaları örnek alarak örgütlerin sahip olduğu kültürler ile Yunan Tanrıları'nın sahip olduğu özellikler arasında benzerlik kurmuş ve güç kültürünü Zeus'un, rol kültürünü Apollo'nun, görev kültürünü Athena'nın, birey kültürünü Dionisus'un özellikleri ile ilişkilendirerek sınıflandırmasını oluşturmuştur (Akt. İpek ve Topsakal, 2009). Pheysey (1993) ise örgütsel ideoloji sınıflamasını temel alarak güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü, destek kültürü şeklinde bir örgütsel kültür sınıflaması yapmıştır. Hofstede (1993) de yaptığı araştırmalarda örgüt kültürünü güç mesafesi, bireyselcilik, erkeksi-kadınsı eğilimler, belirsizlikten kaçınma ve zaman eğilimi şeklinde beş boyutta incelemiştir. Hofstede'nin yapmış olduğu bu sınıflandırmada güç kültürü ile güç mesafesi eğilimi, başarı kültürü ile bireyselcilik eğilimi, destek kültürü ile dişil değerler eğilimi, rol kültürü ile belirsizlikten kaçınma eğiliminin örtüşmesi sebebiyle benzer özellikler taşımaktadır. Bu bağlamda Harrison, Charles Handy, Diana Pheysey, Hofstede'nin örgüt tiplerine ilişkin yapmış olduğu sınıflamalar benzerlik göstermektedir (Şişman, 2002, s. 142; İpek ve Topsakal, 2009).

Quinn ve Cameron (1992) ise geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarıya ya da etkililiğe etkilerini araştırmışlardır. Örgüt kültürü boyutlarını klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa kültürü şeklinde dört boyutta ele almışlardır. Örgüt içindeki ödül sistemi ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran Sethia ve Glinow (1988) da örgüt kültürünü anlayışlı, ilgisiz, bütünleyen, titiz kültür boyutlarında incelemiştir. Deal ve Kennedy

çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi iki boyutlu değişken üzerinde dört boyutta açıklamıştır. Örgüt kültürünü sert erkek/ maço kültürü, çok çalış/ sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, süreç kültürü boyutlarına ayırmıştır (Akt. Eren, 2010, s. 152-155).

Günümüzün hızla değişen ortamında örgütlerden her geçen gün yeni beklentiler ve taleplerde bulunmaktadır. Bu taleplere cevap olarak örgütlerde verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın artırılarak sektörel rekabet üstünlüğünün sağlanması, elde edilen faydanın en üst düzeye çıkarılması kaçınılmaz bir gereklilik halini almıştır. Bunu sağlamanın yolu da çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda motive ederek, örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusu oluşturarak örgüt amaçları ile bireylerin amaçlarını bütünleştiren örgüt kültürü oluşturabilmekten geçmektedir (Kaya, 2008, s. 121).

Bu açıdan örgüt kültürü, örgütsel davranış analizinde genel bir çerçeve oluşturmakta ve kültürel farklılıkların uluslararası düzeyde karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanında örgüt ortamında herhangi bir grubun dış çevreyle uyum sağlayabilmesinde ve örgütün içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkabilmesinde, örgütsel değişimde nasıl bir strateji izleneceğinin saptanabilmesinde örgüt kültürü unsurlarından yararlanılmaktadır (Çelik, 2000, s. 1-4). Kısacası örgüt kültürü işgörenin örgüt içindeki davranışını temelden etkileyerek; hiçbir insanın, toplumun kültüründen bağımsız davranmadığı gibi hiçbir işgörenin de örgüt kültüründen bağımsız davranamayacağı gerçeğini ortaya koymaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 49-52).

Hizmet üreten örgütler ve bu tür örgütlerin en çarpıcı örneklerinden biri olan eğitim örgütleri ise mal üreten işletmelerden farklı yapısal özelliklere sahiptir (Şişman, 1994, s. 29). Bu bağlamda okul olarak adlandırılan eğitim örgütlerinin en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan olmasıdır. Bunun yanında okullar, içinde olduğu kadar dışında da çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmaktadır. Diğer çevrelerle açık ve karşılıklı ilişki içindedir. (Bursalıoğlu, 2011, s. 33-35). Kalitesini her zaman belli bir çizgide tutmak ve daha da yükseltmek için eğitim dışı kurumlar kadar yoğun bir baskı hissetmemektedir. Ancak eğitim dışı kurumlara göre öğrenci, öğretmen, yönetici dokusunda yaşanan değişikliklerin sıklığı nedeniyle belli bir kültürün ve istikrarın oluşması güçtür (Erdoğan, 2006, s. 136-140).

Bu açıdan kültürün genç kuşaklara planlı bir şekilde ve ayrıştırılmış olarak aktarıldığı okullar, her ne kadar yaşanan değişimlerin sıklığı nedeniyle belli bir



kültürün oluşturulması zor olsa da kendi kültürlerini yaratmaktadır. Okulun başarısı, toplum tarafından o okula atfedilen değer ve saygınlığın düzeyi de okulun yarattığı kültürene bağlıdır (Şirin, 2012, s. 65). Eğitim örgütlerinde çalışan herkesin aynı paydada buluşması, herkesin katıldığı ortak bir kültürün oluşturulması ile mümkündür. Bu nedenle girdisi ve çıktısı insan olan okullarda kültür kavramı çok daha fazla önem taşımaktadır (Cafoğlu, 1996, s. 38).

Okullarda oluşturulan kültür; kurallar, inançlar ve bir okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden değerlerdir (Leithussad, 1999; Akt. Özdemir, 2006). Hoy ve Miskel (2010, s. 171, 172) de okulların oluşturduğu kültürlerel yapıda örgütlerde paylaşılan değerler ve uzlaşmanın; temel değerleri temsil eden bir kahraman olarak okul müdürünün, paylaşılan inançları somutlaştıran adetlerin; durumsal kahramanlar olarak çalışanların; kültürel yenilenmenin; temel değerleri vurgulayan önemli olayların; yenileşme-gelenek ve özerklik-denetim arasındaki dengenin; kültürel etkinliklere çalışanların katılımının okullardaki güçlü kültürün varlığını kanıtlayan dinamikler olduğunu ifade etmektedir.

Bu açıdan okullarda yukarıda belirtilen dinamikler arasındaki dengeyi sağlayacak, toplumsal değişmeler ve gereksinimlerle başa çıkmak için eğitim örgütlerini yeniden yapılandıracak; toplumun gereksinimlerini karşılamak için eğitim örgütlerinin işlevlerini yerine getirecek; örgütsel etkililiği sağlayacak; eğitim örgütünün niteliğini arttıracak kişilere ihtiyaç duyulmaktadır ki eğitim örgütlerinde bu ihtiyaçları karşılayacak olan kişi okul yöneticisidir (Türkmen, 2011, s. 25). Yönetici görev yaptığı okulun kültürünün oluşturulmasında belirleyici bir role sahiptir. Okul yöneticisi bunu yaparken, okulda egemen bir alt kültürü ortak kültür olarak dayatmak yerine herkesi kuşatan, bütün alt kültürlerin üstünde genel bir ortak kültürün oluşturulmasına öncülük etmelidir. Ayrıca okul yöneticisi, okul kültürünün korunup sürdürülmesinde olduğu kadar; gerektiğinde bu kültürün değişmesinde ve yeniden oluşturulması sürecinde de önemli bir etkileme gücüne sahip olmalıdır (Şişman ve Turan, 2005, s. 137, 138). Bu özellikleri kullanarak toplumsal kültürle okul kültürünün kaynaştırılmasına öncülük eden okul yöneticisi, genel kültür mozaiği içinde okulunun örgüt kültürünü bütünleştirmesi durumunda oluşturulan bu örgüt kültürü; bir okulu diğer okuldan ayırt edebilir. Böylece okulun kendine özgü kültürü oluşturulabilir ve özgünlüğünü koruyabilir (Çelik, 2002, s. 51).

Bu bağlamda insan ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim örgütlerinde kültürün yönlendirilmesinde temel unsur olan okul yöneticisi eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları çok iyi bilmelidir. Eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Bilgili olmanın dışında sorun çözme,

karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli olmalıdır. Görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri etkili biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Yaratıcı olmalı ve yaratıcı özelliklere sahip olmalıdır (Erdoğan, 2006, s. 145-148). Kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Ayrıca kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel konuşabilen, iletişim teknolojilerine hakim, beden ve ruhen sağlıklı bir birey olmalıdır (Açıkalın, 1995). Bütün bu sayılan özelliklerin yanında okul yöneticisi, okulda bürokrasinin bir temsilcisi, bir kapı bekçisi ve kuralların uygulayıcısı olmaktan öte, okulda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki bir lider olmalıdır (Şişman ve Turan, 2005, s. 137).

Örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar incelendiğinde alan yazında: örgüt kültürü algı düzeyini ve örgüt kültürü algısının çeşitli demografik değişkenler (cinsiyet, kıdem, branş, yöneticilik türü, eğitim durumu vb) açısından farklılık gösterip göstermediğini (Çimen, 2001; Sotirofski, 2004; Kantek, 2005; Savaş, 2006; Narsap 2006; Negiş Işık, 2006; Yurttakal, 2007; Özkan, 2007; Esinbay, 2008; Aslan, 2008; Oğulluk, 2010; Güzel, 2010; Erdinç Çimen, 2010; Süzer, 2010; Coşkun Uslu, 2010; Fidan, 2011), örgütsel değişme ve örgütsel değişmede örgüt kültürünün yeri ve önemini (Polat, 2003; Altunay, 2006), çalışanların tutumlarının örgüt kültürü ile ilişkisini (Erol, 2005), kültürünün motivasyon düzeyi üzerine etkisini (Kavi, 2006; Yılmaz, 2009), yönetim tarzının örgüt kültürü tipi ile ilişkisini (Durmaz, 2007; Örs, 2010; Erdoğan Gümüş, 2011), iş değerleri ile örgüt kültürü ilişkisini (Ergül, 2009), örgüt kültürü algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi (Korkut, 2010), örgütsel kültür ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi (İpek, 2012, İpek ve Saklı, 2012) ele alarak örgüt kültürünü inceleyen çeşitli çalışmaları yapılmıştır.

Kısacası alanyazın taraması sonuçlarına dayanarak, örgüt kültürü konusunda özellikle son yıllarda yapılmış çok fazla sayıda araştırmanın bulunduğu söylenebilir. Ancak yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların daha çok işletmelerde yapıldığı görülmektedir (Pulat, 2010). Eğitim örgütlerinin de etkili ve verimli olmasında büyük önem taşıyan kültürün, eğitim alanında daha çok incelenmesi ve ulaşılan sonuçlara yönelik düzenlemelere gidilmesi gerektiği düşünüldüğünden bu konuda bir araştırma yapılmasının yararlı olacağı düşünülmüştür. Bunun yanı sıra alan yazındaki eğitim örgütlerinde yapılan örgüt kültürünü konu alan çalışmalarda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim, ortaöğretim ve diğer resmi eğitim kurumlarını da kapsayacak şekilde geniş bir alanda örgüt kültürünü inceleyen bir çalışmanın yapılmadığı tespit edildiği için yapılan bu çalışmanın okullardaki örgüt

kültürü ve örgüt kültürünün yönetimi konusundaki bulgularıyla alana katkı sağlayacağı düşünülerek araştırmanın konusu oluşturulmuştur.

Ayrıca eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre daha bir büyük önem taşımaktadır. Çünkü okulların ürünü insandır ve insanın yetişmesi, güçlü bir kültürel yapıda eğitim görmesine bağlıdır. Bu kültürel yapının oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve aktarılmasında önemli bir unsur olarak okul yöneticilerinin de örgütlerindeki kültürel yapı hakkındaki bilgi, görüş ve algılarının bilinmesi de önemli görülmektedir (Arslan, Kuru ve Satici, 2005). Bu nedenle temel amacı okul yöneticilerinin örgüt kültürü algılarını kendi görüşlerine göre incelemek olan bu çalışmanın yapılmasının alana sağlayacağı katkı bakımından daha da önem kazandığı söylenebilir.

### *1.1. Problem*

Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algısı nasıldır?

### *1.2. Alt Problemler*

1) Okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürüne ilişkin algı düzeyi nedir?

2) Okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürüne ilişkin algısı (i) cinsiyetlerine, (ii) okul türüne, (iii) yöneticilik türüne, (iv) branşına, (v) eğitim durumuna, (vi) kıdemine, (vii) bu okuldaki çalışma süresine, (viii) okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### *1.3. Araştırmanın Amacı*

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim, ortaöğretim okullarında ve diğer resmi eğitim kurumlarında (halk eğitim merkezi, mesleki ve teknik eğitim merkezi, bilim ve sanat merkezi, eğitim uygulama okulu ve iş eğitimi merkezi, rehberlik ve araştırma merkezi, turizm eğitim merkezi, özel eğitim merkezi, mesleki eğitim merkezi) görev yapan okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algılarını ortaya koymaktır. Ayrıca okul yöneticilerinin örgüt kültürü algılarının geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü boyutlarında; cinsiyet, okul türü, yöneticilik türü, branş, eğitim durumu, kıdemi, bu okuldaki çalışma süresi, okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

#### 1.4. Araştırmanın Önemi

Geçmiş dönemlerde toplum yaşantısının daha basit ve hareketliliğin daha az olması nedeniyle yönetim daha kolay yürütülmekteydi. Ancak giderek karmaşık bir hal alan günümüz toplum yapısında yöneticiler, bireyleri ve toplumlari yönetmekte büyük zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 29).

Bu açıdan, örgütler üzerine yapılan araştırmalarda özellikle 1980'lerin başından itibaren örgüt ve yönetim kavramlarına, kültürel yönden yaklaşım biçimi önem kazamaya başlamış; ulusal, bölgesel kültürlerin yönetim süreçleri ve işlevleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasının yanında "örgüt kültürü", "liderlik kültürü" gibi kavramlar üzerine yapılan araştırmalar da ilgi görmeye başlamıştır (Şişman, 1994, s. 23).

Yönetim ve örgütlenme alanındaki bilimsel çabalar, geliştirilmiş olan ilke, model, yaklaşım ve kuramlar genelde geçerli olsalar da bunların evrensel olmadığı, içinde bulunduğu koşullar uygun olduğu takdirde beklenen faydayı sağladıkları anlaşılmıştır. Ayrıca yönetimin temel uğraş alanlarından birinin de örgütün içindeki koşulları inceleyerek buna uygun yönetim tarzı ve örgütsel yapı oluşturmak olduğu görülmüştür (Doğan, 2007, s. 5). Bu açıdan yönetici davranışının kaynağı örgüt ortamıdır. Yöneticiler örgütün üstünde değil onun içinde bir parçasıdır. Örgüt kültürünün önemi de onun yönetilebilir olmasından kaynaklanmaktadır (Bursalioğlu, 2011, s. 15-17).

Birçok araştırmacı tarafından başarılı örgütlerin çalışanlarının, ortak örgütsel değerleri paylaştıkları varsayılmaktadır. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve değişen çevre şartlarına uygun tepkiler verebilmek için örgütlerin kültürel özelliklerini iyi yönetebilmesi gerekmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü bütün çalışanları kolektif düşünme, davranma ve hareket etmeye yöneltmesi açısından önemlidir (Erdem, 2007). Örgütsel kültür; örgütün içerisindeki güç, yapı, rol, motivasyon, işbirliği, inançlar ve değerler üzerinde etkili olarak çalışma ortamının belirleyicisidir (İra ve Şahin, 2011).

Örgüt kültürü anlaşılması mümkün olmayan ve sembollerden oluşan, yazılı kurallar dizisi değildir. Örgüt kültürü planlanabilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir bir yapıya sahiptir. Başka bir ifade ile örgüt kültürü yönetilebilirdir. Bu açıdan örgüt kültürü tamamen kendiliğinden ve bilinçsizce şekillenmeyip, çoğu zaman ekonomik ve sosyal amaçlar doğrultusunda da gelişmektedir. Örgüt kültürünün bu şekilde bilinçli olarak oluşturulması, korunması, tanıtılması ve değiştirilmesi örgüt kültürünün

yönetimini; okul yönetiminin güncel ve önemli bir alanı haline getirmektedir (Çelik, 2002, s. 67).

Girdisi ve çıktısı insan olan okullarda ise etkili bir eğitim öğretim sağlanabilmesi ancak olumlu, güçlü bir kültürün oluşturulması ile mümkün olabilmektedir. Okulların kültürü her ne kadar yönetici, öğretmen, personel, öğrenci ve velilerin katkıları ile oluşturulsa da okul yöneticilerinin bu konuda önemli bir rol üstlendikleri ileri sürülmektedir (Çelik Sönmez, 2005). Dolayısıyla bu araştırma, okullardaki örgüt kültürünün belirlenmesinde, okul yöneticilerinin ne derece etkili olduğunun araştırılması bakımından önemli görülmüştür.

Bu açıdan araştırmanın, 1970'li yıllardan beri üzerinde çeşitli çalışmaların yapılmakta olduğu örgüt kültürü kavramı konusundaki araştırmalara kaynak oluşturması ayrıca okul yöneticilerinin örgüt kültürü algısı konusunda açıklayıcı bulgular sunması bakımından alan yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu yönüyle çalışma sonuçlarının, okul yöneticilerinin örgüt kültürü algısını ortaya koyarak; yöneticilik kalitesinin ve örgüt kültürünün geliştirilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

### 1.5. Varsayımlar

Bu araştırma "örgüt kültürünün yönetici algılarına göre ölçülebileceği" varsayımına dayanmaktadır.

### 1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2011-2012 eğitim öğretim yıllarıyla sınırlıdır.
2. Araştırma Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi ilköğretim, ortaöğretim okullarında ve diğer resmi eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma sonucu elde edilen veriler "Örgütsel Kültür Ölçeği" nde yer alan maddeler ile sınırlı tutulmuştur.

### 1.7. Tanımlar

Araştırmada kullanılan kimi kavramlar ve bu kavramların tanımları şöyledir:

*Okul yöneticisi:* Okullarda yönetim işlerini yürüten kişilerdir.

*Yöneticilik türü:* Okullarda okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak görev yapan okul yöneticileridir.

*Çalışan (İşgören):* Bir örgütte görev yapan yöneticinin yönettiği ve denetlediği kişidir.

*Örgüt kültürü:* Örgütün üyelerinin örgüt toplumunda yaşamlarını biçimlendiren, toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan ve işgörenlerce üretilen değer ve düzgülerin örüntüsüdür (Başaran, 2008)

*Örgüt kültürü algısı:* Örgüt kültürünün kişilerce yorumlanma biçimidir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öncelikle araştırmanın kuramsal açıklamalarına sonrasında bu araştırmanın konusu ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Örgüt

Her toplum ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların, kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir. İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır (Terzi, 2000, s. 1).

Örgüt kavramı değişik bilim dallarının (antropoloji, psikoloji, sosyoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi, vb.) ilgi alanına girmiştir. Bunun sonucu olarak da her bilim farklı bir açıdan örgüt kavramı üzerine yaklaşmış ve değişik biçimlerde örgüt tanımları yapılmıştır (Şişman, 1994, s. 39).

Örgütler çeşitli benzetmelere bağlı olarak canlı bir varlık, mekanik bir sistem, bir insan grubu, bir yaşama alanı, bir kültür olarak görülebildiği gibi; rasyonel açıdan yaklaşıldığında bir iş başarmak, bazı amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş araçlar olarak görülmektedir. Politik açıdan çatışma alanları, çeşitli güçler ve gruplar arasında oluşturulan koalisyonlar; insani açıdan içinde yer alan insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan yerler; kültürel ve sembolik açıdan yaklaşıldığında ise örgütler kültür taşıyıcı yerler, sembol ve anlam sistemleri olarak tanımlanmaktadır (Şişman ve Turan, 2005, s. 132).

Bir başka açıdan ise örgüt, iki veya daha fazla sayıda kişinin otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaçlara ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için maddi ve manevi yetenek ile birlikte güç, bilgi, beceri vb. bütün kaynakların bilinçli olarak paylaşıldığı, dinamik bir yapıya sahip, açık sosyal sistem veya toplumsal bir birim olarak ifade edilmiştir (Bakan, Büyükbeye ve Bedestenci, 2004, s. 8). Kabakçı (2007) ise tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak örgütü, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir takım iş ve süreçlerin belirli insanlar tarafından yerine getirildiği tasarlanmış bir yapı olarak tanımlamıştır.

Örgütler toplumsal kurumların bir ürünüdür. Herhangi bir toplumsal kurumun oluşturduğu bir örgüt, toplumun gereksindiği bir ürünü üretmek için kurulur. Örgüt bu ürünleri üretecek usta insanları işe alır; bu işgörenleri ortaklaşa üretecekleri ürünleri üretmek üzere güdüler; bunların güçlerini eşgüdümleyerek; bu eşgüdümlemiş güçlerle ürünlerini üretir ve topluma sunar. Böylece örgüt önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen işgörenlerin eşgüdümlemiş üretim ilişkilerinden oluşur (Başaran, 2008, s. 16).

Örgütlerde, önce işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiği belirlenir ve bu işlevleri yapacak kısımlar birbirleriyle uyumlu çalışacak şekilde oluşturulur ve bu kısımlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurları temin edilir. Sonra bütün bu unsurlar uyumlu çalışır hale getirilir (Eren, 2008).

Bu bağlamda örgütler, belirli amaçlara ulaşmak için çeşitli kaynakları bir araya getirir; mal ve hizmet üretirken verimliliği artırmaya yönelik çalışır; yenilikçidir; modern üretim teknikleri ve bilgisayar temelli teknoloji kullanır; değişen çevreye uyum gösterebilir, değişken bir çevreyi etkileyebilir bir yapıya sahiptir. Ayrıca sahipleri, çalışanları ve müşterileri için değer yaratır; çalışanların çeşitliliği, etik, sosyal sorumluluk gibi konularda uğraşır ve bu yönleriyle örgütler toplumsal yapı içerisinde büyük önem taşımaktadır (Daft, 2001, s. 13).

Örgütün başat ögesini insanlar oluşturduğundan insanın olmadığı yerde örgüt ve yönetimden de söz edilemez. Bir örgütü içinde yer aldığı dış çevreden ayrı düşünmenin ve çözümlenmenin mümkün olmadığı gibi bir kültür ürünü olan örgüt içindeki insanı ve onun sorunlarını da içinde yaşadığı ortamların kültürel özelliklerinden ayrı düşünmek ve anlamak mümkün değildir (Wilkins ve Patterson, 1988, s. 271; Akt. Şişman, 1994, s. 5).

## 2.2. Kültür Kavramı ve Özellikleri

Kültür toplumsal bir olgu olarak özellikle antropoloji ve sosyoloji bilimleri bağlamında öteden beri incelenen bir kavramdır. Ancak kültürün sosyal bilimler ve özellikle örgütlerle ilgili olarak ele alınması nispeten yeni bir olgudur (Demir, 2007, s. 2).

*Kültür* kelimesi Latince'de sürmek, ekip biçmek anlamına gelen tarım (cultivation) kelimesinden gelmektedir (Pheyse, 1993, s. 2). 17. yüzyıla kadar bu anlamda kullanılan kültür kelimesini ilk defa Voltaire insan zekasının oluşumu, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır (Güvenç, 1999, s. 96).



Kültür tanımları içinde ilk ve geniş kapsamlı, en çok kullanılan tanımı ise E.B.Taylor yapmıştır. Ona göre kültür, "Bir toplumun üyelerinin sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve diğer gelenek ve alışkanlıklardan oluşan karmaşık bir bütündür" (Erdoğan, 1997, s. 117).

Schein (1985)'a göre ise kültür "Bir grubu oluşturan bireylerin bu grubun dış çevreye ait karşılaştığı sorunları çözümlerken, kendi içinde de hayatta kalma problemleri ile uğraşırken belirli bir sürede öğrendikleridir." Cooke ve Rousseau (1988, s. 248)'e göre "Herhangi bir sosyal grubun ortaklaşa paylaştıkları düşünce, inanç ve davranış biçimleridir". Hofstede (1989, s. 39)'a göre ise "Bireyin hissetme, düşünme, dünya ve davranışı algılama biçimini etkileyen, belirleyen zihinsel bir programlamadır." (Akt. Şişman, 1994, s. 44).

Pheysey (1993, s. 3)'e göre "Kültür birçok insan için ortak bir görme yoludur." Hofstede'e göre kültür: çocuk yaşta öğrenilen ve bir grubun üyelerini, diğerlerinden ayırmaya yarayan değerler, inançlar, varsayımlar şeklinde tanımlanmaktadır. Güvenç (1991, s. 95) ise kültür kavramının çok anlamlı olmasının tanımlanmasında güçlüğe neden olduğunu belirterek bu sözcüğün antropolojide (1) bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığı, (2) belli bir toplumun kendisi, (3) bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesi, (4) bir insan ve toplum kuramı olmak üzere dört anlamda kullanıldığını ifade etmiştir.

Şişman ve Turan (2005) kültür kavramını "Zihni açıdan öğrenilen düşünce ve alışkanlıklar toplamı; yapısal açıdan zihni süreçlerin ürünü olan semboller sistemi; işlevsel açıdan uyum sağlayıcı bir araç ve mekanizma; sembolik açıdan anlamlı semboller bütünü; tarihi açıdan sonraki nesillere aktarılan sosyal miras; davranışsal açıdan öğrenilen davranışlar bütünü; normatif açıdan da insan eylemlerini belirleyen ahlaki değerler ve kurallar bütünü" olarak açıklamıştır.

Kültür kavramının kendi içinde bazı kavramsal karmaşa ve karışıklıkları barındırması, tanımı ve anlamının kullanıldığı yere göre değişmesi dolayısıyla değişmez bir tanımı yapılamamaktadır (Başaran, 2008). Ancak bütün bu tanımlar, kültür kavramının ne kadar farklı tanımları olursa olsun, bu tanımların belli başlı değerlerden oluşan sembolik bir dünyayı temsil ettiği gerçeğini göstermektedir (Arslan, Saticı ve Kuru, 2005). Ayrıca yapılan bu tanımlamaların ortak noktaları ele alındığında kültür: Bir insan grubu tarafından ortaklaşa üretilir ve aktarılır. Tarihsel bir arka planı vardır. Dinamiktir; zamanla değişebilir; eylemleri gerçekleştirmenin yolunu gösterir. Büyük ölçüde semboller sistemidir. Öğrenilir ve paylaşılır. Kendisini

oluşturan öğelerle bir bütündür ve uyum sağlayıcı bir mekanizmadır (Şişman, 2007, s. 14, 15).

Toplumsal bir varlık olarak insan, içinde yaşadığı toplum tarafından şekillenmektedir. Kişinin değer yargıları, davranışları, normları, olayları değerlendirme tarzları toplumun kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Kültürün ortaya çıkmasında insanların belirsizliklerle mücadele etme ve sosyal yaşamda bir düzen oluşturma çabalarının rolü büyüktür (Demir, 2007, s. 12). Bireyler yaşamlarını herhangi bir toplumun, grubun, ailenin, örgütün bir üyesi olarak sürdürmektedir. Grupların üyesi olabilmek için de o grubun koşullarına uymak gerekmektedir. Bu açıdan toplumları ve yapıları birbirinden farklı kılan; insan davranışını düzenleyen en temel unsur kültürleridir (Demir, 2005).

Kültür, bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkileşimlerinden oluşan genel olarak uyulması zorunlu kuralları ifade etmektedir. Kültürler, kendilerine ait bazı merasimler (somu adet ve görenekler) ile işaretler (dil vb.) meydana getirirler. Ferdi olmayıp sosyal bir değerler ve davranışlar sistemi, bir yaşayış şeklidir, gereksinimleri karşılayıcı ve doyurucu özelliklere sahiptir. Dogmatik olmayıp, çağın ihtiyaçlarına göre değişim göstermektedir. Sürekli gelişen ve canlılığını koruyan bir yapısı vardır (Bakan, Büyükebeşe ve Bedestenci, 2004, s. 14-16)

Bu bağlamda kültürel yapının, toplumların üzerinde olduğu kadar örgütlerin gelişimi ve başarısı üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Öyle ki her örgütün bir kültürü vardır. Kültürün, yapısal özelliklerinin örgütün amaçları doğrultusunda olup olmadığı büyük önem taşımaktadır. Her örgüt de yapısal özellikleri ile amaçlarının aynı doğrultuda olması için çalışanlarının desteğini ve etkin katılımını istemektedir. Bu açıdan örgütte geçerli olan kültürel özellikleri benimseyen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine ne kadar pozitif katkı sağlar; bireyin içinden çıkıp geldiği ortam örgütte geçerli olan kültür ile ne kadar benzer özellikler gösterirse, çalışanların uyum sorunları en az seviyede olur. Böylece örgütlerin gelişmesi sağlanır ve örgütlerin başarısı ortaya koyulur (Pulat, 2010).

Bu nedenlerden dolayı kültürün insan davranışlarını şekillendiren ve örgütün performansını etkileyen işlevlerinin yanında, yol gösterici olduğu ve kişiler arası bağı güçlendirerek paylaşılan değerleri artırdığı; çalışanları örgüte, örgütü de topluma bağladığı ortaya koyulmuştur. Ayrıca kültür, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarını, sorunlara nasıl yaklaşacaklarını, karar alınırken neler yapılması gerektiğini, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini; normlar, değerler ve inançlar aracılığı ile geniş ölçüde etkileyen bir unsur olarak görülmektedir (Çelikten, 2006).

### 2.3. Örgüt Kültürü

Her toplum, zaman içerisinde o toplumda yaşayan insanların çoğunun tutumlarını tanımlayıcı bir kültürel yönelim geliştirdiği gibi örgütler de kendi kültürlerini yaratma uğraşı içerisinde girmişlerdir (Terzi, 2000, s. 7, 8). Çünkü örgütler; belirli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha fazla kişinin çabalarının birleşmesi sonucu ortaya çıkan işbirliği sistemleridir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Bu işbirliği sistemi de örgütsel davranışın daha iyi tanımlanması ve çözümlenmesi için örgütlerdeki baskın kültürün araştırılmasını gerektirmiştir (Arslan, Satıcı ve Kuru, 2005).

Bu açıdan, örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşan, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım etmektedir. Bu oluşuma da örgüt kültürü adı verilmektedir (Eren, 2008).

Kültür kavramı gibi, örgüt kültürü kavramı da tanımlanması en zor kavramlardan biridir. Örgüt kültürü konusunda bu açıdan çok çeşitli tanımlar vardır (Özalp ve Kirel, 2001, s. 178).

Bu kavramı ilk defa alana kazandıran Pettigrew (1979, s. 574) örgüt kültürünü, "Bir grup tarafından paylaşılan anlamlar sistemi" olarak tanımlamış ve bu sistemi sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mit (efsane)'lerin oluşturduğunu belirtmiştir. Hofstede (1980) örgüt kültürünü "Bir grubun üyelerini diğerinden ayıran zihnin kolektif olarak programlanması" şeklinde ifade etmiştir.

Ouchi (1981) "Örgüt kültürü, semboller, törenler, efsaneler, çalışanların değerleri ve inançlarıdır" şeklinde tanımlamaktadır. Schein (1984) ise "İçsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayım örüntüleridir." tanımlamasını yapmıştır. Mintzberg (1989) örgüt kültürüne, örgütün ideolojisi veya bir örgütü diğer örgütlerden ayıran gelenekler ve inançlar olarak bakmıştır ve örgütün yapısal iskeletinde belirli bir yaşamın olduğunu ifade etmiştir. Robbins (1993) de bir örgütü diğerinden ayıran örgüt içindeki çalışanların paylaştığı anlam sistemini örgüt kültürü olarak belirtmiştir.

Örgüt kültürü "Bir örgütün üyesi olan insanların ortaklaşa paylaştıkları inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalar"dır (Şişman ve Turan, 2005, s. 133). Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve

davranışlarını belirleyen; iç bütünleşme ve dış çevreye uyumu sağlayan; kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan; varsayımlar, değerler, semboller ve yorumlar bütünüdür" (Demir, 2007, s. 17).

Örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile 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, Büyükbeye ve Bedestenci, 2004). "Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, örgütün kendisinin ve çevresinin örüntüsü olan örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak, kesinlik kazanan, örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, örf, inanç ve normlar bütünüdür" (Türk, 2007, s. 111).

Örgüt kültürü kavramına ilişkin yapılan bu tanımlar kültür kavramına ilişkin yapılan tanımlarda da olduğu gibi farklılık göstermektedir. Bu bakımdan tanımların üzerinde yoğunlaştığı temel unsurlar: (1) Örgüt kültürü, örgüt-çevre ve örgüt içi ilişkilere ait bütünleşme sorunlarının çözümüne ilişkindir. (2) Örgüt kültürü, örgütün yaşamı sürecinde ortaya çıkmaktadır. (3) Örgüt kültürünün özü sorunları çözme konusunda önceliklerin ve biçimlerin işe yarayacağına ilişkin yerleşmiş inançlar ve temel kabullerdir. (4) Benimsenen öncelikler ve tercih edilen çözümler her iki alanda da sorunları çözmektedir ya da örgüt çalışanlarının algılamaları bu yöndedir. (5) Algılamalar konusunda olan şeyler ise, düşünceler, alışkanlıklar, teamüller, gelenekler, normlar, değerler, inançlar ve temel varsayım kalıplarıdır şeklinde belirtilmiştir (Doğan, 2007, s. 105).

Ayrıca yapılan tanımlardaki farklılıklara rağmen bir takım ortak noktaların da olduğu görülmüştür. Bu ortak noktaların: (1) Örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütünü olduğu; (2) bu değerler bütünüün örgütün bütün üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiği; (3) yapılan tanımlarda genellikle kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği, (4) örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 38). Kısacası örgüt kültürünün örgütlerde paylaşılan maddi ve manevi unsurlardan oluştuğu konusunda ortak fikirler bulunmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 113).

### 2.3.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Literatürde örgüt kültürü, örgütlere özgü bazı özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak incelenmektedir. Bu örgütsel unsurlarla kültür arasındaki ilişkileri çözümlemesi açısından örgüt kültürüne ilişkin olarak şu özellikler ortaya koyulmuştur (Sabuncuğlu ve Tüz, 2001, s. 49).

Ekşi (2009, s. 167) örgüt kültürünün özelliklerini: örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleri ile ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirir ve örgüt içinde bireyler arası ilişkileri etkiler. Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelikler barındırır. Birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturması bakımından sosyal nitelik taşır. Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenir. Örgütün bütününe yönelik olup, her kademe de 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 uyumu sağlar. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişkiler önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültürün çekirdeğini, örgüt çalışanlarının zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulamadan kabul edilen varsayımlar oluşturur şeklinde ifade etmiştir.

Eren (2010, s. 138) ise çeşitli düşünürlerin üzerinde hemfikir oldukları örgüt kültürü özelliklerini şu şekilde belirtmiştir: (1) Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. (2) Örgüt kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılabilmelidir. (3) Örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde değildir ve örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. (4) Düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplardır.

Tevrüz (1996, s. 88) de örgüt kültürünün: bütüncül bir özellik taşıdığını; örgütlerin o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir bakış açısını yansıttığını ve kültürün şekillenmesinin örgütü oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim, sosyalleşme süreci gerektirdiğini; kültürün, örgütlerin yapısal özellikleri ile ilgili değil, antropolojik kavramlarla açıklanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca örgütlerdeki kültürün değiştirilmesinin zor ve uzun süreç gerektirdiğini ve bu değişimin ancak normlar, semboller, anlamlar, değerler gibi değişkenler vasıtasıyla olabileceğini ortaya

koymuştur. İnsan davranışlarının ifade sel boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerdiğini; duygu yüklü olduğunu; örgüt kültürünün, çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı varsayımları oluşturma özelliği taşıdığını ifade etmiştir.

### 2.3.2. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün incelenmesi ve bir örgüt kültürünün, diğerlerinden farklılıklarının belirlenmesi için bu farklılıkları gösterecek ölçütlere ihtiyaç duyulmaktadır. Başka bir deyişle örgüt kültürünün ölçülmesine ya da ölçülebilir değişkenlerine ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgüt kültürüne ilişkin yapılmış olan çalışmalarda örgüt kültürünün önde gelen özelliklerini tanımaya ve farklı örgüt kültürleri arasındaki farklılıkları belirlemeye ilişkin çeşitli kültür boyutlarının esas alındığı görülmektedir (Doğan, 2007, s. 117).

Robbins (1990, s. 438-445) örgüt kültürü boyutlarını bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeyi teşvik olmak üzere yedi boyutta ifade etmektedir. Bu örgüt kültürü boyutlarından:

*Bireysel özerklik boyutu*; yöneticilerin örgüt çalışanlarına ne derecede serbestlik, bağımsızlık tanıdığı ve işlerini yaparken ne kadar yöneticilerine bağlı çalıştıkları ile ilgili bir boyuttur (Çelik, 2007, s. 75).

*Örgütsel yapı boyutu*; örgüt içerisinde çalışanların işbölümü ve uzlaşma durumunu, yönetimin yetkilendirme konusundaki tavrını, örgüt içi hiyerarşiyi ifade etmektedir (Çelik, 2007, s. 75).

*Örgütsel destek boyutu*; gelişen teknoloji ve yeniliklere uyum sağlamak için örgüt çalışanlarına gerek motivasyon gerekse verimlilik açısından destek verilmesini açıklamaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 116).

*Örgütsel kimlik boyutu*; çalışanların örgütleri ve çalışma arkadaşlarıyla kendilerini özdeşleştirme derecelerini göstermektedir (Ertekin, 2003, s. 67).

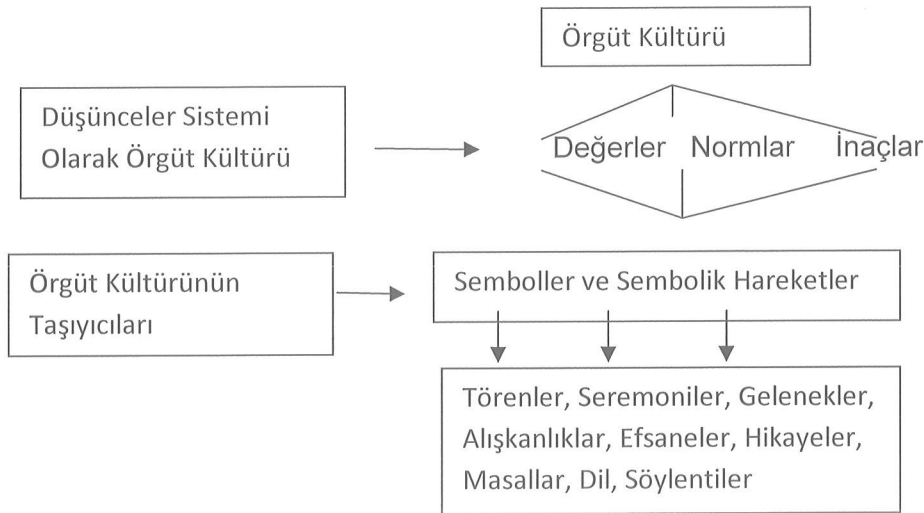
*Örgütsel adalet boyutu*; örgüt içerisinde çalışanların işlerini başarı ile tamamlamaları sonucunda, doğru kişilere doğru şekilde bir karşılık vermeyi belirtmektedir (Robbins, 1990, s. 438-445).

*Çatışmada hoşgörü boyutu*; örgüt içerisinde farklı sebeplerden dolayı yaşanan çatışmaların demokratik bir platformda, çatışma grupları arasındaki fikirlerin hoşgörü ile karşılanarak, sonuca yönelik çözümlerin üretilmesini anlatmaktadır (Erdem, 2009, s. 79).

*Risk üstlenmeyi teşvik boyutu* ise çalışanların ne derecede rekabete, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya teşvik edildiğini göstermektedir (Robbins, 1990, s. 438-445).

### 2.3.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri (Unsurları)

Kültür, birbiri ile ilişkili çeşitli öğelerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Kültürle ilgili bir takım şematik gösterimlerde bu öğeler genelde iç içe bir yumak, bir slogan biçiminde tasarlanmaktadır. Dolayısıyla kültürü oluşturan boyut ve öğeleri birbirinden bütünüyle soyutlayarak ele almak ve çözümlenmek mümkün değildir. Kültür ancak, anlaşılacak ve açıklanacak amacıyla bir takım öğelere ayrılarak çözümlenmektedir (Şişman, 2007, s. 82).



Şekil 1. Örgüt Kültürünün Unsurları (Unutkan, 1995, s. 46)

Bu açıdan örgüt kültürünün temel öğeleri örgüt kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici bir faktördür. Şekil 1'de de açıklandığı gibi örgüt kültürü törenler, seromoniler, gelenekler, alışkanlıklar, efsaneler, hikayeler, masallar, dil ve söylentiler yoluyla aktarılmaktadır. Örgüt kültürünün işe yeni girenlere ve gelecek kuşaklara iletilmesi, benimsetilmesi ve

örgüte uyum sağlanması, sosyalleştirme süreci değerler, normlar ve inançlar gibi unsurlardan yararlanılarak gerçekleştirilmektedir (Demir, 2007, s. 29).

Örgütler nasıl mal ve hizmet üreten toplumsal araçlar olarak görülebiliyorsa; aynı zamanda ritüeller, efsaneler ve törenlerden oluşan kültürel eserler de üretirler. Çünkü örgütü çevreleyen geniş kapsamlı bir kültür olduğunu kabul etmekle birlikte, bu görüşe inanan araştırmacılar, örgütün kendi içinde yarattığı sosyo-kültürel niteliklerin temel olduğu bir yapıya da dikkat çekmektedirler. Bu açıdan kültürün, örgütü bir arada tutmaya yarayan toplumsal bir yapıştırıcı gibi algılandığını belirtmektedirler. Toplumsal yapıştırıcılık işlevini de örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri, toplumsal idealleri ve inançları yoluyla yani kültürel unsurları kullanarak sağladıklarını açıklamaktadırlar (Can, Aşan ve Aydın, 2006). Bu açıdan:

Pettrigrew (1979, s. 574) örgüt kültürünün öğelerini semboller, ritüeller, dil, inançlar ve mitler olarak açıklamıştır. Trice ve Beyer ( 1984, s. 654) ise örgüt kültürü öğelerini; ideoloji, norm ve değerleri içeren anlamlar ile kişiler arası iletişimde bu anlamları vurgulayan, pekiştiren uygulama biçimleri (semboller, törenler, kahramanlar) şeklinde iki grupta ifade etmiştir.

Luis (1985) ise örgüt kültürü öğelerini: Artifaklar (insanlar tarafından yapılan şeyler); semboller (hikayeler, efsaneler, mitler, şakalar, mecazlar, çalışma yerlerinin teftiş biçimi, mimari özellikler vb.); paylaşılan anlamlar (inançlar, duyular ve düşünceler vb.) şeklinde üç bölümde açıklamıştır. Wilkins ve Patterson (1988, s. 267) da değerler (iyi-kötü biçiminde yargılama örüntüleri); sayılılar (dünya ve onun içinde olup bitenler hakkındaki gizemli inançlar); yargılar olmak üzere üç boyutta ele almıştır (Akt. Şişman,1994, s. 65).

Schein (1989, s. 14-18) ise örgüt kültürü öğelerini: Artifaklar (teknoloji, sanat, görülen ve işitilen davranış örüntüleri), değerler (çevreyle ilişkilere yönelik olanlar, sadece sosyal mutabakat ile tespit edilebilir değerler), temel varsayımlar (çevreyle ilişkilere yönelik olanlar, gerçek zaman ve mekanın tabiatına ilişkin olanlar, insan tabiatına ilişkin olanlar, insan faaliyetlerine ilişkin olanlar, insan ilişkilerine yönelik olanlar) olmak üzere üçe ayırmaktadır.

Bu bakımdan örgüt kültürünün temel öğelerini ele aldığımızda:

#### *Değerler:*

Değer "bir nesnenin önemine ilişkin inanç" olmakla birlikte insana, kültürüne özgü davranışlar kazandırma kaynağıdır; kişiliğin temel belirleyicisidir (Başaran, 2008).



Değer kavramı, benimsenen, üstün tutulan; ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen; önem verilen; iyi, doğru, güzel gibi anlamlar ifade etmektedir. İnsanlar, yaşamlarını benimsedikleri değerler sistemine göre düzenlemektedir. Değerler, insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutmaktadır (Şişman, 2007, s. 93).

Değerler, iş görenlerin başarısını belirlemede çok sık kullanılan bir unsurdur. Örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir (Çelik, 2000, s. 48). Değerler bireylerin ilk yaşantıları ile kazandığı, ancak çok önemli olaylarla değiştirdiği, sürekli olan inançları, olayları, olguları, objeleri, kişileri, tanımlamaya ve yargılamaya yarayan ölçütlerdir (Erçetin, 2000, s. 32).

Örgüt kültürünün temelini oluşturan değerlerin beş önemli unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar: Değerler, kavram ya da inançlardır. Değerler, arzulanan hedef ya da davranışlarla ilgilidir. Değerler, durumların üstündedir. Değerler, davranış ve olayların seçiminde veya değerlendirilmesinde yol gösterir. Değerler, göreceli önemlerine göre düzenlenir şeklindedir (Kreitner ve Kinicki, 2001).

Değerler yoluyla; iletişim kurulur, görevler vurgulanır ve paylaşılan bir bağlılık duygusu oluşturulur (Çelikten, 2006). Örgüt üyeleri sahip oldukları değer ve inançlara göre günlük davranışlarda bulunur (Balcı, 2007). Ayrıca günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan insanın çalışma ve davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını belirtir (Taymaz, 2009, s. 79; Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 114).

Değerler tutumları, davranışları ve motivasyonu etkileyerek bu kavramların daha iyi anlaşılması için gerekli alt yapıyı oluşturur ve algılarımızı etkiler (Robbins, 2003, s. 63). Değerler yoluyla bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılır ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilir. Kısacası, değerler örgütte neyin önemli olduğunu gösteren "klavuz"dur (Sabuncu ve Tüz, 2001, s. 43, 44).

#### *Normlar:*

Sosyal bir sistem içerisinde belirli bir değerler sistemine bağlı olarak normlar oluşmaktadır. Normlar olay, olgu ve durumları açıklamada ve yorumlamada sosyal sistemin üyelerine yol gösteren sosyal kurallar ve standartlardır (Şişman, 2007, s. 95). Çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Çalışanların örgüt içinde nasıl davranacağı, nasıl ilişkide bulunacağı, başkaları ile

nasıl iletişime geçeceği konusunda yol gösteren ve belirli olaylar karşısında belirli tarzda davranmaya zorlayan kurallara norm denilmektedir (Çelik, 2000, s. 49; Taymaz, 2009, s. 79; Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 30). Normlar, önemli olarak kabul edilen davranışları düzenlemek için zamanla ortaya çıkan gayri resmi davranış kurallarıdır. Bu nedenle örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için spesifik normlar oluştururlar (Demir, 2007, s. 35). Şekil 2'de görüldüğü gibi sayıltı, değer ve normlar içinde en somut olan kültür ögesi normlardır. En soyut ve derinde bulunan kültür ögesi ise sayılıtlar ya da varsayımlardır.



Şekil 2. Kültür Düzeyleri (Hoy ve Miskel, 2010, s. 166)

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirken kimi zaman da açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 47). Bu açıdan normlar örgütlerde “ben” yerine “biz” duygusunu besleyerek, birliktelik bağlarının gelişmesine katkı sağlarlar. Ayrıca normlar sorumluluk duygusuna dayanırlar. Bu duyguya bağlı olarak da dıştan gelen baskıdan ziyade içten gelen bir inanmanın, samimiyetin oluşturulması, normların örgütlerde uygulanmasını

kolaylaştırır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 31). Normlar kısaca "onaylanan davranışlar" olarak da tanımlanabilir. Bu durumda, normlara uyan kişilerin çeşitli biçimlerde ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi, uymayanların cezalandırılması beklenir (Türk, 2007, s. 19).

#### *Hikayeler:*

Hikayeler, örgütsel değerler ve inançları yerleştirmek amacıyla örgüt tarihinden alınan, yaşanmış olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır (Çelik, 2000, s. 50; Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 115). Hikâyeler tarihin ve anlamın grup olarak temsil edilmesidir (Çelikten, 2006).

Hikayeler geçmişte örgütte yaşanmış gerçek olaylara dayanır, yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanır ve çalışanlar tarafından benimsenerek paylaşılır. Hikayelerde genellikle kahramanları başarıya götüren davranışlar, bu davranışların altında yatan değerler, inançlar, alışkanlıklar, sosyal ve ahlaksal normlar ortaya konarak, çalışanların davranışlarında rehber edinecekleri örgüt kültürü aşılanmış olur (Eren, 2010, s. 137).

Hikayeler, örgüt kültürü içinde kullanılarak, çalışanlara kültürün temel değerleri aktarılır; örgütlerin geçmişte yaşadığı olaylar anlatılarak, geçmiş zaman şimdiki zamana bağlanır. Ayrıca örgütlerin temel değerlerinin, yönetim felsefelerinin, politika ve stratejilerinin hatırlanması ve çalışanlara iletilmesini de sağlamaktadır (Robbins, 2003, s. 535-536). Böylece hikayeler örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine katkıda bulunmaktadır (Taymaz, 2009, s. 79).

Kısacası örgütlerin tarihine ilişkin anlatılan hikayelerde örgütlerin bugünlere nasıl geldiği aktarılmaktadır. Bu da çalışanların işletmenin şimdiki faaliyetini, politikalarını ve işletme amaçlarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra hikayeler çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını arttırdığı gibi örgütlere yeni katılanların sosyalleştirilmesinde de etkili olmaktadır (Özalp ve Kirel, 2001).

#### *Törenler:*

Bir işgörenin ya da bir olayla ilgili birçok işgörenin başarılarını ödüllendirmek, örgüte katılımını ya da ayrılışını kutlamak, örgütsel ve toplumsal konum kazandırmak için yapılan toplumsal etkinliklere tören denir. Madalya, rozet, yıldız takma; ödül, flama, belge verme; görüşme yapma; eğitime ve özel bir toplantıya başlama ya da bunları

bitirme; edim değerlendirme; bir ürünün üretimini tamamlama törenleri de bu türdendir. Bu törenlerin amacı işgörenlerin görevlerini yapmaya duygusal olarak özendirme (Başaran, 2008, s. 400). Bu açıdan örgütlerde güçlü bir kültür oluşturmanın bir yolu da insanların örgüt değer ve normlarını öğrenmelerini sağlamak amacıyla örgütsel törenler yapmaktan geçmektedir (Demir, 2007, s. 38).

Törenler, bir kültürde teknik olarak anlamsız, ancak sosyal olarak temel önemi olan ve arzulan değerlerin paylaşımını sağlama işlevi gören kolektif eylemlerdir. Törenler toplum, grup ve kurumlarınca değerli sayılan davranışların hem neler olduğunun toplum, grup veya kurum üyelerine aktarılmasını, hem de bunların pekiştirilerek paylaşımının güçlendirilmesini sağlarlar (Doğan, 2007, s. 56).

Bu sebeplerden dolayı düzenlenen törenler, toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Törenler: örgüt üyelerini, örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirme ve örgütsel sürekliliği sağlama gibi işlevleri yanında düzensizlikten bir düzene geçmede de önemli bir işlev görmektedir. Aynı zamanda dış çevreye mesajlar iletmede de önemli bir rol oynamaktadır (Terzi, 2000; Erdoğan, 2010, s. 156). Kısacası gelenekselleşmiş etkinlikler olarak da tanımlanan törenler, vasıtasıyla örgüt kültürü çalışanlara iletilmektedir (Çelik, 2002).

#### *Semboller:*

Sembol, bir kültür içinde özel anlam taşıyan kelimeler, olaylar, nesnelere, görüntüler ve hareketlerdir (Hofstede ve Neuijen, 1990; Akt. Demir, 2007, s. 36). Bartol'a göre "Sembol, kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet ve olay"dır (Akt. Eren, 2010, s. 136). Bir başka açıdan semboller değerlerin dışarıya doğru yansımalarıdır (Çelikten, 2006). Örgüt için "şeyler" ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak da tanımlanabilmektedir (Sabuncu ve Tüz, 2001, s. 47).

Semboller bir kültür içerisinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelere. Bu açıdan semboller için şunlar söylenebilir: Kültürel semboller değişebilmekte, bir kültürden diğer kültüre aktarılabilir. Bir sosyal sistem içerisinde egemen olan değerler, belirli sembollerle daha somut, gözle görülebilir hale gelmektedir. Semboller kültür içerisinde önemli bir yer tuttuğu gibi örgüt kültürü içinde de geniş bir yer tutmaktadır. Semboller kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı ögesidir. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımlarında

ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutmakta, bu yönüyle sosyal öğrenme aracı olarak da görülmektedir (Şişman, 2007, s. 96).

Semboller çalışanların birbirlerini tanımalarını, yakınlaşmalarını ve dayanışmalarını güçlendirmelerine aracılık etmektedir (Eren, 2010, s. 136). Bir sembol, kültürel düzene ilişkin bir işaretle yüklüdür, iç ve dış çevreye bir mesaj iletmektedir (Erdem, 1996, s. 44). Semboller, insan ve kültürü tanımak için kullanılmasının yanında örgütleri tanıma, geliştirme; örgüt üyelerini amaçlarla bütünleştirme amacıyla da kullanılmaktadır (Erdoğan, 2010, s. 155).

#### *Kahramanlar:*

Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları çalışanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da çalışanlar için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Kahramanlar bir toplumda, bir grupta ya da kurumda itibar edilen ve bu nedenle de davranışlar için model olarak alınan, gerçek ya da hayali, ölmüş ya da yaşayan bireylerdir (Doğan, 2007, s. 55). Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar örgütün üyeleri için değerlerin ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı rol modellerini oluşturmaktadır. Güçlü ve etkili kültüre sahip örgütler düşünce, davranış, kişilik ve başarılarıyla örgütün temel değerlerini temsil eden örgütsel kahramanları sürekli yaşatır, anar ve kutlar (Şişman, 2007, s. 99; Şişman, 1994, s. 72).

Kahramanlar, geçmişte örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişiler olarak nitelendirilmektedir. Örgüt kahramanları örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup, örgütlerde bir değil, birden fazla olabilmektedir (Güçlü, 2005, s. 154).

Kahramanlar örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda belirlenen çalışma biçimini ve kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek; ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli bir liderlik işlevini de yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Kozlu, 1998, s. 48).

### 2.3.4. Örgüt Kültürü Sınıflamaları

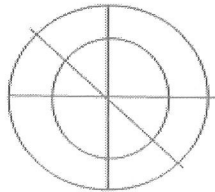
Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar, bu alanda çalışan araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır (Erdem, 2007).

Alan yazında, örgüt kültürü sınıflanmasına yönelik birçok çalışma vardır. Bu çalışmalarda örgüt kültürü, farklı kıstaslar açısından ele alınmaktadır. Bu sınıflamalardan bazıları şunlardır:

#### 2.3.4.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürü konusunda yapılan ilk sınıflamanın, Harrison (1972) tarafından yapılan örgütsel ideolojiler sınıflaması olduğu kabul edilmektedir. Harrison ve Handy örgüt kültürlerini sınıflandırırken, yönetim biçimi ve örgüt yapısını temel alarak örgütlerin güç, rol, görev ve birey olmak üzere dört farklı ideolojik eğilime sahip olabileceklerini ileri sürmüşlerdir (Handy, 1981). Örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almışlardır (Unutkan, 1995, s. 57).

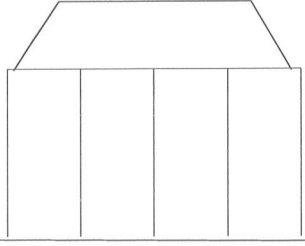
*Güç/otorite kültürüne*, çevrelerinde hakimiyet kurma ve rakiplerini yok etme eğiliminde olan, otokratik yapıda olan örgütler sahiptir (Balci, 2007). Bu kültürel yapıda otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanların görevi bu otorite sahibinin beklentilerini gerçekleştirmektir (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005). Lider örgütte önemli bir güç unsurudur ve örgüt onun etkisi altındadır. Kural ve otorite azdır. Değişen çevreye ve ortaya çıkan fırsatlara çabuk uyum sağlayan esnek bir örgüt yapısı bulunmaktadır (Demir, 2007, s. 62). Bu örgüt kültürü boyutu Şekil 3'deki gibi modellenmiştir.



Şekil 3. Güç Kültürü Örgüt Modeli (Handy, 1981)

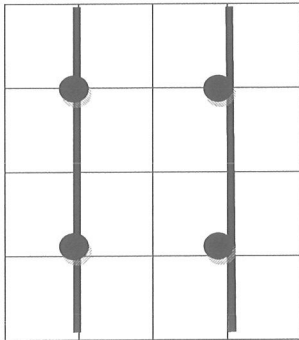
*Bürokratik/rol kültüründe*, örgütler mümkün olduğunca rasyonel ve düzenli olmaya özen gösterirler. Yasallık, meşruluk ve sorumluluk ön plandadır (Balci, 2007). Rol, iş, otorite tanımları açıkça yapılmıştır ve iletişim biçimleri tanımlanmıştır. Roller

örgütlerde pozisyonlarla ilişkilidir ve etkileşime dayalıdır (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005). Bu kültürel yapı, dış çevreye uyum sağlayacak; değişim ihtiyacını zamanında algılayabilecek esnek bir yapıya sahip değildir (Demir, 2007, s. 62). Bu örgüt kültürü boyutu Handy tarafından Şekil 4'deki gibi modellenmiştir.



Şekil 4. Rol Kültürü Örgüt Modeli (Handy, 1981)

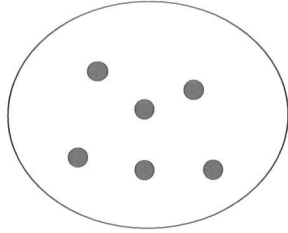
*Görev/süreç kültürü*, iş ve proje odaklıdır. Bireysel çabalar yerine takım çalışması ön plandadır. Projelerin bitirilmesi için uygun kaynaklar, uygun insanlarla bir araya getirilmelidir (Demir, 2007, s. 63). Örgütsel bir amacın gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Bu örgütlerde amaçlara ulaşmanın önünde bir engel tanınmaz. Örgütün otorite sistemi, kural ve yasaları; üyeleri, rol ve düzenlemeleri yetersiz kalırsa derhal değiştirilirler (Balci, 2007). Çalışanlar her şeyden önce işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması için bireysel bir çaba, ilgi gösterirler (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005). Bu kültür boyutu Şekil 5'deki gibi modellenmektedir.



Şekil 5. Görev Kültürü Örgüt Modeli (Handy, 1981)

*Birey /destek kültüründe* ise, birey ön plandadır. Çoğu zaman belli meslek sahibi bireyler ofis, kırtasiye gibi çeşitli masrafları paylaşmak için bir araya gelirler ve kişi odaklı bir kültürel yapı oluştururlar (Demir, 2007, s. 63). Bu kültür sınıflamasında örgütler, çalışanlarının ihtiyaçlarını doyumak için vardır. Örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamamanın bir aracıdır. Bu örgütlerde otorite çok önemli değildir. Bazen bireylerin mesleki yeterliliklerine göre otorite dağıtılır. Çünkü bu tür örgütlerde karar almada görüş birliğine ulaşmak esastır (Balci, 2007). Ayrıca bu

kültür, çalışanlara birbirleri ile ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlar ve bu kültürde çalışanların da kararlara katılımı teşvik edilir (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005). Bu kültür boyutu ise Şekil 6'daki gibi modellenmiştir.



Şekil 6. Birey Kültürü Örgüt Modeli (Handy, 1981)

#### 2.3.4.2. Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Hofstede (1980) ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek yapmış olduğu araştırma sonuçlarını 4 başlık altında toplamaktadır. Bunlar:

##### *Güç mesafesi özelliği:*

Toplumun insanlar arasında normal karşıladıkları eşitsizlik derecesini ifade etmektedir (Balcı, 2007). Örgütün sahip olduğu kültürel özellikler, örgütün yapısının şekillenmesinde belirleyici olmaktadır. Eğer bir örgütte güç farklılıklarının fazla olduğu bir kültür hakim ise merkezi bir yapı oluşurken; güç farkının az olduğu bir kültürde merkezi olmayan bir yapı benimsenmektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek nitelik ve işgörenlerin eşit statüye sahip olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve işgörenler arası statü farkı görülmektedir (Terzi, 2000, s. 69, 72). Örgütlerde güçlendirme ile güç mesafesinin düşük düzeyde olması istenmektedir. Eğer bir örgütte yüksek düzeyde güç mesafesi mevcutsa güçlendirme uygulamaları çok sınırlı düzeyde kalabilmektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007).

##### *Belirsizlikten kaçınma özelliği*

İnsanların daha ziyade planlı durumları benimsemeleri eğilimidir (Balcı,2007). Kültürün bu boyutuyla toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda



yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi ve değişime düşük duygusal tepki görülür (Terzi, 2000, s. 72, 73).

#### *Bireyselcilik/kolektivizm özelliği*

İnsanların bireysel ya da bir grubun üyesi olarak hareket etme tercihlerini ifade etmektedir (Balci, 2007). Kültürün bu boyutu insanların bir arada bulduklarında ne gibi davranışlar sergiledikleriyle ilgilidir. Bireyselcilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda herkes kendine ve en yakın ailesine dikkat eder. Kimliğin temeli bireydir. Bireyler kendi kararlarına göre hareket eder. Kolektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda bireyler bir aileyi ve bir klanı devam ettirmek, büyütme için doğarlar. Kimlik sosyal sistem içerisinde şekillenir, grup kararlarına göre hareket edilir (Terzi, 2000, s. 73, 74).

#### *Eril / Dişil özellikler*

Bu boyutta cinsiyetlere yüklenen roller ifade edilmiştir. Toplumlar da eril özellikler yüksek olduğunda, yüksek iş stresi görülür ve yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, düşük iş stresi görülmekle birlikte şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olma, duyarlılık gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Gümüştakin ve Emet, 2007; Terzi, 2000).

Eril özellikler saldırganlık, sıkı çalışma, başarı ve rekabet gibi katı değerleri; dişil özellikler ise yaşam kalitesi, sıcak insan ilişkileri, hizmet suması, güçsüzlere yardım gibi yumuşak değerleri yansıtmaktadır (Balci, 2007).

#### *2.3.4.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması*

Deal ve Kennedy çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört boyutta açıklamıştır. Bu boyutluluğa: örgütlerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi ve kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri beslemenin hızının neden olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda Şekil 7'deki model oluşturulmuştur (Eren, 2010, s. 152).

## Çevreden geri besleme

	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	<u>Sert erkek/ Maço kültürü</u> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörü	<u>Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü</u> Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
Düşük risk kararları	<u>Çok çalış/Sert oyna kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<u>Süreç kültürü</u> Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Şekil 7. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür (Eren, 2010, s.153)

*Sert erkek/ Maço kültürü:* Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu veya çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu örgütler yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslenmesini hızlı alan girişimlerdir. Bu nedenle bu tür kültüre sahip örgütlere, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek benzetmesi yapılmaktadır (Eren, 2010, s. 153).

*Çok çalış/Sert oyna kültürü:* Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları konusunda geri beslemesi hızlıdır. Bu kültürde endüstride alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmesinin sırrı çok çalışmaya bağlıdır (Eren, 2010, s. 153).

*Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü:* Çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde lider olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Ayrıca bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun zaman alır, başarı elde etmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır (Eren, 2010, s. 154).

*Süreç kültürü:* Çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden geri beslemenin yavaş olduğu kurumların kültürüdür. Bu kültürde çalışanlar fazla

çalışmakta ve hata yapmama gayreti içindedir. Unvan ve maaş dışı gelirler önemlidir. Çalışanlar kararların nasıl alındığı, nasıl icra edildiği konularına ve bu konularda çıkarılan yönetmelik ve yönergelere yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir (Eren, 2010, s. 155).

#### 2.3.4.4. Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt içindeki ödül sistemi ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran Sethia ve Glinow (1988) örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin iyiliğini isteyen insana verilen önem boyutu ve örgüt çalışanlarının görevlerini yerine getirmelerini isteyen performansa verilen önem boyutu olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Neticede Şekil 8'deki dört farklı kültür tipini içeren bir model oluşturmuştur.

İnsana verilen önem	Yüksek	Anlayışlı kültür	Bütünleyen kültür
	Düşük	İlgisiz kültür	Titiz kültür
		Düşük	Yüksek
		Performansa verilen önem	

Şekil 8. Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması (Sethia ve Glinow, 1988, s. 488)

*Anlayışlı kültür:* Bu kültürde performansa değil insanların rahatlığına önem verilmektedir. İşbirliği, takım çalışması, uyum ve liderlerin sözünü dinleme ön plandadır (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416).

*İlgisiz kültür:* Bu yapıdaki kültürlerde ise insana ve performansa önem verilmemektedir. Örgütlerde beceriksiz bir yönetim sergilendiğinden, örgüt genelinde moral düşüklüğü, sinmişlik gözlenmektedir (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416).

*Bütünleyen kültür:* Bu kültürde ise hem insana hem de performansa önem verilmektedir. Örgütler, bireylerin kendisi için önemli olduğunun farkında olduğu için onlara belirli serbestlik tanımaktadır (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416).

*Titiz kültür:* Bu kültürde, performansın ve başarının önemli iki boyutu oluşturduğu görülmektedir; fakat birey boyutunun daha az öneme sahip olduğu belirtilmiştir (Sethia ve Glinow, 1988, s. 408-416).

#### 2.3.4.5. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Quinn ve Cameron, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarıya ya da etkililiğe etkilerini araştırmışlardır. Düşünürler stratejinin, örgütün finansal başarısının yanında, örgüt üyelerinin beledikleri motive edici ücretin, uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin yeni stratejilerin bulunmasının, uygulanmasının çalışanların arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitesine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Eren, 2010, s. 147).

Yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürünü iki temel boyuta (İşsel/dışsal yönelim; esneklik/ denetim yönelimi) göre sınıflandırmışlardır ve dört örgüt kültürü boyutunu içeren bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde yer alan örgüt kültürü boyutlarını da klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa şeklinde adlandırmışlardır (Kabakçı, 2007).

*Klan Kültürü:* Klan kültüründe birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci belirleyici niteliklerdir. Bu kültürel yapıdaki bir örgütü bir arada tutan unsurlar: Sadakat, gelenek ve kişiler arası bağlılıktır. Danışman liderlik stiline sahip yöneticiler bu örgütlerde başarılı bir şekilde görevlerini yerine getirmektedirler (Quin ve Camerron, 1992, s. 33).

*Adhokrasi Kültürü:* Bu kültür anlayışında en belirgin özellikler: girişimcilik, yaratıcılık, uyumluluktur. Girişimci olan, yaratıcı ve risk almayı seven liderler bu örgütlerde başarılı olurlar. Bu kültürde girişimcilik, esneklik ve risk faktörleri çalışanların etkileşimini güçlendirmektedir. Bu kültüre sahip örgütler, büyümeye odaklıdır, yaratıcılığa önem vermektedir (Quin ve Camerron, 1992, s. 33).

*Hiyerarşik Kültür:* Hiyerarşik kültürün baskın nitelikleri: Düzen, kurallar ve düzenlemelerdir. Bu kültüre sahip iş yeri, formal ve planlanmış bir yerdir. İşler kurallar ve düzenlemeler ile belirlenmektedir. Örgütü bir arada tutan şey kurallar, politikalar ve yöntemlerdir. Koordinatör ve idareci liderlik stiline sahip liderler bu örgüt kültüründe başarılı olabilmektedir. Bu kültürdeki bir örgütün uzun vadede

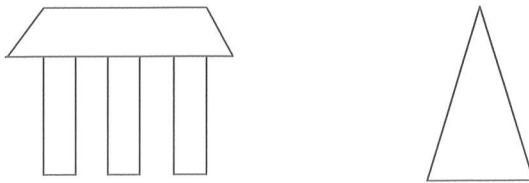
beklentisi ise dengeye ulaşma ve tahmin edilebilirliktir (Quin ve Camerron, 1992, s. 32).

*Piyasa Kültürü:* Bu kültürde örgütün kendisi pazardır, rekabet ve örgütün dış çevre ile ilişkileri önemlidir. Kararlı ve iş bitirici bireyler için uygun bir kültürel yapıdır. Aynı hedefe odaklanma, üretim ve rekabet faktörleri örgüt içi kaynaşmayı sağlamaktadır. Diğer örgütlerle rekabet edebilmek ve onlara karşı üstünlük sağlayabilmek amaçlanmaktadır (Quin ve Camerron, 1992, s. 32).

#### 2.3.4.6. Diana Pheysey'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Pheysey tarafından yapılan bu sınıflama Harrison ve Handy'nin çalışmaları esas alınarak yapılmıştır (İpek, 1999). Sonuçta da aşağıda ifade edilen sınıflama ortaya koyulmuştur:

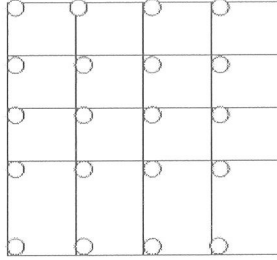
*Rol kültürü:* Rol kültürüne sahip örgütlerde, en üstte yönetim sınıfının olduğu ve aşağı katlara doğru hiyerarşik bir sıralama ile inilen adeta piramit şeklinde bir yapılanma söz konusudur. Ayrıca bu yapılanma örgüt içi farklı bölümler arasında da bulunmaktadır. İş tanımları, kural ve davranışları yöneten işlemler ve ücret tespiti için ilkeler önceden belirlenmiştir. Beklentilere ve kurallara uyumun vurgulandığı bu örgütler belirli amaçlara ulaşmak için rasyonel araçlara bağlıdırlar. Devlet daireleri gibi büyük örgütlerde yaygındır (Pheysey, 1993, s. 15-17). Klasik bürokrasi olarak da ifade edilen rol kültürüne sahip örgütlerde hiyerarşik bir yapılanma ve kişisel olmayan resmi ilişkiler esas alınmıştır. Bu kültür boyutu Şekil 9'daki gibi modellenmiştir (Pheysey, 1993, s. 64).



Şekil 9. Rol Kültürüne Sahip Örgüt Modeli (Pheysey, 1993, s. 46)

*Başarı kültürü:* Kurallara uymaktan çok işlerin yapılmasına ve başarıya önem veren geleneksel küçük örgütlerde görülen bir kültürdür. Küçük danışmanlık şirketleri ve araştırma enstitüleri başarı kültürünün en iyi örnekleridir. Başarı kültüründe, insanlar işleriyle ilgilidir ve bu kültürde insanların tatmin edici görevlerde çalışmaktan zevk aldıkları varsayılmaktadır (Pheysey, 1993, s. 17). Burada farklı meslekler ortak

hedefler için işbirliği yapabilmektedir. Bu kültür boyutu ise Şekil 10'daki gibi modellenmiştir (Pheysey, 1993, s. 64).



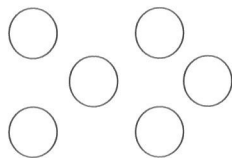
Şekil 10. Başarı Kültürüne Sahip Örgüt Modeli (Pheysey, 1993, s. 46)

*Güç kültürü:* Mafyalar ve aile şirketlerinde görülen bu kültürde bazı kişiler baskın ve diğerleri onların hizmetinde yer almaktadır. Güç kültüründe, lider bütün güce sahiptir; her şeyi bilen kişidir. Bu açıdan astlardan uyumlu ve istekli olmaları beklenir (Pheysey, 1993, s. 17). Örgüt içi dikey bir iletişim söz konusudur ve itaat ve denetim esastır. Bu kültür boyutu Şekil 11'deki gibi modellenmiştir (Pheysey, 1993, s. 64).



Şekil 11. Güç Kültürüne Sahip Örgüt Modeli (Pheysey, 1993, s. 46)

*Destek kültürü:* Devrimci komitelerde görülen bu kültürde, çalışanların düşünceleri önemsenir ve herkes kendini örgütün değerli bir üyesi olarak görür. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma, bağlılık ve aidiyetlik söz konusudur. Bu kültür boyutu ise Şekil 12'deki gibi modellenmiştir (Pheysey, 1993, s. 18).



Şekil 12. Destek Kültürüne Sahip Örgüt Modeli (Pheysey, 1993, s. 46)

Kıscacası destek kültürü lideri, astların görüşlerini dinler ve onların görüşlerine değer verir. Güç kültürü lideri, astlarına ne yapacaklarını söyler. Başarı kültüründe lider, örgüte yön verir ve katılıma teşvik eder. Rol kültüründe lider, yapmaya yetkili kişidir ve yapar (Pheysey, 1993, s. 155).

Kültürler güdülenme yoluyla çalışanları etkiler ve böylece iş motivasyonu sağlarlar. Bu açıdan rol ve güç kültürleri, ödüller ve cezalar ile dışsal güdülenme eğilimindedirler. Başarı ve destek kültürlerinde ise bireyler kendisini tatmin etmek için çalışır bu açıdan da içsel güdülenme eğilimindedirler (Pheysey, 1993, s. 98).

### 2.3.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu

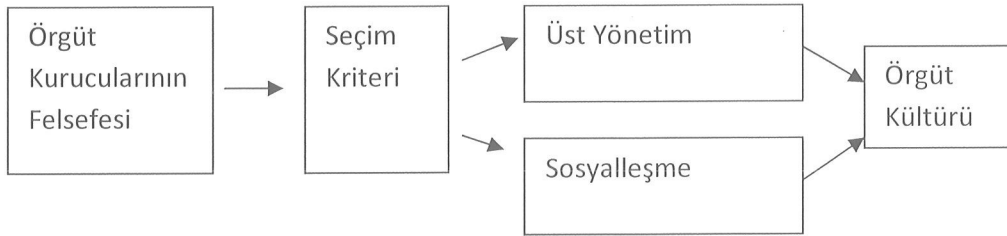
Örgütsel yaşamın temel karakterini anlamada örgüt kültürü kavramını bilmek gerekmektedir (Çelik, 2002, s. 24). Bu bağlamda 1930'larda ve 1940'larda hem Eltin Mayo (1945) hem de Chester Bernard (1938) informal örgütün doğasını ve işlevini tanımlarken, örgütlerde insanlar arası etkileşimlerde ortaya çıkan duyguların, değerlerin ve normların önemini vurgulamışlardır. Philip Selznick (1957) de örgütsel yaşama ilişkin çözümlerini, örgütleri rasyonel sistemler olmaktan ziyade değerlerle ifade edilen kurumlar olarak görmek suretiyle genişletmiştir (Akt. Hoy ve Miskel, 2010, s. 164, 165).

Ancak kavram olarak örgüt kültürünün kuramsal temellerini 1980'lerde Ouchi "Teori Z" (1981), Peters ve Waterman "Yönetme ve Yönelme Sanatı: Mükemmeli Arayış" (1982), Deal ve Kennedy "Örgüt Kültürü" (1982) isimli kitaplarında oluşturmuşlardır. Böylece pek çok araştırmacının kültürü açıklayan ve araştıran çalışmalarıyla "kültür" kavramı popüler hale gelmiştir. Neticede örgütlerin gelişmesinde kültür artık kavram olarak kabul edilmiştir (Akt. Hoy ve Miskel, 2010, s. 164; Akt. Çelik, 2002, s. 24). Sonrasında ise Bariey, Meyer ve Çanh (1988), Smircich ve Çalan (1987) gibi araştırmacılar da yaptıkları çeşitli çalışmalarla örgüt kültürü kavramının gelişmesine katkı sağlamışlardır (Akt. Ölçüm Çetin, 2004, s. 6).

Örgüt kültürünün oluşum süreci temelde toplumsal kültürün oluşumuyla benzer bir süreçle ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan örgüt kültürü önce örgüt-çevre ilişkileri nedeniyle ortaya çıkan uyum sorunları ile örgüt içi ilişkilerin bütünleşmesine yönelik sorunlara çözümler üretir. Üretilen bu çözümler benzer sorunların çözümünde de kullanılır. Böylece kullanılan bu çözümler belli bir süre onra benimsenen doğrular olarak kabul edilerek; normlara, değerlere, inançlara dönüşür. Sonrasında ise bu

normlar, değerler ve inançlar örgüt üyelerince paylaşılır ve örgüte yeni katılanlara aktırılır. Böylece örgüt kültürü bu süreçlerden geçerek oluşturulur (Doğan, 2007, s. 109).

Schein (1983, s. 16-17) da bu konuda bir kültürün oluşturulma sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürmüştür. Her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar aynı olabileceğini belirterek; izlediği temel aşamaları: (1) Kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir. (2) Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atar. (3) Kurucu grup semeye artırımı, bina temini, patent alımı vb. örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar. (4) Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer çalışanlar işlevlerini yapmaya ve örgütün tarihini geliştirmeye başlar şeklinde ifade etmiştir.



Şekil 13. Örgüt Kültürleri Nasıl Oluşur? (Robbins, 1994, s. 313)

Şekil 13'de de görüldüğü gibi Robbins (1994) de örgüt kültürü oluşumunda Schein ile benzer görüşleri paylaşmaktadır. Robbins'e göre ise: Kültür, kurucunun felsefesinden kaynaklanmakta ve örgüt büyüdükçe işe alma ölçütlerini de güçlü bir şekilde etkilemektedir. Üst yöneticinin eylemleri, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangi davranışların kabul edilemeyen davranışlar olduğunu içeren genel iklimi belirlemektedir. Çalışanların sosyalleştirme yönteminin belirlenmesi, hem işe alma sürecinde örgütün değerleri ile yeni çalışanların değerlerinin birbirine uyum sağlamadaki başarısına hem de üst yönetimin sosyalleşme metodları ile ilgili tercihinine bağlıdır. Ayrıca örgütün kurucuları, örgütün nasıl olması gerektiği hakkında bir görüş açısına ve misyona sahiptir. Kurucular, daha önceki gelenekler ya da ideolojiler nedeniyle kısıtlanmamıştır. Bu açıdan örgütün kültürü, kurucuların önyargı ve varsayımları arasındaki etkileşimden ve ilk üyelerin kendi deneyimlerinden öğrendiklerinden ortaya çıkmaktadır (Robbins, 1994, s. 313).



Sonuç olarak örgüt kültürünün oluşumda değişik faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının da önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Çünkü kurucular, daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından, sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerine yansıtır (Terzi, 2000, s. 25). Kendisi ile benzer değerlere sahip olan bireyleri bir araya getirmek için çaba sarf eder. Bu kişiler ona yardımcı olurken, kendi benimsedikleri inançlarla onları işler ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlar. Böylece yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye ve örgüte yeni katılan bireylerle örgüt kültürü farklılaşmaya başlar. Örgüte katılan her birey o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunur. Nitekim örgüt kurucusu ve örgütteki diğer bireyler örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunarak, örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynar (Güçlü, 2003).

Bu doğrultuda örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili görüşleri: İlk olarak; kuruluş sürecinde örgüt kurucularının oynadığı rollerden kaynaklanır. İkinci olarak; çalışanların iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşimlerden kaynaklanır. Üçüncü olarak ise; örgüt üyelerinin örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına yönelik geliştirdikleri çözümlerden kaynaklanır şeklinde üç maddede özetleyebiliriz (Duygulu ve Eroğluer, 2006).

### *2.3.6. Örgüt Kültürünün Önemi ve İşlevleri*

Örgütler kendilerini çevreleyen toplumsal kültürün içinde doğmakta ve gelişmektedir. Toplumsal kültürden etkilenerek oluşan örgüt kültürü, yönetim tekniklerinin uygulanmasını, personelin yaklaşımını ve bireyin örgüt içindeki davranışlarını belirleyen bir unsur olmaktadır (Balcı, 2007; Gümüştekin ve Emet, 2007).

Günümüzde örgüt kültürü; örgüt amaçları, stratejileri ve politikaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler tarafından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araç olarak; örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında ya da kaybetmelerinde de önemli bir rol oynamaktadır (Duygulu ve Eroğluer, 2006).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmaktadır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini,

önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2008). Bu nedenle örgütün bütünleşmesini sağlamak için çalışanların ortak bir kültür kapsamında bir araya getirilmesi gerekliliğinin hem önemi hem de güçlüğü giderek artmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Ayrıca örgüt kültürünün taklit edilememesi ve satın alınamaması da örgüt kültürünü diğer geleneksel rekabet faktörlerinden daha önemli bir hale getirmektedir (Demir, 2007, s. 1).

Robbins (1993, s. 435) örgüt kültürünün: örgütün sınırlarını tanımlayıcı bir rol üstlendiğini; bu şekilde bir örgütü diğer örgütlerden ayıran bir özellik olduğunu; örgüt üyelerine bir kimlik kazandırdığını; bireyi kişisel çıkarların ötesine taşıyarak örgüte bağlılığının oluşmasına yardım ettiğini ifade etmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün çalışanların ne söylemeleri ve ne yapmaları gerektiğini içeren uygun standartlar geliştirerek örgütteki sosyal sistemi güçlendirdiğini; örgütte çalışanların tüm tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması olarak çalıştığını belirtmiştir.

Örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden ayıran sınırları belirlemekte, üyelerine örgüt kimliği sağlamaktadır. Örgütün sosyal sistem dengesini güçlendirmektedir. Çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren, şekillendiren anlamlar ve denetim mekanizması oluşturmaktadır (Balcı, 2007; Gizir, 2007). Böylece tüm çalışanlar tarafından benimsenen örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarıyla birlikte örgüte bağlılıklarını ve iş tatminlerini etkileyerek, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008). Ayrıca örgüt kültürü, örgütlerin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşturulmasında da önemli bir etkiye sahiptir (Eren, 2008, s. 166).

Örgüt kültürünün benimsendiği, içselleştirildiği örgütlerde ortak hedefe yoğunlaşmış, yüksek motivasyon sahibi çalışanların güçlü örgüt yapıları ile diğer örgütlere göre daha yüksek performans gösterdikleri kanıtlanmıştır. Bu açıdan örgütlerde kültür; bir kontrol ve örgütlenme aracı olarak işlev görmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009).

Ayrıca örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin ve inançların ya da diğer bir ifadeyle örgüt kültürünün derinlemesine anlaşılması, örgütsel sorunları çözmede de önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin başarıları da başarısızlıkları da örgüt kültürüne atfedilerek, örgüt kültürü örgütsel başarının bir anahtarı olarak görülmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içerisinde çalışanların örgütsel adanmışlığını arttırmada, sağlıklı ilişkiler kurmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli görevler üstlenmektedir ( Terzi, 2000, s.

57). Böylece örgüt kültürü örgütte paylaşılan değerlerin daha sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlamaktadır. İşgörenlerin yaşamına anlam katmaktadır, onların yönlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Gerektiğinde yapısal değişimi de kolaylaştırmaktadır. Örgütsel amaçların ve kalıcılığının kaynağı olma ve örgütün varlığını sürdürmesi işlevini de görmektedir (Varol, 1993, s. 186-187). Bunun yanında örgüt kültürü, örgütlerin devamlılığını sağlayan problem çözme süreçlerine; güdülenmeye; örgütsel adanmışlığa; davranışları belirlemeye; sosyalleşmeye ve iletişime yönelik işlevlere de sahiptir (Terzi, 2000, s. 62).

Kısacası örgüt kültürü; bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, anlayışlar seti olması nedeniyle temel örgütsel değerleri tanımlamakta ve yeni üyelere doğru düşünmenin, hareket etmenin yollarını öğretmekte, iletmektedir. Örgüt içinde işlerin nasıl yürüyeceğine dair rehberlik etmekte ve yönetim süreci içerisinde alınacak kararlarda ve uygulanacak stratejilerde büyük etkisi bulunmaktadır (Demir, 2007).

#### *2.4. Okullarda Örgüt Kültürü ve Yönetimi*

Örgüt kültürünün önemi onun yönetilebilir olmasından kaynaklanmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından başarılı örgütlerin çalışanlarının, ortak örgütsel değerleri paylaştıkları varsayılmaktadır. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve değişen çevre şartlarına uygun tepkiler verebilmek için örgüt kültüründen yararlanılmaktadır. Örgüt kültürü tüm çalışanları kolektif düşünme, davranma ve hareket etmeye yönlmesi bakımından önemli görülmektedir (İra ve Şahin, 2011, s. 3). Ayrıca çalışanların uzun vadede stratejik hedeflere ulaşmada yaptıkları katkıyı açıklayabilmek için de örgüt kültürünün gelişiminin takip edilmesine ve bu sürecin yönetilmesine büyük ihtiyaç duyulmaktadır (Büyük, 2010).

Okul ise eğitim sisteminin en kritik ögesi olarak kabul edilmekle birlikte; eğitim sisteminin genel ve özel amaçlarının, temel ilkelere bağlı kalınarak öğrencilere aktarıldığı bir eğitim örgütüdür. Bir taraftan eğitim sistemi her düzeydeki eğitim hedeflerini gerçekleştirebilmek için uygulama alanı olarak okulu kullanırken, diğer taraftan üst sistem olarak tanımlanan devletin beklentilerini karşılama, devamlılığını sağlayama, toplumun gereksinim duyduğu insan kaynağını yetiştirme ve geliştirme görevini de okullar aracılığı ile sağlayabilmektedir (Şirin, 2012, s. 50).

Bu açıdan okul, "Çevresinden aldığı başta öğrenci kaynağı olmak üzere diğer kaynakları (program, öğretmen, teknoloji vb.) belli alt sistemler yardımıyla işe koşan; çevreye eğitim hizmeti ve eğitilmiş insanları ürün olarak sunan; okulun

işleyişini değerlendirerek dönütler sağlayan, bu doğrultuda program ve süreçlerini gözden geçirerek gerektiğinde değişiklikler yapmak suretiyle varlığını sürdürmeye çalışan açık, sosyal, dinamik bir sistem"dir (Şişman ve Turan, 2005, s. 109).

Dinamik bir sistem olarak okullar, çevresiyle sürekli etkileşim içinde olmalıdır. Alt sistemleri ile bütünlük içinde ve uyumlu çalışmalıdır. Alt sistemleri de kendi içlerinde uyumlu çaba ve davranış göstermelidir. Toplumsal çevre ile ilişkileri de canlı ve sürekli olmalıdır. Çevredeki yenilik ve değişmelere ayak uydurabilmelidir. Çevreden aldığı girdileri işleyerek istendik çıktılar verebilmelidir. Çevrenin yıpratıcı etkilerinden kendini koruyarak; sürekli, etkili bir değerlendirme ve geribildirim sistemine sahip olmalıdır (Güçlü, 2002).

Okulun görevleri aslında eğitimin görevleridir ve bunlar sosyal, politik ve ekonomik olmak üzere gruplandırılabilir. Bu açıdan okulun sosyal görevi çocuğu sosyalleştirmek yani çocuğa kültürü aşılaktır. Okul bu görevi yaparken kültürü hem korur hem de değiştirir. Böylece kültürün hem yenileşmesini, hem kararlılığını sağlamak zorundadır. Politik görevine gelince; yetiştirdiği kuşağın toplumdaki devlet sistemine bağlılık göstermesini ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilmesini ve eğitilmesini gerçekleştirmektir. Ekonomik görevi ise; ekonominin beyin gücü ve insangücü gereksinmesini karşılamaktır (Bursalıoğlu, 2011, s. 37).

Her örgüt hizmet verdiği alan ve taşıdığı amaçlara göre farklı özellikler göstermektedir. Belirli bir mal veya hizmet üretirken gelenek, görenek, tören, değer ve felsefeleriyle kendi kültürlerini üretmektedir. Özellikle eğitim kurumlarının diğer örgütlerden farklı düzeyde kültür üretme ve yayma gibi temel amaçları vardır. Eğitim kurumları, toplumun kültürel mirasını kuşaklar arası aktarmaya çalışırken aynı zamanda oluşturdukları örgüt kültürü ile okul personeli ve öğrencilerin sosyalleşmesini de sağlamaktadır (Çelik, 2000). Bu açıdan okullar evrensel amaçlarından olan kültürü, genç kuşaklara aktarmak, bireyin sosyalleşmesini sağlamak ve istendik yönde bilgi, beceri ve tutum kazandırabilmek için etkili bir kültüre sahip olmalıdır (Terzi, 2000).

Okulda etkili bir örgütsel yapının kurulabilmesi için de öncelikle okulda gerçekleştirilen etkinlikler ve bunları yapacak kişilerin, kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte teknolojinin ve çevrenin daha dinamik ve hızlı değiştiği günümüzde okullardaki örgütsel yapı esnek olmalıdır. Okul, çevresine ve teknolojiye uyum sağlayacak şekilde kurulmalı, okuldaki roller iyi belirlenmeli, sorumluluklar iyi dağıtılmalı, değişik etkinliklerin koordine edilebilmesi için yönetim hiyerarşisi olmalı ve okulla ilgili politikalar ve kurallar açık olmalıdır. Ayrıca belirtilen

bu unsurların uyum içinde olmasına da özen gösterilmelidir (Erdoğan, 2010, s. 146-152).

İşte okullardaki bu örgütsel yapı içinde uyumlu hareket edilmesini sağlayan, yönetsel etkinliklerle birlikte okulun görevlerini de yerine getiren, okuldaki var olan kültürü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yöneten kişi "okul yöneticisi"dir. Okuldaki kültürünün yönetim süreçleri açısından önemini farkında olan bir okul yöneticisi, daha başarılı bir kültür yönetimi davranışı gösterebilir. Bunun için yöneticinin kültür yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir kültürel yapı oluşturmaktır (Çelik, 2002, s. 51-53).

Bu açıdan okullarda kültürel yapının oluşturulmasında ve korunmasında en büyük sorumluluk sahibi olan okul yöneticisi bu görevini yerine getirebilmek için öncelikle kültürü oluşturan unsurlar konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Sonrasında ise görev yaptığı okulu bu kültürel unsurlar açısından analiz ederek, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir. Çünkü bunlar olmadıkça okulun amaçlarına katkıda bulunacak bir kültürel yapı geliştirmek olanaksız bir hal almaktadır (Gümüşeli, 2006, s. 8).

Bu yapıyı oluşturabilmek için Taymaz (2003, s. 80) okul kültüründe müdürlerin rollerini: Okul felsefesi ve değerlerin oluşturulmasına katkıda bulunma, bir yönetici olarak temel değerleri kabul ve temsil etme; değerleri paylaşma ve okul içinde fikir birliği oluşturma; okul kültüründen yararlanarak örgütsel sosyalleşmeyi sağlama olarak açıklamıştır. Devamını belirgin adetler, yaygın olarak paylaşılan inançları belirleme; gelenekleri okul kültürü ile kaynaştırma ve yenileşmeyi sağlama; özerklik, yenilik ve gelenek arasında gereken dengeyi kurma; okul kültürü ile etkililik ve verimlilik arasındaki ilişkiden yararlanma; kültürel etkinlik ve törenler düzenleme, katılımı gerçekleştirme, örgütte yazılı olan ve olmayan kurallara uyulmasını sağlama şeklinde belirtmiştir.

## 2.5. Okul Yöneticiliği

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulaması olan okul yönetiminin önemi, yönetimin görevinden doğmaktadır. Bu bağlamda yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi ise okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetimin çok yönlü tanımları yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemektedir ve bu durum da okul yönetiminin değerini ve önemini arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2011, s. 6).

Okul, "Belirli bir mekanda, belirli bir rol yapısı ve belirli amaçlara bağlı olarak belirli bir insan grubuna, belirli bir süre, planlı ve programlı eğitim öğretim hizmeti sunan

toplumsal bir hizmet örgütüdür" (Şişman ve Turan, 2005, s. 109). Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni konumundadır. Bu açıdan öncelikle eğitim yöneticiliği ve okul yöneticiliği kavramlarını ele aldığımızda. Bursalıoğlu (1991, 1981, 1973) ve Başaran (1989) bu iki kavramı birlikte çözümlenip bütünleştirmeye yönelmiştir. Bu yazarlar tarafından bu iki kavram aynı anlamda, içe içe geçmiş bir şekilde kullanılmıştır. Fakat, Aydın (1991), Kaya (1979), Taymaz ve Binbaşoğlu (1989, 1983) ise okul yönetimi ve eğitim yönetimi kavramlarını ayrı birer alan olarak görüp ele almışlardır (Akt. Açıkalin, 1998, s. 3, 4).

Bu doğrultuda üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslenmesini sağlayanlar ise okul yöneticileridir. Toplumun eğitim sistemini, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimini, öğrenci sayılarının gelişmelerini, maliyetlerini hesaplamak, gelecekteki gereksinimlerin kestirimlerini yapmak eğitim yöneticisinin temel işlevleridir. Okul yöneticisinin ise bu görev alanlarına ilişkin görevleri yok denecek kadar sınırlıdır. Bu açıdan eğitim yöneticisi ile okul yöneticisi ayrımını örgütsel yapı içerisinde belirlemek gerekirse okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı, merkez ve taşra örgütleri eğitim yönetimi olarak, bu kurumlarda çalışanlar da eğitim yöneticisi olarak tanımlanabilmektedir (Açıkalin, 1998, s. 3,4).

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde (2013) eğitim kurumlarında yönetici "Madde 4. Yönetici: Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı görevlerini yürütenleri ifade eder." şeklinde tanımlanmıştır.

Bu açıdan okul yönetiminde rol oynayan okul müdürünün görev ve sorumlulukları Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine (2003) göre "Madde 60. (Değişik ibare:RG-21/7/2012-28360) İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar." şeklinde belirtilmiştir (MEB, 2013).

Aynı yönetmelikte müdür başyardımcısı görev ve sorumlulukları "Madde 61. Müdür başyardımcısı, ders okutmanın yanında müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün

olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür başyardımcısı, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, (Değişik ibare:RG-24/12/2008-27090) taşınır mal, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur. Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar." şeklinde belirtilmiştir (MEB, 2013).

Müdür yardımcısının ise "Madde 62. (Değişik birinci fıkra:RG-02/05/2006-26156) Müdür yardımcıları ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, (Değişik ibare:RG-24/12/2008-27090) taşınır mal, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Müdür yardımcıları bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar. Müdür yardımcıları, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar." ifadesiyle okullardaki görev ve sorumlulukları açıklanmıştır (MEB, 2013).

Müdür yetkili öğretmenin ise "Madde 63. (Değişik:RG-21/7/2012-28360) Bağımsız müdürlüğü bulunmayan ilkokullarda sınıf öğretmenlerinden biri müdür yetkili öğretmen olarak görevlendirilir. Müdür yetkili öğretmen, müdürün görev, yetki ve sorumluluklarını üstlenir." şeklinde İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde görev ve sorumlulukları ifade edilmiştir (MEB, 2013).

Okullarda yönetimden sorumlu olan başta okul müdürleri olmak üzere müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmenin görevi okulu yasa ve yönetmeliklerin kendisine verdiği yetkiye bağlı olarak, okulun her türlü girdilerini sağlamak ve bu girdileri okulun amaçları doğrultusunda kullanmaktır. Bunun yanı sıra okul yöneticileri okulun insan kaynağı ve diğer kaynaklarının sağlanması, yerli yerinde kullanılması, eğitim ve öğretimle ilgili her türlü etkinliklerin planlanıp uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, okuldaki işbirliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanması, ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında yer alan görevlerini yerine getirmek durumundadır. Bütün bunları gerçekleştirirken de okul içi ve dışı güç ve beklentileri dikkate almalıdır (Şişman ve Turan, 2005, s. 109-112). Kısacası okul yönetimi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu uygun biçimde yaşatmalıdır (Taymaz, 2009, s. 55).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticileridir (Bursalıoğlu, 2011, s. 40). Okul yapısı içinde en önemli rolü üstlenen okul yöneticileri bu bağlamda; eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmeli ve eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümseyebilmelidir. Sorun çözme, karar verme, konuşma, raporlama gibi çeşitli konu ve alanlarda becerikli ve deneyimli olmalıdır. Görev ve sorumluluk alanına giren mevcut işlemleri ve işleyişleri en iyi şekilde yerine getirmekle birlikte gerektiği zaman mevcut işlemlerin dışına çıkabilmeli, yeni değerler yaratabilmelidir. Ayrıca yaratıcı olmalı, çevresindekileri de yaratıcılığa teşvik etmelidir (Erdoğan, 2010, s. 128-131; Bursalıoğlu, 2011, s. 200-204).

Bunlara ek olarak yöneticiler, yüksek düzeyde stratejik planlama ve pazarlama kapasitesine sahip olmalı; okullara gerekli özel veya kamu fon kaynağı sağlamalı; okulların geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunabilmesine öncülük etmelidir. Okulların hayat boyu eğitimin bir parçası olmasına yardımcı olmalı; okulların okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalı; toplumun, okulların karar alma süreçlerine geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalı; eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplum yaratarak öğrencilere her zaman en iyiyi sunmayı amaçlamalıdır (Balci, 2007).

Günümüzde okul yöneticilerinin rollerinin spesifik yeniliklerinin uygulanmasını etkilemekten ziyade bir örgüt olarak okulda değişmeye liderlik etmeye doğru değiştiği görülmektedir. Bu açıdan yöneticiyi okul yapısında bütüncül ele aldığımızda yönetici ile liderliğin farkı ortaya çıkmaktadır. Liderlik misyon, güç, içe doğuşlama; yönetim ise planları desenleyip gerçekleştirmekle, işleri yaptırmakla, insanlarla etkili çalışmakla ilgilidir. Liderlik bir vizyonu aktarma, ortaklaşa sahipliği başarma ve gelişimci planlama ile ilgilidir. Yönetici ise kaynak sorunları ile ilgilidir ve eşgüdümlü çalışma için savaşıır (Fullan, 1992, s. 85; Akt. Balci, 2007).

Okul yöneticisi ise liderden önce üsttür ve baştır. Üstlük imajından liderlik imajına gidebilmesi çok zor olmakla beraber bazı yollarla sağlanabilmektedir. Bunlardan birincisi; eğitim girişimlerinin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi böyle idealler okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği hava yaratabilmesidir. Liderliğin bir grup eylemi olduğunu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsadığını



hatırlarsa okul yöneticisi üstünden çok grubuna dönük çalışabilir ve liderlik imajına hiç olmazsa yaklaşabilir (Bursalıoğlu, 2011, s. 208-209).

Liderlik, grup tarafından seçilen kişiye gene grup tarafından verilen bir niteliktir ve sosyal etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Liderlik örgüt ortamından ayrı düşünülemez. Liderliğin niteliği toplum ve örgütün niteliğine göre şekillenmekte ve liderler büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısı olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan değişen eğitim anlayışında okullarda yönetici kimliğinden ziyade liderlik kimliği aranmaktadır. Bugünün eğitim liderleri yani "lider yöneticiler" eğitim girişiminin ne olduğu ve ne olması gerektiğini birbirinden ayırt edebilen; sorumluluğundaki madde ve insan kaynaklarını amaçlarına dönük doğru kullanabilen; herşeyden önce bilgili ve çok yönlü olmalıdır (Bursalıoğlu, 2011, s. 204-218).

Bu bağlamda bir eğitim liderinde bulunması gerekenler beş ana başlık altında aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Ensari, 2003, s. 2-96):

- *Vizyon*: Eğitim kurumu yöneticileri yazılı ve yayınlanmış görev tanımlarının yanında kurum vizyonu oluşturmalı, geliştirmeli, sahiplenmeli ve yaymalıdır. Böylece kurumun öğrencileri, çalışanları, velileri amaçlarının bilincinde, çalışmalarını belirlenmiş vizyonla ilişkilendirerek hareket edebilme olanağını elde eder.
- *Yaratıcılık*: Liderliğin önemli bileşenlerinden biri olan yaratıcılık, lidere soyut kavramlar ve karmaşık durumlar karşısında rahat olmayı, çeşitli problem çözme yaklaşımlarını kullanabilmeyi, verileri tanımlamaktan çok sentezleyebilmeyi, güç ve sorunlar karşısında ısrarlı ve kararlı olmayı, hata yapmaktan korkmamayı, her türlü olası çözümleri dikkate almayı, verileri organize edebilmeyi sağlar.
- *Duyarlık*: Okullarda kişilerarası ilişkiler temel ve en önemli süreç olduğundan bu kurumlardaki liderlerin davranışları, onlarla ilişkide olanların tepkilerini şekillendirmede ve ortak bir kültür oluşturulmasında, motivasyonu sağlayacak belirleyici temel öğedir. Bu nedenle kişilerle ilişkilerdeki ve başkaları üzerinde yaratılan etkinin bilincine varmadaki duyarlılık ana unsurlardan birini oluşturmaktadır. Bununla birlikte dinleme, geri bildirim, uzlaşma, tanıma ve övgü, çatışma yönetimi, ilişki ağı oluşturma ve empati becerileri de gereklidir.
- *Yetkelendirme*: İnsanların kendi vizyonlarını gerçekleştirmek üzere yeni çalışma yolları bulmada açık, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirilmeleridir. Bunun için eğitim liderleri öğretmenlere, çalışanlara, öğrencilere potansiyellerini serbest bırakarak kişilerin kapasitelerini arttırmasına olanak vermelidir.

- *Değişimin yönetimi*: Değişim yönetiminde liderlik, öğrenmenin kolaylaştırılması, bireylerin değişimi kabul etmeye yönlendirilmeleri gibi konularla ilgilidir. Bunun için okulların sürekli iyileşmenin yaşandığı ortamlar olmasında okul yöneticilerinin değişimi takip etmesi ve değişime adaptasyon sağlayabilmesi gereklidir.

Kısacası yönetimde astlarla sağlıklı bir ilişki içerisinde olmak önemlidir. Bu açıdan okul yöneticisi başta öğretmenlerle olmak üzere okulda çalışan kişilerle iyi ilişkiler kurmalıdır. Öğretmenleri kendilerinden neler beklediği, okulun politikası ve felsefesi, okuldaki işlemler, kurallar ve yönetmelikler, görev, sorumluluklar ve konular, okuldaki diğer yöneticilerin kişilik özellikleri, yöneticinin öğretmenin performansı ile ilgili düşünceleri, öğretmenleri ve diğer personeli etkileyebilecek değişimler konusunda bilgilendirmelidir ve onlardan da bilgi almalıdır. Eylemlerinde kararlı olmalıdır, öğretmenlerin gereken ve zamanda katılımını sağlamalıdır. Gerektiği zaman sorumluluk ve görev almaktan, vermektan kaçınmamalıdır. Astlarının haklarını aramalarına fırsat vermelidir, yeri geldiğinde onları desteklemelidir, iyi performans gösteren çalışanları ödüllendirmeli, okulda görev yapan personelin temel fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması için çaba göstermeli, okulun örgütsel açıdan demokratik bir yapıya sahip olmasını sağlamalıdır (Erdoğan, 2010, s. 138-143).

Çağdaş bir okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerilerine sahip, liderlik özelliği taşıyan, anadilini etkili, doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi konularında eğitim görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış eğitim lideri olmalıdır (Açıkalın, 1995).

## 2.6. Örgüt Kültürü İle İlgili Araştırmalar

Yurt içinde ve yurt dışında örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların daha çok işletme alanında yapıldığı görülmektedir. Eğitim alanında ise bu konuda yapılan araştırmaların özellikle son yıllarda arttığı gözlenmektedir. Bu araştırmalarda örgüt kültürünün çeşitli örgütsel girdi ve çıktılarla ilişkisinin yanı sıra örgüt kültürünün demografik değişkenlere göre de durumunu da incelenmektedir. Aşağıda örgüt kültürü kavramına ilişkin alan yazındaki çeşitli araştırmaların sonuçları yıllarına göre sıralanarak verilmiştir.

Şişman (1994) ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenlerin, çevreyle ilişkiler, gerçek insan, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları

temel sayılılarla örgütsel uygulamalara ilişkin algıları yönünden, örgüt kültürünün ilkokullardaki durumunu ortaya koymayı amaçladığı çalışmasını, Eskişehir İl merkezindeki ilkokullarda görevli yöneticilerle ve öğretmenlerle yapmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anketle toplanan veriler sonucunda temel sayılılarla ilgili olarak yönetici ve öğretmenler en çok eylemlerinin doğasına ilişkin sayılılar kapsamında yer alan işin doğası konusunda uzlaşma içinde olduklarını belirtmiştir. İlkokullardaki örgütsel uygulamalarda örgüt kültürünün işbirliği, dostluk, güven, yardımlaşma, destekleme gibi toplumcu özellikleri ön plana çıkmıştır. Paylaşılan bazı temel sayılılarla, örgütsel uygulamalar arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Paylaşılan temel sayılılar ve örgütsel uygulamalar yönünden ilkokulların genelde aynı kültürel özelliklere sahip olduğu bulunmuştur. Erkek ve kadınların sayılılara ve uygulamalara ilişkin algılarının karşılaştırılmasında ortaya çıkan farklılıklar, örgütsel uygulamalara ilişkin algılardan çok paylaşılan sayılılar yönünde tespit edilmiştir. Temel sayılılar ve örgütsel uygulamalar yönünden örgüt kültürünü oluşturan değişkenlere ilişkin sayısal verilere ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Neticede paylaşılan temel sayılılar ve örgütsel uygulamalar yönünden örgüt kültürü ile ilgili 6'şar temel faktör belirlenmiş ve faktörler araştırmacı tarafından adlandırılmaya çalışılmıştır.

Lenertz (1994) Kaliforniya'nın C Bölgesi'ndeki okulların örgüt kültürüne ilişkin olarak, müdür ve öğretmenlerin algılarını karşılaştırmıştır. Anket yoluyla dokuz ortaokulda görev yapan müdürlerden ve öğretmenlerden elde edilen veriler doğrultusunda: Müdürlerin ve öğretmenlerin, örgütsel kültürün yansımalarına ilişkin algıları arasında ve örgütsel kültürün paylaşılmış vizyon, gelenekler, işbirliği, karar alma, yenileşme ve iletişim boyutları arasında anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün yansımalarına ilişkin olarak, müdürler ile öğretmenler arasında bir fark gözlenmemiştir. Örgütsel kültür boyutlarında müdürler ve öğretmenler tarafından en yüksek puanı paylaşılan vizyon boyutu; en düşük puanı ise gelenek boyutu almıştır. Ayrıca boyutların aldığı puanlarda deneyime bağlı olarak artış gözlenmiştir (Akt. İpek, 1999).

Terzi (1999) özel ve devlet liselerindeki kültürel yapıyı belirleyerek, aralarında bir fark olup olmadığını araştırmayı amaçladığı çalışmasını Ankara İlinde 29'u özel ve 61'i devlet lisesinde çalışan 85 yönetici, 505 öğretmene anket uygulayarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda kültürel yapının, özel liseler ve devlet liseleri arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı; özel liselerin daha olumlu bir örgüt kültürüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü demografik özellikler açısından incelendiğinde ise anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün

algılanmasında devlet liselerinde cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak özel liselerde güç kültürü ve yarışmacı kültür boyutlarında cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Devlet liselerinde insancıl yardımcı kültür, yakın ilişki kültürü, geleneksel kültür, kaçınma kültürü, yarışmacı kültür, başarı kültürü, kendini gerçekleştirme destekleyici kültür boyutlarında; özel liselerde ise geleneksel kültür boyutunda yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirtilmiştir. Devlet liselerinde kıdeme göre onay kültürü boyutunda kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık varken; özel liselerde ise kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Devlet liselerinde örgüt kültürü branşlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmazken; özel liselerde insancıl yardımcı kültür boyutunda branşlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya koyulmuştur.

Çimen (2001) ise çalışmasında Türkiye' de beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin çalıştıkları kurumlardaki örgüt kültürüne ilişkin algılarını, örgüt kültürünün değer ve artifaktlarının benimsenme derecesini tespit etmeyi ve bu tespitten hareketle bu kurumlardaki örgüt kültürünün önemi hakkında bir karara vararak birtakım önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda araştırmasının örneklemini 14 yükseköğretim kurumunda görev yapan akademik personel (354 kişi) olarak belirlemiştir. 242 anketi değerlendirmeye almıştır. Çalışma sonucunda beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini genelde orta derecede algılaması dolayısıyla örgütlerinde güçlü kültürün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada çalıştıkları kurumların eğitime başlama sürelerine göre daha uzun süre eğitim veren kurumlar lehine bazı anlamlı farklılıklar gösterdikleri görülmüştür. Cinsiyetleri arasında örgütsel değer ve taşıyıcı öğeleri algılama açısından önemli farklılıkların olmadığını; aynı kurumda çalışma sürelerine göre daha uzun süre aynı kurumda çalışan grup lehine bazı anlamlı farklılıklar bulunduğu belirtilmiştir. Statüsüne göre ise öğretim üyeleri grubu lehine bazı anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Young (2002) ortaokullarda velilerin ve öğretmenlerin örgüt kültürü algısını konu alan çalışmasında ortaokuldaki velilerin ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarını, başarı kültürü ve ortak takım kültürü algıları boyutlarında analiz etmiştir. 392 öğretmen ve 990 veli olmak üzere toplamda 1382 kişiyle gerçekleştirilen araştırma sonucunda ortaokullarda velilerin ve öğretmenlerin örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak başarı kültürü ve ortak takım kültürü

algılarında, veliler ve öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Ayrıca velilerin ve öğretmenlerin örgüt kültürü, başarı kültürü ve ortak takım kültürü algılarının cinsiyet ve etnik köken demografik değişkenleri bakımından incelenmesi sonucunda da anlamlı farklılıklar bulunduğu belirtilmiştir.

Sotirofski (2004) çalışmasında, Vlorë ve Ankara İllerindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarından olan sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreçleri ile ilgili algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını ölçmeyi amaçlamıştır. Vlorë ve Ankara'daki liselerde görev yapan 306 öğretmenle gerçekleştirilen çalışma sonucunda: Türk öğretmenleri ile ilgili olarak örgüt kültürünün sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreçlerine ilişkin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü ve yaşa göre algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Arnavut öğretmenleri ile ilgili de benzer şekilde örgüt kültürünün sosyalleşme, iletişim ve karar verme süreçlerine ilişkin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü ve yaşa göre algılamalarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Fakat, Türk ve Arnavut öğretmenlerin sosyalleşme, karar verme, iletişim boyutu algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir.

Kantek (2005) tezinde yükseköğretim kurumuna bağlı hemşirelik eğitimi veren hemşirelik yükseköğretilerinin örgüt kültürünü belirlemek için örgüt kültürü ölçeği geliştirmeyi ve kurumların örgüt kültürü özelliklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmasını yükseköğretime bağlı kamu üniversitelerinde bulunan 7 hemşirelik yükseköğretilerindeki tüm öğretim elemanları (302 kişi) üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmasında; öğretim elemanlarının örgüt kültürü algılarına ilişkin bulguları ele alındığında ölçek toplamında algı puan ortalaması 3.40, yönetim anlayışı boyutunda 3.26, örgütsel bağlılık/ilişkiler boyutunda 3.39, öğrenci yönelimi boyutunda 3.68 bulunmuştur. Örgüt kültürünün algılanmasında yaş, meslekte çalışma yılı ve akademik unvanlar açısından farklılıklar olduğu; medeni durum, eğitim durumu ve anabilim dalları açısından ise farklılıklar olmadığı saptanmıştır.

Yalazan (2006) "Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmasını, örneklem olarak ele aldığı Ankara İli Çankaya İlçesinde yer alan 10 genel lisede görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirmiştir. Değerlendirmeye alınan 200 anket verisine göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yaratıcı örgüt kültürünü görev yaptıkları okulda oluşturma düzeyleri hakkındaki algılarında cinsiyet değişkenine göre cesaretlendiricilik boyutu dışında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir. Yaş, branş ve bulunulan okuldaki hizmet süresi değişkenine bakıldığında algı puanlamalarının ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Mesleki

kıdeme göre bakıldığında ise daha fazla mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulması sürecinde açık fikirlilik, geliştirici ve açıklayıcı olma rollerini yerine getirme düzeyleri açısından okul yöneticilerini daha başarılı bulmaktadırlar. Öğretmenler okul yöneticilerinin en çok sezgiyi kullanma boyutunda başarı gösterdikleri düşüncesini paylaşmaktadırlar.

Lima (2006) çalışmasında ilköğretim okul müdürlerinin olumlu okul kültürü oluşturmadaki rollerini araştırmıştır. Öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği bu araştırma sonucunda pozitif okul kültürüne sahip okul müdürlerinin: Öğretmenlerinin düşüncelerine önem veren, bu doğrultuda onları karar verme sürecine dahil eden, öğretmenleriyle açık bir şekilde iletişim kuran, yönetmelik ve prosedürlere uygun bir çalışma sergileyen ve öğretmenlerle işbirliği içinde çalışan kişiler olduklarını belirtmiştir.

Narsap (2006) yaptığı araştırmasında genel ve meslekî liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü ile ilgili görüşlerini tespit etmeye çalışmıştır. İstanbul İli: Kadıköy, Maltepe, Üsküdar, Kartal, Besiktas, Zeytinburnu İlçeleri ortaöğretim kurumlarında (Genel Lise, Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, Endüstri Meslek Lisesi, Ticaret Meslek Lisesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesi) görev yapan rastgele seçilmiş 23 ortaöğretim okulunda görev yapan 611'i öğretmen ve 91'i yönetici olmak üzere toplam 702 kişi örneklem olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda: Genel liseler ile meslek liseleri arasında genelde temel sayılılar ve okulda gerçekleşen durumlar açısından çok büyük farklılıklar gözlenmemiş. Ancak her bir okul türü arasında özellikle okulda gerçekleşen durumlar açısından bir takım farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıklar çoğunlukla meslek liseleri lehine bulunmuştur. Meslek liseleri, görev yapan öğretmenlerin değerlendirmeleri açısından; okul içi ve yönetimle öğretmenler arası ilişkiler, çatışmaların çözümü, yönetimin öğretmene olan desteği, ödüllendirme, öğrenci merkezli eğitim, öğrencilerin eğitimi ve beceri edinimine verilen önem, okula yeni gelenin okula uyum sağlaması bakımından üst sıralarda yer almıştır. Onu ticaret meslek liseleri, endüstri meslek liseleri, anadolu liseleri, genel liseler ve turizm ve otelcilik meslek liseleri takip etmiştir. Genel liselerde görev yapan öğretmenler görüşlerini yönetime daha rahat ifade ettiklerini belirtirken; yönetimin okulu dışarıdan gelen baskılara karşı koruması hususunda en yüksek değerlendirme endüstri meslek liselerinde yapılmıştır. Genel liselerde öğrenci başarısına ilişkin öğretmenlerin beklentileri daha yüksek çıkmıştır. Yöneticilerin okulda gerçekleşen durumlara ilişkin algıları ve verdikleri yanıtlar öğretmenlere oranla çok daha yüksek bulunmuştur. Bu açıdan okulda var olan durumu olduğundan daha pozitif algılama eğiliminde oldukları

belitilmiştir. Aynı okulda hizmet süresi daha fazla olan öğretmenlerin, okulda hizmet süresi daha az olan öğretmenlere göre okulda gerçekleşen durum ve uygulamaları daha yüksek algılama ve değerlendirme eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Erkek öğretmenlerin, bayan öğretmenlere göre işbirliğine daha yatkın oldukları, yönetime düşüncelerini daha rahat ifade edebildikleri, çatışmaların çözümünde daha uzlaşmacı davrandıkları ve okulda bu konuda var olan durumu daha pozitif algıladıkları sonuçlarına varılmıştır.

Negiş Işık (2006) araştırmasında Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde var olan kültürü (olumlu şebekeleşmiş örgüt kültürü, olumsuz şebekeleşmiş örgüt kültürü, olumlu kar amacı güden örgüt kültürü, olumsuz kar amacı güden örgüt kültürü, olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü, olumsuz bölümlenmiş örgüt kültürü, olumlu topluluksal örgüt kültürü, olumsuz topluluksal örgüt kültürü) çeşitli değişkenler (cinsiyet, unvan, yöneticilik görevi ve bölüm) açısından incelemiştir. Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesinde 139 öğretim elemanı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda Eğitim Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının genel olarak var olan kültür ile ilgili olumlu tutumlara sahip oldukları görülmüştür. Fakat öğretim elemanları arasındaki sosyalleşmenin istenen boyutlarda olmadığı belirtilmiştir. Olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü boyutu dışında diğer boyutlarda cinsiyet, unvan, ve yöneticilik görevi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretim elemanlarının unvan değişkenine göre olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü algılarında bir farklılık olduğu görülmüştür. Eğitim Fakültesinde bulunan bölümler arasında olumsuz topluluksal örgüt kültürü boyutu dışında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Spines-Bennett (2006) liderlik stilleri, örgüt kültürü ve örgütsel etkililik sonuçları arasında bir ilişki olup olmadığını incelediği çalışmasını Amerika'nın 8 eyaletinde 10 tane kar amacı gütmeyen kurumunda; 19 yönetici/lider, 86 çalışan ve 12 yönetici/çalışan ile gerçekleştirmiştir. Bunun için Bass ve Avolio nun Çok Faktörlü Liderlik Anketi ile Örgüt Tanımlama Anketi'ni kullanmıştır. Sürdürümcü, dönüşümcü, pasif liderlik ile örgüt kültürü ve örgütsel etkililik sonuçları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Araştırması sonucunda sürdürümcü, dönüşümcü liderlik stili ile örgüt kültürü ve örgütsel etkililik sonuçları arasında önemli bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Alp (2007) ilköğretim öğretmenlerinin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarının çeşitli değişkenlere (yaş, cinsiyet, kıdem, branş) göre durumunu belirlemeyi amaçladığı çalışmasını İstanbul İli'nde tesadüfi olarak seçilmiş 26 ilköğretim okulunda görev yapan 417 öğretmenle gerçekleştirmiştir. Araştırma sonunda

ilköğretim öğretmenlerinin öğrenen örgüt disiplininden kişisel yeterlilik, bilişsel modeller, takım halinde öğrenme disiplinlerine ilişkin algıları düşük düzeyde; sistem düşüncesi ve ortak vizyon disiplinlerine ilişkin algıları orta düzeyde bulunmuştur. İlköğretim sınıf ve branş öğretmenlerinin kişisel yeterlilik, bilişsel modeller, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi hakkında aynı görüşü paylaştıkları belirtilmiştir. Ortak vizyon konusunda ise sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine oranla daha iyimser bir bakış açısına sahip oldukları saptanmıştır. İlköğretim erkek ve kadın öğretmenlerinin kişisel yeterlilik, bilişsel modeller ve takım halinde öğrenme hakkında aynı görüşü paylaştıkları; sistem düşüncesi ve ortak vizyon konusunda ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha iyimser bir bakış açısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Farklı yaşlardaki öğretmenlerin kişisel yeterlilik, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenme hakkında aynı görüşü paylaştıkları görülmüştür. Bilişsel modeller ve ortak vizyon konusunda ise 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin daha genç yaşlardaki öğretmenlere oranla konuya daha eleştirel yaklaştıkları ifade edilmiştir. İlköğretim öğretmenlerinin hizmet süresi ile kişisel yeterlilik, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi, bilişsel modeller ve ortak vizyon konularındaki görüşlerinin ise hizmet süresinden bağımsız olduğu tespit edilmiştir.

Yurttakal (2007) çalışmasında Şırnak İli İdil İlçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan örgüt kültürü anketi ile 148 sınıf ve branş öğretmeninden elde edilen veriler doğrultusunda Şırnak İli İdil İlçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları nötr düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında cinsiyet, branş ve çalışma yılına göre ise anlamlı bir fark görülmemiştir.

Özkan (2007) Manisa İli Selendi İlçesinde bulunan ilk ve orta dereceli okullardaki öğretmenlerin örgüt kültürü ve onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasını; 164 öğretmene anket uygulanarak gerçekleştirmiştir. Yapılan istatistiksel çözümlemede öğretmenlerin örgüt kültürünün yönetim, örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı, değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri boyutlarına ilişkin algıları orta düzeyde bulunmuştur. Buna bağlı olarak ilk ve orta dereceli okullarda güçlü bir örgüt kültürünün oluşmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin cinsiyet, medeni halleri, Milli Eğitimde görev yapma süreleri, branşları, idari görevleri, sendikalı olup olmamaları değişkenlerine göre örgüt kültürü ve onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma dereceleri



arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Sonuçta yönetim alt boyutunda yapılan uygulamalarda, öğretmenlerin cinsiyete göre katılma derecelerinde önemli bir fark bulunurken; diğer alt boyutların bağımsız değişkenlerle katılma dereceleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Durmaz (2007) çalışmasında Likert'in Sistem 4 yaklaşımına göre yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile karşılaştırılması konusunu incelemiştir. Araştırmasını İstanbul'da özel dersanelerde görev yapan, öğretmen, yönetici, zümre başkanı, rehberlik uzmanı, memur (halkla ilişkiler), hizmetli ve diğer (güvenlik elemanı, kütüphaneci,... vb.) alanlarda çalışan toplam 435 kişi ile gerçekleştirmiştir. Çalışmada departmanlar ve kişisel faktörler (aynı dershanede çalışma süresi, eğitim durumu, cinsiyet ve yaş) ile örgüt kültürü tipleri ve yönetim biçimleri arasındaki farklılıklar da tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak otokratik, yardımsever, katılımcı ve demokratik olmak üzere dört yönetim tarzının; rol, güç, destek ve başarı biçiminde sınıflandırılan dört örgüt kültürü tipi ile ilişkisinin önemi dikkat çekici nitelikte bulunmuştur. Aynı dershanede çalışma süresine göre örneklemin, örgüt kültürüne yönelik algılama ve değerlemeleri karşılaştırıldığında rol kültürü ile anlamlı bir farklılık görülürken; destek kültürü, güç kültürü ve başarı kültürü arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Eğitim durumu ile örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Yaş ile örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılığın araştırılmasında rol kültürü ile destek kültürü arasında anlamlı bir farktan söz etmek mümkünken; güç kültürü ve başarı kültürü açısından bakıldığında anlamlılık seviyelerinde bir farkın ortaya çıktığı görülmektedir. Cinsiyet ile örgüt kültürü tipleri karşılaştırıldığında ise başarı kültürü hariç diğer kültür tipleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Arslan, Saticı ve Kuru (2007) araştırmasında resmi ve özel ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerinin, öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi ile resmi ve özel ilköğretim okullarının etkililik ve kültür düzeylerini karşılaştırmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda çalışmasını Kocaeli İli Gebze İlçesi ilköğretim okullarında görev yapan 104 resmi okul öğretmeni ve 86 özel okul öğretmeniyle gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün yönetim, örgüte bağlılık-örgütte özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim ve törenler-toplantılar-dil-maddi kültür öğeleri olmak üzere altı boyutunda, özel ilköğretim okullarının, resmi okullarına göre daha iyi düzeyde kültürel özelliklere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Hem resmi hem de özel ilköğretim okullarının var olan kültürel yapıda, örgüt kültürünün işbirliği-iletişim boyutu özelliklerine en üst düzeyde sahip olduğu ifade edilmiştir.

Aydınlı (2008)'nin çalışmasındaki amacı, eğitim örgütlerinde varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardan oluşan örgüt kültürünün önemini vurgulamak ve eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenlerin, örgüt kültürünün oluşturulmasındaki etkilerini belirlemektir. Çalışma İstanbul İlinde bulunan Tuzla, Pendik, Kartal ve Maltepe İlçelerindeki ilköğretim kullarında görev yapan 320 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Sonucunda örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisinin; cinsiyet, kademe, yaş, kıdem, hizmet süresi, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Esinbay (2008) araştırmasında Balıkesir ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü, nasıl algıladıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmasını ilköğretim okullarında var olan kültürel yapıyı belirlemek üzere Terzi (2005) tarafından geliştirilen kültür ölçeğini kullanarak; 47 yönetici, 805 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Yönetici görüşlerine göre; görev kültüründen sonra sırasıyla, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir. Öğretmen görüşlerine göre ise; görev kültüründen sonra sırasıyla, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür gelmektedir. İlköğretim okullarında var olan kültürel yapı ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri cinsiyete, kıdeme göre farklılık göstermemektedir. Ancak branşlara göre değerlendirildiğinde görev, destek ve başarı alt boyutlarında anlamlı farklılığın olmadığı sadece bürokratik kültür boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu bulunmuştur.

Aslan (2008) resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yaptığı bu çalışmayı, Ankara İli Sincan İlçesi'ndeki 15 lisede 244 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak öğretmenlerin okul kültürünün geneline ilişkin algıları katılıyorum düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları branş, okul yaşı ve okul türü değişkenleri bakımından önemli farklılık göstermiştir. Fakat okul kültürünün hem geneli, hem de alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, yaş, okuldaki görev süresi, öğretmenlik kıdemi, mezun olunan okul türü değişkenleri açısından önemli farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin branşları bakımından işbirliği, destek ve güven boyutlarına ilişkin algıları arasında önemli farklılıklar belirlenmiştir. Görev yaptıkları okulun yaşına göre öğretmenlerin bütünleşme ve aidiyet, okul-çevre ilişkisi boyutlarına ilişkin algıları arasında önemli bir farklılık bulunmamıştır ancak demokratik katılım ve işbirliği, destek ve güven boyutlarına ilişkin algılarında önemli

farklılıklar tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bütünleşme ve aidiyeti, işbirliği, destek ve güven, okul-çevre ilişkisi boyutlarına ilişkin algıları düz lise, anadolu lisesi, meslek lisesinde görev yapıp yapmamalarına göre önemli farklılıklar göstermiştir. Düz lise ve anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin ise demokratik yönetim ve katılım boyutuna ilişkin algılarında önemli farklılıklar olduğu ortaya koyulmuştur.

Ergül (2009) çalışmasında, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş değerlerine verdikleri önemi belirlemeyi ve iş değerleriyle örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma İstanbul İli, Üsküdar İlçesinde 33'ü resmî lise ile 7'si özel lise olmak üzere toplam 40 okulda çalışan 200 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ölçeği güç, rol, başarı, destek kültürü alt boyut puanları; okul türü değişkeni, gelir durumu değişkeni, okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgüt kültürü ölçeği güç, rol, başarı, destek alt boyut puanları, eğitim durumu (lisans eğitimi almış olanlar lehine), cinsiyet (bayan öğretmenler lehine), medeni durum (evli öğretmenler lehine), hizmet içi eğitim almış olma (hizmet içi eğitim alan öğretmenler lehine), memnuniyet (kurumlarında çalışmaktan memnun olanlar lehine) ve yaş değişkenlerine (25 yaş ve altı grup lehine) göre ise anlamlı farklılıklar göstermektedir. Örgütsel Kültür Ölçeği (güç, rol, başarı, destek) alt boyut puanları ile İş Değerleri Ölçeği (yaratıcılık ve zihinsel teşvik, ekonomik faydalar, bağımsızlık ve üstlerle ilişkiler, yaşam tarzı ve arkadaşlarla ilişkiler, çevre, prestij, fedakarlık, güvenlik, çeşitlilik) alt boyut puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Yılmaz (2009)'ın araştırmasındaki amacı: Konya İli merkez ilçelerinde (Karatay, Meram, Selçuklu) bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algısının, öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaçla 2008–2009 eğitim-öğretim yılında Konya İli merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 363 öğretmenle gerçekleştirilen araştırma sonucunda kaynak grubun okul kültürü ve okul kültürü tüm alt boyutlarında algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra okul kültürü algısının yaş ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre farklılaşmadığı açıklanmıştır. Ancak okul kültürü algılarında, cinsiyet değişkenine göre işbirlikçi liderlik alt boyutunda; eğitim durumu değişkenine göre öğrenme ortaklığı alt boyutunda; mesleki kıdem değişkenine göre mesleki yardımlaşma alt boyutunda farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Okul kültürü algısı ile iş motivasyonu düzeyi arasında ise okul kültürü ölçeğinin ve iş motivasyonu ölçeğinin tüm alt boyutlarında

pozitif yönde anlamlı çapraz ilişkiler bulunmuştur. Okul kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu belirtilmiştir.

Smith (2009) araştırmasında sosyal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi tanımlamaya; çalışanların ihtiyaç dengesini sağlarken bir yandan da örgütün başarıya ulaşması için nasıl liderliklere ihtiyaç duyduğunu açıklamaya çalışmıştır. Ayrıca çok kültürlü toplumlarda kültürel konuların liderlik stillerini nasıl etkilediğini tespit etmeyi de amaçladığı araştırmasını 110 katılımcı ile gerçekleştirmiştir. Liderlik stillerini belirlemek amacıyla Bass ve Avolio (1995)' nun Çok Faktörlü Liderlik Anketi'ni kullanmıştır. Sonuç olarak sosyal ortamlardaki etkili liderlerin: Çalışanların güven duyduğu, sadakatini ve saygısını kazandığı kişiler olduğu belirtilmiştir. Ayrıca liderler, örgüt içinde kültürel değişimi sağlayabilecek temel unsur olarak açıklanmıştır. Günümüz koşullarında örgütlerde çalışanlara ilham vererek, onların ortak amaca yönelik hizmet etmelerini sağlayacak ve örgütleri başarıya ulaştıracak özellikle dönüşümsel liderlik anlayışına sahip liderliklere ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir.

Oğulluk (2010) ise tezinde, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürü algı düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Tokat'ın merkez ilçelerindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 24 yönetici ve 215 öğretmen üzerinde yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin, öğretmenlere göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin örgüt kültürünü oluşturan bir takım uygulama ve durumları okullarında orta düzeyde; yöneticilerin ise yüksek düzeyde gerçekleştiğini düşündükleri belirtilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının unvan, cinsiyet, okul türü, eğitim durumu ve alınan hizmetiçi eğitim sayısı değişkenleri açısından önemli farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Yaş, branş, kıdem ve buldukları okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre ise önemli farklılıklar göstermediğini ifade edilmiştir. Kadın yöneticilerin erkeklere göre; güzel sanatlarda görev yapanların diğer okul türlerinde görev yapanlara göre; yüksekokul ve yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre; 11 ve daha fazla hizmetiçi eğitim alanların daha az alanlara göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahip oldukları bulunmuştur.

Güzel (2010)'in çalışmasının amacı: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin atanmasına ve yer değiştirmesine yönelik esasların belirtildiği yönetmeliğe göre belirlenen; A ve D sınıfı hizmet bölgesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okullarındaki örgüt kültürüne yönelik algılarını öğrenmektir. Bu amaçla Kocaeli İlinde A sınıfı hizmet bölgesi olan İzmit İlçesi'ndeki ve D sınıfı hizmet bölgesi olan Kandira İlçesi'ndeki

ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden araştırmacı tarafından geliştirilen bir anketle veriler elde edilmiştir. Bu doğrultuda A ve D sınıfı hizmet bölgesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgüt kültürünü oluşturan boyutlara ilişkin algıları ile cinsiyet ve branşları arasındaki ilişkide anlamlı bir fark elde edilmemiştir. A sınıfı hizmet bölgesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullarındaki örgüt kültürünü oluşturan değerler ve örgüt kültürü ifade biçimleri boyutlarına ilişkin algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak normlar ve inançlar boyutu ile kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. D sınıfı hizmet bölgesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ise örgüt kültürünü oluşturan boyutlara yönelik algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark elde edilmemiştir.

Erdinç Çimen (2010) araştırmasında İstanbul Florya, Samsun, Bursa Final Okulları'nda görev yapan öğretmenlerin okulun örgüt kültürü tipine ilişkin görüşlerini ve bu görüşlerin yaş, cinsiyet, kıdem, aynı okulda çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalıştıkları öğretim kurumu (ilköğretim, orta öğretim) alanına göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada 2009-2010 eğitim-öğretim yılı güz döneminde İstanbul Florya, Samsun, Bursa Final Okulları'nda görev yapan 124 öğretmene uygulanan anket verileri kullanılmıştır. Sonuçta cinsiyet, çalıştıkları öğretim kurumu, aynı okuldaki çalışma süresi ile okul kültürü tipleri karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yaş ile okul kültürü tipleri arasındaki farklılığın araştırılmasında başarı kültürü ile güç kültürü açısından anlamlı bir farkın ortaya çıktığı; destek ve rol kültürü açısından bakıldığında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Okuldaki çalışma süresi ile okul kültürü arasında da istatistiksel anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Kıdem ile örgüt kültürü ilişkisinin araştırılmasında, başarı kültürü ile güç kültürü arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunurken; destek kültürü ve rol kültürü açısından istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öğrenim durumu ile okul kültürü tipleri arasındaki ilişki araştırıldığında başarı, destek ve rol kültürü açısından istatistiksel anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkmadığı ancak güç kültürü boyutu ile istatistiksel anlamlı bir ilişki görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin örgüt kültürü tipi yaklaşımlarından en çok güç kültürü yaklaşımını benimsediği ve bunu sırasıyla başarı, rol ve destek kültürünün izlediği belirtilmiştir.

Süzer (2010) hazırlamış olduğu tezinde, Balıkesir'de genel lise, anadolu lisesi ve meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü nasıl algıladıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu sebeple araştırmasında

genel lise, anadolu lisesi ve meslek liselerinde var olan kültürel yapıyı belirlemek için Terzi (2005) tarafından geliştirilen kültür ölçeğini kullanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2008-2009 yılında Balıkesir İli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı il merkezindeki 28 ortaöğretim kurumundan genel lise, anadolu lisesi ve meslek lisesi gruplarına dahil 23 ortaöğretim kurumu oluşturmaktadır ve çalışma evren üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre genel liselerde, anadolu liselerinde ve meslek liselerinde yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Sonra sırasıyla bürokratik kültür, başarı kültürü ve destek kültürü boyutları izlemiştir. Ayrıca genel lise ve anadolu liselerinde cinsiyet, kıdem ve branşa göre örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık görülmezken; görev türünde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın destek kültürü ve başarı kültürü boyutlarında yöneticilerden yana olduğu belirtilmiştir. Diğer kültür boyutlarında yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Meslek liselerinde ise branşa göre anlamlı bir farklılık yoktur; ancak cinsiyet değişkeninde kadınlardan yana; görev türü değişkeninde destek kültürü, başarı ve görev kültürü boyutlarında yöneticiden yana; kıdem değişkenine göre 6-10 yıllık kıdemi olanlardan yana anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Destek, başarı ve bürokratik kültürü açısından genel lise, anadolu lisesi ve meslek liselerinde anlamlı bir farkın olmadığı; görev kültürü boyutunda ise genel lise, anadolu liseleinde ve meslek liseleri arasında anlamlı bir farkın olduğu belirtilmiştir.

Coşkun Uslu (2010) araştırmasında Ege Üniversitesi Bornova yerleşkesinde bulunan fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarının kurum kültürlerini bazı değişkenler (çalıştığı birim, akademik unvan, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yönetimle ilgili göreve sahip olma, cinsiyet, medeni durum, üniversitedeki etkinlikler ve olanaklardan yararlanma düzeyi, üniversitedeki olanakların önem düzeyi) açısından incelemeyi amaçlamıştır. Ege Üniversitesi Bornova Kampüsü'nde yer alan fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarından basit (raslantısal) örneklem tekniği ile belirlenen 408 öğretim elemanı ile gerçekleştirilen bu çalışmada yapılan analizler sonucunda öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları orta düzeyde bulunmuştur. Öğretim elemanlarının, maddi kültür öğeleri, tören, toplantılar ve dil, örgüte bağlılık ile çalışma ortamı-değişikliklere uyum alt boyutlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarında (yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler, toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri) çalıştığı birim, akademik unvan, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yönetimle ilgili göreve sahip

olma, cinsiyet, üniversitedeki etkinlikler ve olanaklardan yararlanma düzeyi, üniversitedeki olanakların önem düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş. Medeni durum değişkeninin ise örgüt kültürü alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirtilmiştir.

Rooney (2010) ise yapmış olduğu tez çalışmasında liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi gözden geçirmiştir. Liderlerin örgütlerinde sergilemiş oldukları liderlik tarzının, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde nasıl bir etkide bulunduğunu analiz etmeye çalışmıştır. Alan yazını incelendiğinde örgüt kültürü ve liderlik anlayışının örgütsel etkililik üzerinde kritik bir öneme sahip olduğunu görmüştür. Sonuç olarak da alan yazındaki bu bulguya paralel olarak liderlerin karakteristik özelliklerinin ve örgütlerinde sergiledikleri liderlik tarzının, örgütlerindeki kültürün oluşturulması, geliştirilmesi ve aktarılmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Erdoğan Gümüş (2011) da bu araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket; İstanbul İli Maltepe İlçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 387 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin beledikleri yönetime katılma düzeylerinin, algıladıklarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin okullarına ilişkin en fazla destek kültürü, en düşük güç kültürü algısına sahip oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca; öğretmenlerin beledikleri yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı; algıladıkları yönetime katılma düzeyleri ile algıladıkları örgüt kültürü arasında ise anlamlı ilişkilerin olduğu sonucu ortaya koyulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarından güç kültürü alt boyutu ortalamasının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan bayan öğretmenlerden yana anlamlı bulunmuştur. Diğer alt boyutlar arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarına ilişkin ortalamalarının eğitim durumu, okuldaki öğretmenlik süresi değişkenlerine göre grup ortalamaları arasındaki fark ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Güç, rol, başarı örgüt kültürü boyutlarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği; destek kültürü alt boyutunda ise anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Kültür Ölçeği alt boyutlarından başarı alt boyutunda da branş değişkenine göre grup ortalamaları

arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunurken; güç, rol ve destek kültürü alt boyutlarında ise branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Fidan (2011)'nin çalışmasının temel amacı yeni kurulan üniversitelerden biri olan Bilecik Üniversitesi çalışanlarının, örgüt kültürünü oluşturan unsurlara ilişkin algı düzeylerini belirlemek ve çalışanların belirlenen demografik özellikler bakımından örgüt kültürü algılarındaki farklılıkları incelemektir. Çalışma Bilecik Üniversitesi'nde rektörlük, 2 enstitü, 3 fakülte, 6 meslek yüksekokulunda görev yapan, toplam 288 idari ve akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgüt kültürünü test etmek için belirlenen alt boyutlarda (Yönetim, maddi kültür öğeleri-törenler, toplantılar ve dil, örgüte bağlılık, çalışma ortamı ve değişikliklere uyum, işbirliği-iletişim, ödül sistemi) Bilecik Üniversitesi personelinin örgüt kültürü algılarında sadece yaş, kadro ve eğitim durumu değişkenlerine göre istatistiksel anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet ve kurumda çalışma süresi değişkenlerinde ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Khalil, Kalim ve Abiodullah (2013) araştırmasında eğitim liderlerinin mesleki gelişimlerinin profesyonel okul kültürü oluşturulması üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemiştir. Rastgele örnekleme yolu ile özel okullardan seçilen okul müdürlerine anket uygulayarak gerçekleştirdiği araştırması sonucunda araştırmacı mesleki açıdan profesyonel olarak görülen okul müdürlerinin kendi kariyerlerinde bir takım profesyonel derece, sertifika veya diploma elde ettiklerini tespit etmiştir. Profesyonel olarak görülmeyen eğitim liderlerinin ise kariyerleri boyunca hiç bir mesleki eğitim belgesi almadığını ifade etmiştir. Bu doğrultuda da profesyonel eğitim liderinin "mesleki gelişimin" önemini farkında olmasına rağmen, bu edindikleri becerileri uygulamada ve profesyonel örgüt kültürü oluşturmada bunu tam anlamıyla kullanamadıklarını belirtmiştir.

Halse (2013) ise "Kültür ve Eğitim Araştırmalarının Geleceği" başlıklı çalışmasında eğitim araştırmacılarının, çalışmalarında hangi kavramı başlangıç noktası olarak gördüklerini bulmayı amaçlamıştır. Bu bağlamda, eğitim uygulamalarını daha iyi anlayabilmek için eğitim örgütlerinde kültürel analizlerin yapılmasının gerektiğini belirtmiştir. Eğitim örgütlerindeki kültürel yapının önemine dikkat çekmiştir. Ayrıca eğitim araştırmalarının temel birleştirici unsurunu "kültür" olarak ifade etmiştir.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, veri toplama araçları ve araştırmada izlenen yol ve veri çözümleme teknikleri açıklanmaktadır.

#### 3. 1. Araştırma Modeli

Geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı betimsel tarama modelidir (Karasar, 2009, s. 76). Geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olayla ilgili olarak görüşlerinin alındığı, olgu ve olayların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalarda bu araştırma yönteminden yararlanılmaktadır (Karakaya, 2009, s. 59). Bu çalışmada da yöneticilerin görüşlerine dayanarak örgüt kültürü algıları hakkında ayrıntılı bilgi toplamak amaçlandığı için betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

#### 3. 2. Evren

Araştırmanın çalışma evrenini; 2011-2012 eğitim öğretim yılında Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bulunan resmi ilköğretim, ortaöğretim okullarında ve diğer resmi eğitim kurumlarında (halk eğitim merkezi, mesleki ve teknik eğitim merkezi, bilim ve sanat merkezi, eğitim uygulama okulu ve iş eğitimi merkezi, rehberlik ve araştırma merkezi, turizm eğitim merkezi, özel eğitim merkezi, mesleki eğitim merkezi) görev yapan 180'i müdür, 264'ü müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olmak üzere toplam 444 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Örneklem üzerinde çalışmanın üç temel nedeni vardır. Bunlar: maliyet güçlükleri, kontrol güçlükleri ve etik (moral) zorunluluklardır. Ancak her araştırmanın mutlaka örneklem üzerinde yapılma zorunluluğu da bulunmamaktadır. Hakkında bilgi edinilmek istenen bütün, yukarıda belirtilen nedenler açısından sakıncası yoksa tümü ile de incelenebilmektedir (Karasar, 2009, s. 111). Bu açıdan araştırmada evrenin tamamına ulaşmak amaçlandığı ve yukarıda da belirtilen maliyet güçlükleri, kontrol güçlükleri ve etik zorunluluklar açısından sakınca görülmediği için örneklem alınmamıştır. Evren üzerinden çalışma yürütülmüştür.

Çalışmanın evrenini oluşturan Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilçelerdeki yönetici sayılarının, yönetici türüne göre dağılımını; dağıtılan ve dönüt alınan veri toplama aracı sayılarını gösteren Tablo 1 aşağıda verilmiştir.

Tablo 1.

*Okul Yöneticilerinin Sayısal Olarak İlçelere Göre Dağılımı*

Sıra no	İlçe	Müdür			Müdür başyardımcısı/müdür yardımcısı			Dağıtılan veri toplama aracı	Dönüt alınan veri toplama aracı
		Asil	Vekil	Toplam	Asil	Vekil	Toplam		
1	Merkez	52	5	57	109	1	110	167	148
2	Ağlasun	6	2	8	4	3	7	15	9
3	Altınyayla	4	1	5	3	-	3	8	6
4	Bucak	31	6	37	62	3	65	102	87
5	Çavdır	9	4	13	11	2	13	26	21
6	Çeltikçi	4	1	5	4	-	4	9	9
7	Göhlisar	15	5	20	27	-	27	47	45
8	Karamanlı	6	2	8	8	1	9	17	12
9	Kemer	3	2	5	2	1	3	8	7
10	Tefenni	10	2	12	15	1	16	28	22
11	Yeşilova	6	4	10	6	1	7	17	16
Toplam		146	34	180	251	13	264	444	382

Tablo 1 incelendiğinde çalışmada Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı (Merkez, Bucak, Göhlisar, Tefenni, Yeşilova, Kemer, Çavdır, Ağlasun, Çeltikçi, Altınyayla ve Karamanlı İlçesi ve köylerinde bulunan) resmi ilköğretim, ortaöğretim okullarında ve diğer eğitim kurumlarında görev yapan toplamda 444 okul yöneticisinin tamamına veri toplama aracı ulaştırılmış. Ancak veri toplama aracını 382 okul yöneticisi doldürmüştür. Doldurulan veri toplama aracında demografik değişkenlere ilişkin yanıtı bırakılan maddeler; evreni temsil gücü yüksek bir örneklem grubundan veri alınmasının, edinilen bilgilerin genellenebilme düzeyini artırması nedeniyle (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, s. 69) değerlendirme dışı bırakılmamıştır. Uygulanan ölçekteki tüm maddeleri eksiksiz yanıtlamış olan 382 yöneticiye ait veriler ile çalışma yürütülmüştür. Bu açıdan değerlendirmeye alınan veriler üzerinden evrene ulaşma oranı %86.03 olarak bulunmuştur.

Aşağıdaki Tablo 2'de ise araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili bilgilerin dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 2.

*Araştırmaya Katılan Okul Yöneticileri İle İlgili Kişisel Bilgiler*

	Değişken	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	42	11
	Erkek	340	89

	Toplam	382	100
	Kayıp Değer	-	-
Yerleşim Yeri	Köy	76	19.9
	İlçe	157	41.1
	İl Merkezi	148	38.7
	Toplam	381	99.7
	Kayıp Değer	1	.3
Yöneticilik Türü	Okul Müdürü	164	42.9
	Müdür Yardımcısı	216	56.5
	Toplam	380	99.5
	Kayıp Değer	2	.5
Okul Türü	İlköğretim	187	49.0
	Ortaöğretim	153	40.1
	Diğer Kurumlar	37	9.7
	Toplam	377	98.7
	Kayıp Değer	5	1.3
Branş	Sınıf Öğretmeni	157	41.1
	Branş Öğretmeni	192	50.3
	Toplam	349	91.4
	Kayıp Değer	33	8.6
Kıdem	1-10 yıl	71	18.6
	11-20 yıl	154	40.3
	21 yıl ve üzeri	150	39.3
	Toplam	375	98.2
	Kayıp Değer	7	1.8
Çalışma Süresi	1-10 yıl	303	79.3
	11 yıl ve üzeri	68	17.8
	Toplam	371	97.1
	Kayıp Değer	11	2.9
Eğitim Durumu	Lisans Tamamlama	84	22.0
	Eğitim Enstitüsü	48	12.6
	Eğitim Fakültesi	199	52.1
	Lisansüstü	15	3.9
	Diğer	35	9.2
	Toplam	381	99.7
	Kayıp Değer	1	.3

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %11'inin kadın, %89'unun erkek olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin %41.1'inin görev yaptığı okul ilçede yer almaktadır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu müdür yardımcısı (%56.5) olarak görev yapmaktadır. Okul yöneticilerin %50.3'ü branş öğretmenliğinden gelmektedir. Yöneticilerin mesleki kıdemleri incelendiğinde %40.3'ünün 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olduğu ve büyük çoğunluğunun aynı eğitim kurumda 1-10 yıl (%79.3) çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %52.1'ini ise eğitim fakültesi mezunları oluşturmaktadır. Elde edilen araştırma verilerinde en çok kayıp değer ise branş değişkeninde (%8.6) olduğu tespit edilmiştir.

### 3. 3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul yöneticilerinin demografik bilgilerini toplamak amacıyla "Kişisel Bilgi Formu" ve okul yöneticilerinin örgüt kültürü algıları belirlemek amacıyla "Örgütsel Kültür Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımı için ölçeği geliştiren araştırmacı ile iletişim kurulmuş (Ek-2) ve gerekli izinler alınmıştır. Kullanılan ölçek ve kişisel bilgi formu Ek-1'de verilmiştir.

#### 3. 3. 1. Kişisel bilgi formu

Kişisel bilgi formunda, okul yöneticilerinin cinsiyetini, okul türünü, yöneticilik türünü, branşını, eğitim durumunu, kıdemini, bulunduğu okuldaki çalışma süresini, okulun bulunduğu yerleşim yerini belirtecekleri sekiz soru yer almaktadır.

#### 3.3.2. Örgütsel Kültür Ölçeği

Araştırmada veri toplamak amacıyla Physey'in (1993) kuramı temel alınarak, İpek (1999) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca aynı ölçeği İpek (2009, 2012), İpek ve Saklı (2012), Pulat (2010), Şahin ve İra (2011) da çalışmalarında uygulamışlardır.

Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik çalışması İpek (1999) tarafından yapılmıştır. Boyutlandırılmada her boyut birer alt ölçek olarak düşünülmüştür. Bu amaçla alan yazın esas alınarak Örgütsel Kültür Ölçeği güç, rol, başarı ve destek kültürü olmak üzere dört alt ölçekten ve toplam 36 maddeden oluşturulmuştur (İpek, 1999).

Ölçeğin bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği yani tek boyutlu olup olmadığı faktör analizi ile incelenmiştir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda faktör yük değeri .30'un altında kalan bazı ölçek maddeleri ölçekten çıkarmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre ölçekteki her alt ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Alt ölçeklerden güç faktörü alt ölçeğine ilişkin faktör yük değerlerinin .32 ile .72 arasında olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %31'ini açıkladığı; başarı faktörü alt ölçeği 0.38 ile .78 arasında olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %35'ini açıkladığı; destek faktörü alt ölçeği .45 ile .82 arasında olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %53'ünü açıkladığı görülmüştür. Rol faktörü alt ölçeğinde ise 18. madde hariç diğer maddelerin faktör yük değerlerinin .36 ile .76 arasında olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %30'unu açıkladığı belirtilmiştir. Faktör yük değeri .26 ile .30'un altında çıkan 18. maddenin; danışman ve uzman görüşleri doğrultusunda

rol faktörü alt ölçeği için önemli olduğuna ve gerekli düzeltmeler yapılarak formda kalmasına karar verilmiştir. Ayrıca her alt ölçek için maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacıyla madde analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda tüm alt ölçekler için hesaplanan madde toplam korelasyonları istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) anlamlı bulunmuştur (İpek, 1999).

İpek (1999) tarafından iç tutarlılığın göstergesi olarak yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise güç faktörü alt ölçeğinin güvenilirlik (alpha) katsayısı .60, başarı faktörü alt ölçeğinde .78, destek faktörü alt ölçeğinde .90, rol faktörü alt ölçeğinde .69 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güç faktörü alt ölçeği 7 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. maddeler), rol faktörü alt ölçeği 9 maddeden (8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16. maddeler), başarı faktörü alt ölçeği 10 maddeden (17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26. maddeler), destek faktörü alt ölçeği ise 10 maddeden (27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36. maddeler) oluşturulmuştur.

Araştırmacı tarafından katılımcılarının maddelere ilişkin tepkilerini belirlemede likert tipi beşli dereceleme ölçeğini kullanılmıştır. Ölçekte, (1) hiç uygun değil, (2) çok az uygun, (3) biraz uygun, (4) oldukça uygun, (5) tamamen uygun şeklinde 1'den 5'e doğru dereceleme yapılmıştır. Bu doğrultuda ölçekten toplamda alınacak en düşük puan 36, en yüksek puan ise 180 olarak belirtilmiştir (İpek, 1999).

Bu araştırmada ise ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi tekrar yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği; aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan ve değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik istatistiksel bir teknik olan açımlayıcı faktör analizi ile gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğuna; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testine bakılarak karar verilmiştir. Bu iki istatistikten KMO katsayısının .60'dan yüksek, Bartlett Sphericity testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir (Büyüköztürk, 2007, s. 123, 126).

Güvenirlik çalışması için iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alfa Katsayısı formülü kullanılmıştır. Her faktör için Cronbach Alfa katsayısı bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının .40'dan düşük olması güvenilir olmadığını, .40-.59 olması düşük güvenilir, .60-.79 olması oldukça güvenilir, .80-1.00 olması ise yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmiştir (Özdamar, 2002). Ayrıca her maddenin ayırt ediciliğine ve madde toplam korelasyonuna da bakılmıştır.

Ölçekten alınan düşük puan; düşük örgütsel kültür algısına; yüksek puan ise yüksek örgütsel kültür algısına işaret etmektedir. Bu açıdan Örgütsel Kültür Ölçeği'nde

aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar: 1.00-1.79 "çok düşük", 1.80-2.59 "düşük", 2.60-3.39 "orta", 3.40-4.19 "yüksek", 4.20-5.00 "çok yüksek" olarak değerlendirilmiştir

İpek (1999) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Kültür Ölçeği güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü, destek kültürü olmak üzere dört boyut içermektedir. Örgüt Kültürü Ölçeği'nin eğitim fakültelerinde geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamayı amaçlayan çalışmasında ise Şahin ve İra (2011) ölçeğin güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olmak üzere üç boyutlu bir yapı gösterdiğini belirtmiştir. Aynı ölçek kullanılarak İpek (2012) ve Saklı ve İpek (2012) tarafından yapılan bu iki araştırmadaysa toplanan veriler üzerinde yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin biri orijinal ölçekte güç kültürü ve rol kültürü boyutlarını içinde yer alan; diğeri ise başarı kültürü ve destek kültürü boyutlarını içinde alan maddelerin bulunduğu iki faktör altında toplandığı görülmüştür.

Bu araştırmada da elde edilen veriler üzerinde yapılan açımlayıcı faktör analizinde önemli faktör sayısı öz değer ölçütüne göre iki olarak bulunmuştur. İpek (2012) ve Saklı ve İpek (2012) tarafından aynı ölçek kullanılarak yapılan araştırma verilerinden elde edilen sonuçlara benzer olarak, maddelerin biri güç kültürü ve rol kültürü boyutlarını içeren; diğeri ise başarı kültürü ve destek kültürü boyutlarını içeren iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu nedenle elde edilen bu iki boyut iki uzman görüşüyle birlikte İpek (2012), Saklı ve İpek (2012)'in araştırmalarında da kullandığı şekliyle güç ve rol kültürünü içeren boyut geleneksel örgüt kültürü; destek ve başarı kültürünü içeren boyut çağdaş örgüt kültürü olarak adlandırılmıştır.

Aynı yapıyı ölçen maddelerin ayıklanmasında maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması, maddelerin tek faktörde yüksek yük değerine, diğeri faktörde ise düşük yük değerine sahip olmasına dikkat edilerek, maddelerin faktör yüklerinin en az .30 ve maddenin iki ayrı faktör altında yüksek faktör yükü alması durumunda farkın en az .10 olması ölçütleri temel alınmıştır. Maddeleri daha kolay yorumlayabilmek amacıyla döndürme işlemi yapılmıştır (Büyüköztürk'ün 2007, s. 124-126). Bu ölçütler doğrultusunda ölçekten 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 14, 21, 31. maddeler çıkarılmıştır. Bu maddelerin ölçekten çıkarılması ile kalan 26 madde üzerinde aynı şartlar gözetilerek tekrar faktör analizi yapılmıştır. Maddenin iki ayrı faktör altında, yüksek faktör yükü alması durumunda farkın en az .10 olması ölçütünü sağlamayan 25. madde de ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak Örgütsel Kültür Ölçeği geleneksel örgüt kültürü boyutu 1, 5, 6, 7, 12, 13, 15, 16. maddelerini içeren toplam 8 maddeden; çağdaş örgüt kültürü boyutu 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24,

26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36. maddelerini içeren toplam 17 maddeden oluşturulmuştur.

Tablo 3'te Örgütsel Kültür Ölçeği'nin geleneksel örgüt kültürü boyutuna, Tablo 4'te ise çağdaş örgüt kültürü boyutuna ilişkin güvenilirlik ve geçerlik analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.

*Geleneksel Örgüt Kültürü Boyutunun Faktör Analizi Sonuçları*

Madde No	Faktör Yük Değeri
1	.381
5	.443
6	.760
7	.731
12	.757
13	.630
15	.687
16	.695

Açıklanan Varyans= 14.4

KMO= .82

Bartlett testi=  $p < .05$

Cronbach Alpha Katsayısı= .80

Tablo 3 incelendiğinde Örgütsel Kültür Ölçeği'nin geleneksel örgüt kültürü boyutunun KMO katsayısının .82 ve Bartlett testi sonucunun ( $p < .05$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak yapılan faktör analizinde ölçeğin geleneksel kültür boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .38 ile .76 arasında değiştiği ve açıkladığı varyansın %14 olduğu bulunmuştur. Güvenirlik analizi sonucu alt ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .80 olarak hesaplanmıştır. Bu boyutun yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 4.

*Çağdaş Örgüt Kültürü Boyutunun Faktör Analizi Sonuçları*

Madde No	Faktör Yük Değeri
17	.690
18	.656
19	.728

20	.644
22	.581
23	.669
24	.422
26	.545
27	.724
28	.706
29	.465
30	.674
32	.724
33	.664
34	.690
35	.700
36	.711

Açıklanan Varyans= 29.6

KMO= .92

Bartlett testi=  $p < .05$

Cronbach Alpha Katsayısı= .90

Örgütsel Kültür Ölçeği'nin çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise KMO katsayısının .92 ve Bartlett testi sonucunun ( $p < .05$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak yapılan faktör analizinde ise ölçeğin çağdaş örgüt kültürü boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .42 ile .72 arasında değiştiği ve açıkladığı varyansın %29 olduğu bulunmuştur. Güvenirlik analizi sonucu alt ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .90 olarak hesaplanmıştır. Bu boyutun da yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verileri Örgütsel Kültür Ölçeği (İpek, 1999) kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için grup büyüklüğü 50'den fazla olduğunda Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi uygulanmaktadır (Büyüköztürk, 2007, s. 42). Ancak bu çalışmada örneklem alınmadığı için örnekleme duyarlı olan bu test uygulanmamıştır. Veriler çarpıklık katsayısı, aritmetik ortalama, ortanca ve mod değerlerine göre değerlendirilmiştir. Büyüköztürk'e (2007, s. 40) göre çarpıklık



katsayısının -1 ile +1 aralığında olması, ortalamanın, ortancanın ve modun eşit olması veya birbirine yaklaşması dağılımın normal olduğunu gösteren ölçütlerdir. Ayrıca Karasar (2003, s. 127) da toplum bilimlerinde normal bir dağılımı temsil edecek örneklem sayısının üç yüz, dört yüz dolaylarında olmasının ideal olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle araştırmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü algı puanları araştırmanın 382 katılımcı ile gerçekleştirilmesine de bağlı olarak normal dağılımla temsil edilebileceğini göstermektedir.

İstatistiksel işlemler için SPSS 20 programı (Statistical Packet for Social Science- Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) kullanılmıştır. Araştırmadaki istatistiksel işlemlerde .05 düzeyinde anlamlılık esas alınmıştır. Örgütsel Kültür Ölçeği'nden elde edilen veriler aşağıdaki şekilde çözümlenmiştir:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin örgüt kültürü algı düzeylerini belirlemek için betimsel analiz yapılmıştır.
- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin örgüt kültürü alt boyutlarını algılama düzeylerinde cinsiyet, branş, yöneticilik türü ve bulunduğu okuldaki çalışma süresi değişkenlerinin farklılığa neden olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t testi tekniği uygulanmıştır.
- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin örgüt kültürü alt boyutlarını algılama düzeylerinde okul türü, eğitim durumu, kıdem ve okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerinin farklılığa neden olup olmadığını belirlemek amacıyla ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Varyansların eşitliğini kontrol etmek amacıyla "homogeneity of variance test" sonuçlarına bakılmıştır. Gruplar arası farkı belirlemek için gruplar arası varyanslar eşit ise Post-Hoc karşılaştırmalı analiz tekniklerinden Scheffe testinden; eğer gruplar arası varyanslar eşit değil ise Tamhane's testinden (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s. 227) yararlanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Önceki bölümde açıklanan veri toplama araçlarına dayalı olarak elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algı düzeyleri ile bu boyutlara ilişkin örgüt kültürü algılarının; cinsiyet, okul türü, yöneticilik türü, branş, eğitim durumu, kıdem, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

#### *4.1. Okul Yöneticilerinin Geleneksel Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar*

Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algılarını belirlemek amacıyla Örgütsel Kültür Ölçeği'nden elde edilen veriler doğrultusunda, okul yöneticilerinin geleneksel örgüt kültürü boyutuna ilişkin algılarının betimsel analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.

#### *Okul Yöneticilerinin Geleneksel Örgüt Kültürü Boyutuna İlişkin Algı Ortalamaları ve Algı Düzeyleri*

Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	Düzyer
1. Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	382	3.64	1.08	Yüksek
5. Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	382	3.48	1.04	Yüksek
6. Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.	382	2.62	1.05	Orta
7. Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.	382	3.04	1.14	Orta
12. Resmi ilişkiler ön plandadır.	382	2.85	1.07	Orta
13. Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.	382	2.27	1.20	Düşük
15. Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.	382	3.18	1.10	Orta
16. İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	382	3.28	1.17	Orta

Okul yöneticilerinin Örgütsel Kültür Ölçeği'nden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarına göre örgüt kültürü algı düzeyini temsil eden düzeyler: 1 ile 1.79 arasında "çok düşük", 1.80 ile 2.59 arasında "düşük", 2.60 ile 3.39 arasında "orta", 3.40 ile 4.19 arasında "yüksek", 4.20 ile 5 arasında ise "çok yüksek" şeklindedir.

Bu doğrultuda Tablo 5 incelendiğinde geleneksel örgüt kültürü boyutuna ilişkin ölçek maddelerinde, okul yöneticilerinin algılarının aritmetik ortalamaları ve algı düzeyleri farklılık göstermektedir. Geleneksel örgüt kültürü boyutunda maddelerin aritmetik ortalamaları 2.27 ile 3.64 arasında değişmektedir. Bu boyuta ilişkin algıların düzeyi incelendiğinde ise 8 maddeden 2 tanesinin yüksek, 5 tanesinin orta, 1 tanesinin düşük düzeyde algılandığı görülmektedir.

Bu boyutta en yüksek aritmetik ortalamaya ( $\bar{X}=3.64$ ) "Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez." maddesi sahiptir ve okul yöneticileri bu maddeyi yüksek düzeyde algılamaktadır. Bu ifadenin yüksek ortalamaya sahip olması çalışanların yönetimle çatışmaya girmekten kaçındıkları şeklinde yorumlanabilir.

"Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır." ifadesi ise bu boyutta en düşük aritmetik ortalamaya ( $\bar{X}=2.27$ ) sahiptir. Okul yöneticileri bu maddeyi düşük düzeyde algılamaktadır. Bu ifadenin düşük ortalamaya sahip olması yöneticilerin yaptıkları iş ve işlemleri birer ayrıntı ve formalite olarak görmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Alan yazın incelendiğinde İpek (1999) de "Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğremen-Öğrenci İlişkisi" başlıklı çalışmasını aynı ölçeği kullanarak yapmıştır. Çalışmasında elde edilen bu bulgulara paralel olarak güç kültürü boyutunda, hem resmi hem özel liselerdeki yöneticiler "Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur." ifadesini ilk sırada, "Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir." maddesini son sırada değerlendirmişlerdir. Rol kültürü boyutunda ise "İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir." ifadesini ilk sırada; "Yönetim asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır." maddesini en son sırada değerlendirmişlerdir. Bu açıdan araştırmada elde edilen bulgular ile alan yazında elde edilen bulgular birbirini destekler nitelikte bulunmuştur.

Pulat (2010) da çalışmasında Denizli İl merkezinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, okulun sahip olduğu örgüt kültürünü ve bu örgüt kültürünün önemini saptamayı amaçlamıştır. İpek (1999)'in geliştirmiş olduğu Örgütsel Kültür Ölçeği'ni kullandığı araştırmada, öğretmenlerin bu ölçek maddelerine verdiği cevapları incelemiştir. Yaptığı araştırma sonucunda "Yönetim asıl işlerden çok, ayrıntılarla uğraşır." maddesini öğretmenlerin 3.03 ortalama ile üst sıralarda algıladıklarını; "Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez." maddesi ise 2.13 ortalama ile son sıralarda algıladıklarını belirtmiştir. Bu açıdan farklı bulguların elde edildiği bu çalışma doğrultusunda, öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt kültürü algılarının birbirinden farklı olduğu söylenebilir.

#### 4.2. Okul Yöneticilerinin Çağdaş Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algılarını belirlemek amacıyla Örgütsel Kültür Ölçeği'nden elde edilen veriler doğrultusunda okul yöneticilerinin çağdaş örgüt kültürü boyutuna ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

#### Okul Yöneticilerinin Çağdaş Örgüt Kültürü Boyutuna İlişkin Algı Ortalamaları ve Algı Düzeyleri

Maddeler	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
17. Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	382	4.01	.92	Yüksek
18. Formalitelerden çok, sonuca önem verilir.	382	4.15	.89	Yüksek
19. Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	382	4.48	.76	Çok yüksek
20. Ödüllendirmede başarı esas alınır.	382	4.30	.83	Çok yüksek
22. Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.	382	4.41	.74	Çok yüksek
23. Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir.	382	3.79	.96	Yüksek
24. Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	382	3.96	.89	Yüksek
26. Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.	382	3.82	1.11	Yüksek
27. Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.	382	4.24	.68	Çok yüksek
28. Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.	382	4.43	.67	Çok yüksek
29. İşbirliği, rekabete tercih edilir.	382	4.08	.96	Yüksek
30. Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	382	4.41	.75	Çok yüksek
32. Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.	382	4.28	.76	Yüksek
33. Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.	382	4.03	.96	Yüksek
34. Herkes okuluyla gurur duyar.	382	4.25	.74	Çok yüksek
35. Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur.	382	4.35	.76	Çok yüksek
36. Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.	382	4.34	.74	Çok yüksek

Tablo 6 incelendiğinde çağdaş örgüt kültürü boyutunda maddelerin aritmetik ortalamaları 3.79 ile 4.48 arasında değişmektedir. Bu boyuta ilişkin okul yöneticilerinin örgüt kültürü algı düzeyleri incelendiğinde ise 17 maddeden 9 tanesinin çok yüksek, 8 tanesinin yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir.

Bu doğrultuda aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında "Başarı desteklenir ve teşvik edilir." maddesinin en yüksek ortalamaya ( $\bar{X}=4.48$ ) sahip olduğu ve okul yöneticilerinin bu maddeyi çok yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Bu durum yöneticilerin okullarındaki çalışanlarının çalışmalarını takip ettiği ve çalışanlarının elde ettiği başarıları desteklediği şeklinde yorumlanabilir.

Bu boyutta en düşük aritmetik ortalamaya ( $\bar{X}=3.79$ ) sahip olan "Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir." maddesi ise okul yöneticileri tarafından yüksek düzeyde algılanmıştır. Bu madde okul yöneticilerinin başarı elde edebilmek için risk almaktan çekinmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

İpek (1999) de yapmış olduğu çalışmasında resmi ve özel liselerde görev yapan yöneticilerin örgüt kültürünün başarı boyutundaki "Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister." maddesini en yüksek ortalama ile ilk sırada; "Başarı desteklenir ve teşvik edilir." maddesini ise ikinci sırada algıladıklarını bulmuştur. "Herkes başarılı olabilmek için, rahatlıkla risk üstlenebilir." ve "Güçlü bir rekabet söz konusudur." maddelerini ise son sıralarda algıladıklarını belirtmiştir. Destek kültürü boyutunda ise resmi ve özel liselerde görev yapan yöneticilerin "Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur." maddesini ilk sırada; "Başarılar kadar başarısızlıklar da paylaşılır." maddesini ise son sırada algıladıklarını ifade etmiştir. Elde edilen bu bulgular örgüt kültürüne yönelik yapılan bu araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermiştir.

Pulat (2010)'ın çalışmasındaki madde ortalamalarına bağlı olarak elde ettiği bulgular incelendiğinde ise öğretmenlerin ölçeğin başarı boyutunda "Güçlü bir rekabet söz konusudur." maddesini ilk sırada; "Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister." maddesini son sırada algıladıkları belirtilmiştir. Destek boyutunda ise öğretmenler ilk sırada "Başarılar kadar başarısızlıklar da paylaşılır." maddesini; son sırada ise "Herkes kendini olun bir parçası olarak görür." maddesini algılamışlardır. Bu açıdan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt kültürü algılarının bu boyutta da birbirinden farklı olduğu söylenebilir ki benzer şekilde Şişman (1994) da yöneticiler ve öğretmenler arasında ortak bir kültürün hakim olmadığını belirterek yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütteki kültürel yapıyı farklı şekilde algılayabileceklerini ifade etmiştir.

#### 4.3. Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algılarını belirlemek amacıyla Örgütsel Kültür Ölçeği'nden elde edilen veriler doğrultusunda okul yöneticilerinin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7.

*Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Algı Ortalamaları ve Algı Düzeyleri*

Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss	Düzyey
Geleneksel Örgüt Kültürü	382	3.04	.72	Orta
Çağdaş Örgüt Kültürü	382	4.19	.53	Yüksek

Okul yöneticilerin Örgütsel Kültür Ölçeği'nin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü boyutlarına ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Yöneticilerin çalıştıkları örgütlerin kültürüne ilişkin algılarında, çağdaş örgüt kültürü boyutunun ( $\bar{X}=4.19$ ); geleneksel örgüt kültürü boyutundan ( $\bar{X}=3.04$ ) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Algılanan örgüt kültürü düzeyine bakıldığında ise geleneksel örgüt kültürü boyutu  $\bar{X}=3.04$  ortalama puanı ile orta düzeyde; çağdaş örgüt kültürü boyutu ise  $\bar{X}=4.19$  ortalama puanı ile yüksek düzeyde algılanmaktadır.

Yöneticilerin geleneksel örgüt kültürü boyutunu orta düzeyde algılamaları, çalıştıkları kurumlardaki var olan kültürün, kültürel yapının istenilen durumda olmadığı; kültürün beklentiler yönünde gelişmediği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin geleneksel örgüt kültürü boyutundaki maddelerin büyük çoğunluğunu orta düzeyde algılamaları, yöneticilerin örgütlerindeki kültürün tam olarak farkında olmadıklarının da bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu açıdan okul yöneticilerinin örgütlerindeki kültürün tam anlamıyla farkında olmaması örgütlerin etkiliği, işleyişi, örgüt içi ilişkileri açısından düşündürücü bir sonuç olarak belirtilebilir. Çünkü kültür, okul yöneticileri tarafından diğer insanları etkileme ve kontrol etme aracı olabileceği gibi çalışanlar arasında koordinasyon sağlama aracı olarak da kullanılabilir. Okul yöneticisi okulda bürokrasinin bir temsilcisi ve kuralların uygulamacısı olarak okulda temel değerlerin oluşturulup, geliştirilmesinde öncülük eden kültürel ve ahlaki bir lider olmalıdır. Okullarda genel bir ortak kültürün oluşturulmasına öncülük etmelidir (Turan ve Şişman, 2005, s. 137). Eğer yönetici var olan kültürü kendisi benimseyemez, anlayamazsa ise kültürü oluşturmada ve

aktarmada zorluk yaşayabilir ve kendisinden beklenen bu görevleri yerine getirmede sıkıntı yaşayabilir.

Alan yazın incelendiğinde bu araştırma bulgularından farklı olarak; İpek (2012) örgüt kültürü algılarına ilişkin ortalamaların geleneksel örgüt kültürü boyutunda 3.58; çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise 3.51 olarak her iki boyutta da birbirine yakın ve orta düzeyde olduğunu bulmuştur. İpek ve Saklı (2012)'in çalışmasında da çalışanların örgüt kültürü algılarına ilişkin aritmetik ortalamaları geleneksel kültür boyutunda 3.36, çağdaş kültür boyutunda ise 2.89 olduğu bulunmuştur. Çalışanların kurumlarına ilişkin örgüt kültürü algıları orta düzeyde tespit edilmiştir.

Alan yazında yapılan diğer çalışmalara bakıldığında: İpek (1999) araştırmaya katılanların algılarına ilişkin ortalamalara göre resmi liselerdeki örgüt kültürü boyutu sıralamasını güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü şeklinde bulmuştur. Pulat (2010) öğretmenlerin çalıştıkları okulun kültürüne ilişkin algılarında başarı boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğunu bunu sırasıyla rol, destek ve güç boyutunun izlediğini belirtmiştir. Erdoğan Gümüş (2011) öğretmenlerin okullarına ilişkin en fazla destek kültürü en düşük güç kültürü algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgüt kültürü algılamalarının yükseldikçe, algıladıkları yönetime katılma düzeylerinin de arttığını belirtmiştir.

#### 4.4. Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü alt boyutlarındaki algılarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8.

#### *Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin t- testi Sonuçları*

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Geleneksel Örgüt Kültürü	Kadın	42	3.05	.73	380	.086	.93
	Erkek	340	3.04	.72			
	Toplam	382	3.04	.72			
Çağdaş Örgüt Kültürü	Kadın	42	4.19	.48	380	.034	.97
	Erkek	340	4.19	.54			
	Toplam	382	4.19	.53			

Tablo 8'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin geleneksel örgüt kültürü algıları [ $t(380)=-.086$ ,  $p>.05$ ] ve çağdaş örgüt kültürü algıları [ $t(380)=-.034$ ,  $p>.05$ ] arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kadın ve erkek yöneticilerinin örgüt kültürü algılarının, geleneksel örgüt kültürü boyutunda benzer şekilde orta düzeyde olduğu; çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise benzer şekilde yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu açıdan cinsiyet değişkeninin yöneticilerin örgüt kültürü boyutlarına yönelik algılarında farklılık yaratmadığı, kadın ve erkek yöneticilerin okullarında var olan kültürle ilgili benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

İlgili alan yazında incelendiğinde; Terzi (1999), Çimen (2001), Polat (2003), Sotirofski (2004), Erol (2005), Altunay (2006), Savaş (2006), Durmaz (2007), Yurttakal (2007), Esinbay (2008), Aslan (2008), Şahin (2010), Örs (2010), Güzel (2010) ve Erdiñ Çimen (2010)'nin yaptıkları araştırmalarda bu araştırma bulgularını destekler nitelikte, örgüt kültürü algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir.

Ancak ilgili alan yazın incelendiğinde elde edilen bulgular farklı sonuçlara da işaret etmektedir. Örneğın, örgüt kültürü alt boyutlarında cinsiyet değişkenine ilişkin kimi çalışmalar kadınların (Ergül, 2009; Erdoğan Gümüş, 2011; Oğulluk, 2010); kimi çalışmalar ise erkeklerin (Yalazan, 2006; Aydınlı, 2008; Yılmaz, 2009) daha yüksek düzeyde örgüt kültürü algısına sahip olduğunu göstermektedir

İpek ve Saklı (2012) ise bu çalışma bulgularına benzer olarak çalışanların örgüt kültürü algılarına ilişkin aritmetik ortalamalarını cinsiyet değişkenine göre karşılaştırdığında, ortalamalar arasındaki farkın geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığını belirtmiştir.

İpek (2012) aynı ölçeğı kullanarak yaptığı araştırma sonucunda da bu araştırma ile benzer şekilde öğretmenlerin çağdaş örgüt kültürü algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığını bulmuştur. Ancak bu araştırma bulgularından farklı olarak geleneksel örgüt kültürü algılarının cinsiyete bağılı olarak istatistiksel yönden anlamlı düzeyde farklılaştığını görmüştür. Geleneksel örgüt kültürü boyutunda bayan öğretmenlerin algılarının erkek öğretmenleri algılarından daha yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir.



#### 4.5. Okul Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları

Okul türü değişkeni üç alt gruba ayrılmıştır. Bunlar ilköğretim, ortaöğretim ve diğer kurumlar gruplarıdır. Bu üç alt gruba göre okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algılarına ilişkin anova sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9.

#### *Okul Yöneticilerinin Okul Türü Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Anova Sonuçları*

Boyutlar	Okul türü	n	X	Ss	Sd	F	p	Anlamlı fark
Geleneksel Örgüt Kültürü	İlköğretim	187	2.98	.71	2-374	1.862	.157	-
	Ortaöğretim	153	3.08	.73				
	Diğer Kurumlar	37	3.20	.62				
	Toplam	377	3.04	.71				
Çağdaş Örgüt Kültürü	İlköğretim	187	4.34	.48	2-374	16.585	.000	1-2
	Ortaöğretim	153	4.07	.56				
	Diğer Kurumlar	37	3.93	.47				
	Toplam	377	4.19	.54				1-3

Tablo 9'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin geleneksel örgüt kültürü algıları [ $F(2-374)=1.862$ ,  $p>.05$ ] çalıştıkları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Fakat çağdaş örgüt kültürü algıları [ $F(2-374)=16.585$ ,  $p<.05$ ] okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre resmi ortaöğretim ( $\bar{X}=4.09$ ) ve diğer eğitim kurum yöneticilerinin ( $\bar{X}=3.93$ ) çağdaş örgüt kültürü algılarının; ilköğretim yöneticilerinden ( $\bar{X}=4.34$ ) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmüştür.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin çağdaş örgüt kültürü algısının yüksek düzeyde çıkması yöneticiler ile diğer çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin diğer okul türlerine göre daha güçlü olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bunun yanı sıra ilköğretim okulu yöneticileri okul için alınan kararlarda diğer çalışanların görüşlerini alarak, onlara kendi düşüncelerini uygulamaları için fırsatlar tanıyarak, çalışanları ile daha çok iletişim içinde olarak okullarında daha güçlü bir kültürel doku yaratmış olabilir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalıştığı okul grubunun örgüt kültürü algılarında etkili bir unsur olduğu söyleyebilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde Sotirofski (2004), Ergül (2009), Erdinç Çimen (2010) ve Fidan (2011)'da örgüt kültürü alt boyutlarının benzer şekilde okul türü

değişkenine göre anlamlı bir farklılığa neden olmadığını ifade etmişlerdir. Bu açıdan araştırmacılar geleneksel örgüt kültürü boyutundan elde edilen bulguları destekleyici nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir.

Oğulluk (2010) ve İpek (2012) ise çalışmalarında çağdaş örgüt kültürü boyutundan elde edilen bulgulara paralel olarak, yöneticilerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarının görev yaptığı okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. İpek (2012) ise bu araştırma bulgularından farklı olarak geleneksel örgüt kültürü boyutunda meslek liselerinde görev yapmakta olan yöneticilerin kültür algılarının, genel liselerde görev yapmakta olan yöneticilerin kültür algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise lise türüne göre kültür algılarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını belirtmiştir.

Ayrıca alan yazın incelendiğinde yapılan araştırmalarda okul türü değişkeni kapsamında Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim, ortaöğretim kurumları dışında yer alan diğer eğitim kurumlarının (halk eğitim merkezi, mesleki ve teknik eğitim merkezi, bilim ve sanat merkezi, eğitim uygulama okulu ve iş eğitimi merkezi, rehberlik ve araştırma merkezi, turizm eğitim merkezi, özel eğitim merkezi, mesleki eğitim merkezi) örgüt kültürü algılarını belirlemeyi amaçlayan bir araştırmaya rastlanmamıştır.

#### 4.6. Yöneticilik Türüne Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları

Yöneticilerin çalıştıkları yöneticilik türü değişkeni okul müdürü ve müdür yardımcısı olmak üzere iki alt gruba ayrılmıştır. Bu iki alt gruba göre okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algılarına ilişkin t testi analiz sonuçları Tablo 10' da verilmiştir.

Tablo 10.

#### *Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Türü Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin t-testi Sonuçları*

Boyutlar	Yöneticilik Türü	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Geleneksel Örgüt Kültürü	Okul müdürü	164	2.96	.72	378	1.863	.063
	Müdür Yardımcısı	216	3.10	.71			
	Toplam	380	3.04	.72			
Çağdaş Örgüt Kültürü	Okul müdürü	164	4.26	.47	378	2.156	.032
	Müdür Yardımcısı	216	4.14	.58			
	Toplam	380	4.19	.53			

Tablo 10'da görüldüğü gibi yöneticilerin geleneksel örgüt kültürü algıları [ $t(378)=1.863$ ,  $p>.05$ ] yöneticilik türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken; çağdaş örgüt kültürü algıları [ $t(378)=2.156$ ,  $p<.05$ ] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çağdaş örgüt kültürü boyutunda okul müdürlerinin örgüt kültürü algıları, müdür yardımcılarının algılarına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Okullarda örgüt kültürünün oluşturulmasında, korunmasında en büyük sorumluluk sahibi olan ve kültürü bilici ya da bilinçsiz olarak yöneten kişi en başta okul müdürleridir (Çelik, 2002, s. 51). Bu açıdan okul müdürleri okullarındaki örgüt kültürünü müdür yardımcılarında daha yüksek algılamış olabilirler.

Geleneksel örgüt kültürü boyutunda bu durumuna okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görev yaptıkları okullarda benzer, ilişkili görev ve sorumlulukları olmasının neden olduğu söylenebilir. Çünkü okullarda okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen okul yöneticisi olarak adlandırılmaktadır. Okul yöneticilerinden okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlamaları ve diğer üyelerin okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olmaları beklenmektedir (Çelik, 2002, s. 54). Bu açıdan örgütlerdeki kültürel yapı konusunda ortak görevler üstlenen okul yöneticilerinin kültürel algılamalarında farklılıkların görülmemesinin beklenilir bir sonuç olduğu söylenebilir.

Özkan (2007) da yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin, örgütsel kültür alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerinin idari görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini; Şahin (2010) görev alanı değişkeninin örgüt kültürü algılama düzeyinde kısmen etkiye sahip olmadığını; Savaş (2006) çalışanların pozisyonlarının örgüt kültürü değerlendirmesi üzerinde bir etki ortaya çıkarmadığını ifade etmektedir. Araştırma bu anlamda geleneksel örgüt kültürü boyutunda Özkan (2007), Şahin (2010) ve Savaş (2006)'ın araştırma bulgularını desteklemektedir.

Araştırmanın çağdaş örgüt kültürü boyutundan elde edilen sonuçlara paralel olarak Çimen (2001) ise statü açısından örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini algılamada yüksek statü lehine önemli farklılıklar bulmuştur. Polat (2003) çalışanların örgüt kültürü algılarında görev yapılan bölüme göre farklılıklara rastlamıştır. Erol (2005) çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılarının unvana göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Tepe yöneticilerinin gerek değişim gerekse örgüt kültürüne ilişkin algılarının, diğer unvan gruplarından farklı olarak olumlu olduğunu

ancak orta kademe yöneticilerin algısının diğer unvan gruplarına göre daha düşük kaldığını ve yeterince olumlu olmadığını tespit etmiştir.

Benzer şekilde Kantek (2005) örgüt kültürünün algılanmasında akademik unvanlar açısından farklılık olduğunu; Negiş Işık (2006) örgüt kültürü bazı boyutlarının yöneticilik görevi değişkenine göre anlamı farklılıklar gösterdiğini ifade etmiştir. Örs (2010) örgüt kültürü tiplerinin pozisyona göre farklılaştığını; Süzer (2010) örgüt kültürünün görev türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya koyduğunu belirtmiştir.

Coşkun Uslu (2010) ise kurum kültürünün yönetimle ilgili göreve sahip olma değişkeni açısından anlamlı farklılıklar sergilediğini tespit etmiştir. Oğulluk (2010) araştırmasında yöneticilerin öğretmenlere göre daha yüksek örgüt kültürü algısına sahip olduğu sonucunu bulmuştur. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü oluşturan birtakım uygulamaları ve durumları orta düzeyde; yöneticilerin ise yüksek düzeyde gerçekleştiği düşüncesini paylaştıklarını açıklamıştır. Genel olarak ise yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü olumlu algıladıklarını ortaya koymuştur.

Sonuç olarak Çimen (2001), Polat (2003), Erol (2005), Kantek (2005), Negiş Işık (2006), Örs (2010), Süzer (2010), Coşkun Uslu (2010) ve Oğulluk (2010) bu araştırma sonucunda çağdaş örgüt kültürü boyutundan elde edilen bulgulara benzer olarak örgüt kültürü algısının yöneticilik türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir.

#### 4.7. Branşa Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları

Branş değişkeni bu çalışmada sınıf öğretmenliği ve branş öğretmenliği olmak üzere iki alt gruba ayrılmıştır. Bu iki alt gruba göre okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algılarına ilişkin t-testi analiz sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11.

*Okul Yöneticilerinin Branş Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin t-testi Sonuçları*

Boyutlar	Branş	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Geleneksel Örgüt Kültürü	Sınıf	157	3.03	.70	347	.576	.565
	Branş Öğretmenliği	192	3.07	.74			

Çağdaş Örgüt Kültürü	Sınıf	157	4.32	.49	347	3.575	.000
	Öğretmenliği						
	Branş	192	4.12	.55			
	Öğretmenliği						

Tablo 11'de görüldüğü gibi yöneticilerin branş değişkenine göre örgüt kültürü algıları incelendiğinde geleneksel kültür boyutunda [ $t(347)=.576$ ,  $p>.05$ ] sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Ancak yöneticilerin çağdaş örgüt kültürü boyutunda [ $t(347)= 3.575$ ,  $p<.05$ ] branş değişkenine göre algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur. Neticede sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{X}=4.32$ ) örgüt kültürü algı ortalamalarının, branş öğretmenlerinin algı ortalamalarına ( $\bar{X}=4.12$ ) göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu doğrultuda geleneksel örgüt kültürü boyutunda yöneticilerin branşlarının, örgüt kültürünü algılamalarında farklılığa yol açmadığı; çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise sınıf öğretmeni olan yöneticilerin örgüt kültürünü branş öğretmeni olan yöneticilerden daha yüksek algıladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu duruma sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin; sınıf öğretmeni iken haftanın bütün günlerini okulda geçirmesine bağlı olarak diğer çalışanlarla daha fazla iletişimde bulunmaları neden olmuş olabilir. Çünkü yöneticiler böylelikle okullarındaki diğer çalışanlarla daha kolay karşılıklı ilişkiler kurabilmekte, onların neler düşündüklerini kestirebilmekte, onları alınacak kararlara ve yapılacak uygulamalara daha rahat dahil edebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı da sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilerin örgüt kültürü algılarında branş öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek düzeyde bir algı oluşmuş olabilir.

Alan yazın incelendiğinde örgüt kültürü algılarının geleneksel örgüt kültürü boyutunda branş değişkenine göre farklılaşmadığı bulgusu, Terzi (1999); Yalazan (2006); Yurttakal (2007); Özkan (2007); Güzel (2010) ve Süzer (2010)'in araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Esinbay (2008) da bu araştırmaki geleneksel örgüt kültürü boyutundan elde edilen bulguları destekler nitelikte ilköğretim okullarındaki kültürel yapının görev, destek ve başarı kültürü boyutlarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bu durumu, okuldaki bazı çalışmalar yürütülürken her iki branşın da ortak hareket etmesine bağlı olarak sınıf ve branş öğretmenlerinin

bu boyutlarda aynı görüşlerde oldukları şeklinde yorumlamıştır. Bürokratik kültür boyutunda ise branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu ifade etmiştir. Bu duruma branş öğretmenlerinin okullardaki kültürel yapıyı, sınıf öğretmenlerinden daha bürokratik bulmalarının neden olabileceğini belirtmiştir.

Aslan (2008) ise bu araştırmadaki çağdaş örgüt kültürü boyutundan elde edilen bulguları destekler nitelikte öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının işbirliği, destek ve güven boyutlarında branş değişkenine göre önemli farklılıklar gösterdiğini bulmuştur. Buna göre fen- matematik branşlarındaki öğretmenlerin bu boyutu, meslek dersleri öğretmenlerinden, güzel sanatlar ve diğer branşlardaki öğretmenlerden daha olumlu algıladıklarını açıklamıştır.

Oğulluk (2010) da sanat dersleri branşındaki yöneticilerin örgüt kültürü algısını sözel branştakilere göre daha yüksek tespit etmiştir. Bu durumu sanat branşındaki yöneticilerin branşlarının bir kazanımı olan estetik, nezaket, demokratiklik, çağdaşlık, şeffaflık gibi vasıflarını yönetim anlayışında da sürdürmelerine bağlamıştır. Aynı araştırmada öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının ise branş değişkenine göre farklılık göstermediğini belirtmiştir.

#### 4.8. Eğitim Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları

Eğitim durumu değişkeni bu çalışmada lisans tamamlama, eğitim enstitüsü, eğitim fakültesi, lisansüstü ve diğer eğitim kurumlarından mezun olma durumuna göre beş alt gruba ayrılmıştır. Bu beş alt gruba göre okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algılarına ilişkin anova analiz sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12.

#### Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Anova Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Anlamlı fark
Geleneksel Örgüt Kültürü	Lisans	84	2.95	.74	4-376	3.507	.008	1-2
	Tamamlama							
	Eğitim Enstitüsü	48	3.33	.59				2-3
	Eğitim Fakültesi	199	3.02	.72				2-5
	Lisansüstü	15	3.33	.70				
	Diğer	35	2.87	.71				
	Toplam	381	3.04	.72				

Çağdaş	Lisans	84	4.09	.53	4-376	5.066	.001	1-2
Örgüt	Tamamlama							
Kültürü	Eğitim	48	4.47	.41				2-3
	Enstitüsü							
	Eğitim	199	4.18	.56				2-4
	Fakültesi							
	Lisansüstü	15	3.92	.49				
	Diğer	35	4.20	.43				
	Toplam	381	4.19	.53				

Tablo 12'de de görüldüğü gibi yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre örgüt kültürü algıları geleneksel örgüt kültürü boyutunda [ $F(4-376)= 3.507, p<.05$ ] ve çağdaş örgüt kültürü boyutunda [ $F(4-376)= 5.066, p<.05$ ] anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Geleneksel örgüt kültürü boyutunda bu anlamlı farklılığın eğitim enstitüsü mezunu yöneticiler ile lisans tamamlayan, eğitim fakültesi mezunu olan ve diğer eğitim kurumlarından mezun olan yöneticilerin arasında olduğu görülmektedir. Anlamlı farkın kaynağını bulmak için yapılan Tamhane's testi sonucuna göre eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerinin ( $\bar{X} = 3.33$ ) örgüt kültürü algı ortalamalarının; lisans tamamlayan ( $\bar{X} = 2.95$ ), eğitim fakültesi ( $\bar{X} = 3.02$ ) mezunu olan ve diğer ( $\bar{X} = 2.87$ ) eğitim kurumlarından mezun olan yöneticilere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise bu anlamlı farklılığın eğitim enstitüsü mezunu yöneticiler ile lisans tamamlayan, eğitim fakültesi mezunu olan ve lisansüstü eğitim mezunu olan yöneticiler arasında olduğu görülmektedir. Anlamlı farkın kaynağını bulmak için yapılan Scheffe testi sonucuna göre ise eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerin ( $\bar{X} = 4.47$ ) örgüt kültürü algıları; lisans tamamlayan ( $\bar{X} = 4.09$ ), eğitim fakültesi ( $\bar{X} = 4.18$ ) mezunu olan ve lisansüstü ( $\bar{X} = 3.92$ ) eğitim yapan yöneticilere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Sonuç olarak geleneksel örgüt kültürü boyutunda eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerin örgüt kültürü algıları; lisans tamamlayan, eğitim fakültesi mezunu ve diğer eğitim kurumlarından mezun olanlar yönünde daha yüksek bulunmuştur. Çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerin; lisans tamamlayan, eğitim fakültesi mezunu olan, lisansüstü eğitim yapan yöneticiler yönünde daha yüksek bir kültürel algıya sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgulara ulaşılma nedeni, yöneticilerin akademik başarıları arasındaki farklılaşmadan ve mezun olduktan sonra beklentilerinin okullarında yer alan kültürel yapı ile

uyuşmamasından kaynaklanabilir. Bu açıdan yöneticilerin eğitimsel geçmişlerinin örgüt kültürü algılarında farklılığa yol açtığı söylenebilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde elde edilen bu bulgulardan farklı olarak Erol (2005); Kantek (2005); Savaş (2006); Durmaz (2007); Şahin (2010); Örs (2010); Korkut (2010); Oğulluk (2010) ve Erdoğan Gümüş (2011) yaptıkları çalışmalarda, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır.

Altunay (2006) ise çalışanların eğitim düzeyinin, örgüt kültürünü benimsemeleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuştur. Aydın (2008) da benzer şekilde eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki mevcut kültür görüşünün daha olumlu olduğunu ve diğer mezunlara göre okul hakkındaki görüşlerinin daha pozitif olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle lisans mezunlarının, eğitim enstitüsü mezunlarına göre okullarına daha az güvendiğini, amaçların gerçekleştirilmesinde daha az çaba harcadığını belirtmiştir.

Ergül (2009) örgüt kültürünün güç kültürü alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulmuştur. Lisans eğitimi alanlar, yüksek lisans eğitimi alanlara göre kurumlarındaki yönetim gücünü daha güçlü algılamışlardır. Yılmaz (2009) da lisans eğitimi alanların, yüksek lisans eğitimi alanlara göre çalıştıkları kurumda yaşam tarzı, arkadaşlarla ilişkileri ve okulun çevresel faktörlerini daha güçlü algıladıklarını ifade etmiştir. Erdinç Çimen (2010) ise öğrenim durumu ile okul kültürü arasındaki ilişkinin araştırılmasında güç kültürü boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ön lisans mezunlarının güç kültürü algıları, lisans ve lisansüstü mezunlarının güç kültürü algılarından istatistiksel olarak düşük çıkmıştır.

Fidan (2011) da çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algılarının, eğitim durumu değişkenine göre "örgüte bağlılık", "çalışma ortamı ve değişikliklere uyum" ve "ödül sistemi" boyutlarında farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Diğer boyutlarda ise (yönetim, maddi kültür öğeleri, törenler, toplantılar ve dil, işbirliği-iletişim) bazı ifadelerde kısmi fark olduğunu belirtmiştir. Oğulluk (2010) ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerin örgüt kültürü algısını lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek bulmuştur. Bu durumu yüksek lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunlarına göre daha paylaşımcı olmasına, okul içi iletişimlerinin daha olumlu olmasına, informal ilişkilerinin daha çok gelişmesine, okulla ilgili düşüncelerini daha rahat ifade edebilmelerine, okullarında daha açık ve şeffaf bir havanın hâkim olmasına bağlamıştır.



#### 4.9. Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları

Kıdem değişkeni bu çalışmada 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve üzeri şeklinde üç alt gruba ayrılmıştır. Bu üç alt gruba göre okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algılarına ilişkin anova analiz sonuçları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13.

*Okul Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Anova Sonuçları*

Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Anlamli fark
Geleneksel Örgüt Kültürü	1-10 yıl	71	3.02	.75	2-372	1.647	.194	-
	11-20 yıl	154	2.97	.71				
	21 yıl ve üzeri	150	3.12	.70				
	Toplam	375	3.04	.71				
Çağdaş Örgüt Kültürü	1-10 yıl	71	4.20	.46	2-372	2.859	.059	-
	11-20 yıl	154	4.11	.62				
	21 yıl ve üzeri	150	4.26	.47				
	Toplam	375	4.19	.53				

Tablo 13 incelendiğinde yöneticilerin kıdem değişkenine göre örgüt kültürü algıları geleneksel örgüt kültür boyutunda [ $F(2-372)=1.647$ ,  $p>.05$ ] ve çağdaş örgüt kültürü boyutunda [ $F(2-372)=2.859$ ,  $p>.05$ ] anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin kıdemlerine göre okullarında var olan kültüre ilişkin algılarında 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yönetici grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu açıdan yöneticilerin meslekte bulunma sürelerine göre örgütlerindeki kültürü ve tüm boyutlarını birbirine yakın düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Sotirofski (2004); Erol (2005); Altunay (2006); Yurttakal (2007); Özkan (2007); Esinbay (2008); Aslan (2008); Oğulluk (2010); Örs (2010) ve Süzer (2010)'de yaptıkları çalışmalarda bu araştırma sonucunu destekler nitelikte kıdem değişkeninin, örgüt kültürü algısı üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını ortaya koymuşlardır.

Bu araştırma sonuçlarından farklı olarak; Terzi (1999) devlet liselerinde kıdeme göre onay kültürü boyutunda kıdem grupları arasında anlamlı farklılık olduğunu ve

bu farklılığın 1-5 yıl; 11+ kıdem gruplarında, 1-5 yıl kıdem grubundan yana; 6-10 yıl; 11+ kıdem grupları arasında ise 6-10 yıl kıdem grubundan yana bulunduğunu belirtmiştir. Özel liselerde ise benzer şekilde kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

Yalazan (2006) öğretmenlerin okul yöneticilerinin yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada açık fikirlilik, geliştirici olma ve açıklayıcı olma rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algı panolarının ortalamaları arasında mesleki kıdem değişkenine göre farklılıklar olduğu sonucuna varmıştır. Açık fikirlilik boyutunda 11-15 yıllık öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin algı puanları arasındaki farkı anlamlı bulmuştur. Geliştirici olma ve açıklayıcı olma boyutlarında ise 11-15 yıllık ve 16-20 yıllık öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algı puanları arasındaki farkın anlamlı olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgulara göre de daha fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürü geliştirilmesi sürecinde açık fikirlilik, geliştirici olma ve açıklayıcı olma rollerini yerine getirme düzeyleri açısından okul yöneticilerini daha başarılı bulduklarını belirtmiştir. Aslan (2008), Aydın (2008) ve Narsap (2006) da daha çok kımede sahip olan çalışanların örgüt kültürü algılarının daha olumlu yönde olduğunu ifade etmişlerdir.

İpek (2012) de ortaöğretimde görev yapmakta olan öğretmenlerin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algılarının kıdeme bağlı olarak istatistiksel yönden anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu doğrultuda 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin çağdaş ve geleneksel örgüt kültürü algılarının 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin kültür algısından daha üst düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Kantek (2005); Aydın (2008); Yılmaz (2009); Korkut (2010); Güzel (2010); Erdinç Çimen (2010); Coşkun Uslu (2010) ve Erdoğan Gümüş (2011) de örgüt kültürü alt boyutlarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir.

#### *4.10. Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları*

Bu araştırmada bulunduğu okulda çalışma süresi değişkeni 1-10 yıl, 11 yıl ve üzeri şeklinde iki alt gruba ayrılmıştır. Bu iki alt gruba göre okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algılarına ilişkin t testi analiz sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14.

*Okul Yöneticilerinin Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin t-testi Sonuçları*

Boyutlar	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Geleneksel	1-10 yıl	303	2.99	.72	369	2.805	.005
Örgüt	11 yıl ve üzeri	68	3.26	.68			
Kültürü	Toplam	371	3.04	.72			
Çağdaş	1-10 yıl	303	4.20	.55	369	.511	.715
Örgüt	11 yıl ve üzeri	68	4.15	.49			
Kültürü	Toplam	371	4.19	.53			

Tablo14'e bakıldığında okul yöneticilerinin bulunduğu okulda çalışma süreleri bakımından örgüt kültürü algıları, çağdaş örgüt kültürü boyutunda [ $t(369)= .511$ ,  $p>.05$ ] anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin çağdaş örgüt kültürüne ilişkin algılarının buldukları okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak değişmediği söylenebilir. Geleneksel örgüt kültürü boyutunda [ $t(369)= 2.805$ ,  $p<.05$ ] ise yöneticilerin örgüt kültürü algılarında 1-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri aynı örgütte çalışma süresine sahip yönetici grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Sonuç olarak aynı örgütte 11 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerin örgüt kültürü algı ortalamalarının ( $\bar{X}=3.26$ ), 1-10 yıl çalışan yöneticilerin algı ortalamalarına ( $\bar{X}=2.99$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu durumun ortaya çıkmasında yöneticilerin aynı kurumda çalışma yılının az olmasına bağlı olarak kurum içi iletişim ağına yeni dahil olmaları örgüt kültürünü daha düşük düzeyde algılamalarına neden olmuş olabilir. Ayrıca örgüt kültürünün benimsenmesi zamanla var olan durumdur. Buna bağlı olarak da aynı örgütte geçirilen zaman ne kadar çok olursa o kültürün bir parçası olma duygusu daha çok gelişebilir.

Alan yazın incelendiğinde bu konuda çağdaş örgüt kültürü boyutunda elde edilen bulgulara benzer olarak Yalazan (2006); Aslan (2008); Ergül (2009); Yılmaz (2009); Oğulluk (2010); Korkut (2010); Erdinç Çimen (2010) ve Erdoğan Gümüş (2011) yaptıkları çalışmalarda örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin ortalamaların, aynı örgütte çalışma süresi değişkenine göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgüt kültürü algısının aynı kurumda çalışma süresi ile anlamlı farklılıklar gösterdiğini ifade eden çalışmalara bakıldığında: Durmaz (2007) aynı dershanede

çalışma süresinin örgüt kültürü algısı üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açıp açmadığını incelediğinde, rol kültürü ile aynı dershanede çalışma süreleri açısından anlamlı bir farktan söz etmenin mümkün olduğunu; destek kültürü, güç ve başarı kültürleri açısından anlamlılık düzeyi incelendiğinde ise anlamlı bir farktan söz etmenin mümkün olmadığını ifade etmiştir. Rol kültürü ile aynı dersanede çalışma süresi incelendiğinde en yüksek değer 1 yıldan az; en düşük değer ise 6-10 arası çalışanlarda olduğunu görmüştür. Bunun nedeninin de 1 yıldan az çalışanların ya da yeni işe başlayanların işletme içerisinde yazılı kuralları, iş tanımlarını, yetki tanımlarını algılamalarının daha yüksek olmasına bağlamıştır. Şişman (2007, s. 105) ise bu konuda kültürün oluşabilmesi için belli bir zaman diliminin gerekli olduğunu ve eski tarihi olan örgütlerin daha fazla kültürel birikime sahip olduğu belirtmiştir.

Pulat (2010) da Denizli İlindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulun kültürüne ilişkin algıları arasında bulunan okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı fark bulmuştur. Bulunulan okuldaki görev süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını, bulunulan okulda 11 ve üzeri yıldır görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarından daha yüksek tespit etmiştir.

Coşkun Uslu (2010) ise öğretim elemanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre yönetim alt boyutunda 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında 1-5 yıl lehine; 6-10 yıl ve 16 ve üstü yıl arasında 16 ve üstü yıl lehine anlamlı bir fark bulmuştur. Çalışma ortamı-değişikliklere uyum alt boyutunda 16 ve üstü yıl ile 5 yıl ve 6-10 yıl arasında 16 ve üstü yıl lehine bir farklılık elde etmiştir. İşbirliği-iletişim alt boyutunda ise 1-5 yıl ve 16 ve üstü yıl arasında 16 yıl ve üstü yıl lehine anlamlı farklılıklar görmüştür. Benzer şekilde Çimen (2001); Polat (2003); Aydın (2008) da yaptıkları çalışmalarda örgüt kültürü algısının aynı kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

#### *4.11. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algıları*

Bu çalışmada okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkeni köy, ilçe, il merkezi şeklinde üç alt gruba ayrılmıştır. Bu üç alt gruba göre okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algılarına ilişkin anova analiz sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15.

*Okul Yöneticilerinin Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Ortalamaları ve Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Anova Sonuçları*

Boyutlar	Yerleşim Yeri	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Anlamlı fark
Geleneksel	Köy	76	2.81	.65	2-378	6.865	.001	1-3
Örgüt	İlçe	157	3.01	.76				
Kültürü	İl Merkezi	148	3.18	.68				
	Toplam	381	3.04	.72				
Çağdaş	Köy	76	4.21	.50		3.336	.037	2-3
Örgüt	İlçe	157	4.11	.53				
Kültürü	İl Merkezi	148	4.26	.55				
	Toplam	381	4.19	.53				

Tablo 15 incelendiğinde okul yöneticilerinin okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenine göre örgüt kültürü algıları; geleneksel örgüt kültürü boyutunda [F(2-378)=6.865, p<.05] ve çağdaş örgüt kültürü boyutunda [F(2-378)= 3.336, p<.05] istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılık geleneksel örgüt kültürü boyutunda köyde ve il merkezinde bulunan okullarda görev yapan yönetici grupları arasında görülürken; çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise ilçede ve il merkezinde bulunan okullarda görev yapan yöneticiler arasında görülmektedir.

Farkın kaynağını bulmak için yapılan Scheffe testi sonucuna göre geleneksel örgüt kültürü boyutunda il merkezinde ( $\bar{X}$ =3.18) görev yapan yöneticilerin örgüt kültürü algılarının, köyde ( $\bar{X}$ =2.81) görev yapan yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise yine okulları il merkezinde ( $\bar{X}$ =4.26) bulunan yöneticilerin örgüt kültürü algıları, okulları ilçe merkezinde ( $\bar{X}$ =4.11) yer alan yöneticilere daha yüksek bulunmuştur.

Coğrafi şartlar, ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik, ulaşım şartları ve hizmet gereklerinin karşılanması gibi çeşitli faktörler açısından okullar farklı özellikler taşımaktadır. Bu açıdan yöneticilerin örgüt kültürü algı ortalamalarının il merkezindeki okullarda görev yapan yöneticilerden yana daha olumlu bulunmasına il merkezindeki okulların fiziksel ve sosyal olanaklarının, köy ve ilçedeki okulların olanaklarına göre daha iyi olması etkili olmuş olabilir.

Alan yazın incelendiğinde yapılan araştırmalarda örgütün bulunduğu yerleşim yeri değişkenini doğrudan baz alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak Güzel (2010) A ve D sınıfı hizmet bölgesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan

öğretmenlerin, okullarındaki örgüt kültürüne yönelik algılarını öğrenmeyi amaçladığı araştırmasında öğretmenlerin örgüt kültürünü oluşturan "değerler" boyutuna yönelik algıları ile hizmet bölgesi sınıfı arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını; "normlar ve inançlar" ve "örgüt kültürü ifade biçimleri" boyutları ile hizmet bölgesi sınıfları arasındaki ilişkinin ise anlamlı olduğunu bulmuştur. Bu bulgulara göre de öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarını hizmet bölgesi sınıfının etkilediğini ifade etmiştir. Bu açıdan elde edilen bu bulguların örgüt kültürü çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç

Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algılarıyla ilgili elde edilen bulgulara dayanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Okul yöneticilerinin geleneksel örgüt kültürü boyutuna ilişkin algı ortalamaları incelendiğinde; en yüksek ortalamaya "Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez." maddesinin sahip olduğu ve yöneticilerin bu maddeyi yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. "Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır." maddesi ise bu boyutta en düşük ortalamaya sahiptir ve yöneticiler bu maddeyi düşük düzeyde algılamaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda çalışanların yönetimle çatışmaya girmekten kaçındıkları; yöneticilerin yaptıkları iş ve işlemleri birer ayrıntı ve formalite olarak görmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- Okul yöneticilerinin çağdaş örgüt kültürü boyutuna ilişkin algı ortalamaları incelendiğinde ise; "Başarı desteklenir ve teşvik edilir." maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve çok yüksek düzeyde algılandığı görülmüştür. Bu boyutta en düşük ortalamaya sahip madde "Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir." maddesidir ve bu madde ise yöneticiler tarafından yüksek düzeyde algılanmaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda ise okul yöneticilerinin okullarındaki çalışanlarının çalışmalarını takip ettiği, çalışanlarının elde ettikleri başarıları desteklediği bulunmuştur. Bunun yanı sıra yöneticilerin başarı elde edebilmek için risk almaktan çekinmedikleri görülmüştür.

- Okul yöneticilerinin örgüt kültürünün boyutlarına ilişkin algı ortalamaları incelendiğinde; çağdaş örgüt kültürü boyutunun geleneksel örgüt kültürü boyutundan daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Algılanan örgüt kültürü geleneksel örgüt kültürü boyutunda orta düzeyde; çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise yüksek düzeyde algılanmaktadır.

- Okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algıları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- Okul yöneticilerinin geleneksel örgüt kültürü algıları, çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermezken; çağdaş örgüt kültürü algıları çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Ortaöğretim okullarında ve diğer resmi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerinin çağdaş örgüt kültürü algılarının, ilköğretim yöneticilerinin örgüt kültürü algılarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmüştür.

- Okul yöneticilerinin geleneksel örgüt kültürü algıları yöneticilik türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin çağdaş örgüt kültürü algıları ise yöneticilik türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu boyutta okul müdürlerinin örgüt kültürü algıları müdür yardımcılarının algılarına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

- Okul yöneticilerinin branş değişkenine göre örgüt kültürü algıları incelendiğinde, geleneksel örgüt kültürü boyutunda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Yöneticilerin çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise branş değişkenine göre örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerinin örgüt kültürü algılarının, branş öğretmenlerine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre örgüt kültürü algıları, geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Geleneksel örgüt kültürü boyutunda eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerinin örgüt kültürü algılarının, lisans tamamlayan, eğitim fakültesi mezunu olan ve diğer eğitim kurumlarından mezun olan yöneticilere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise; eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerin örgüt kültürü algıları, lisans tamamlayan, eğitim fakültesi ve lisansüstü eğitim yapan yöneticilere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

- Okul yöneticilerinin geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü algıları kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- Okul yöneticilerinin bulunduğu okulda çalışma süresi değişkeni bakımından örgüt kültürü algıları, çağdaş örgüt kültürü boyutunda anlamlı farklılık göstermezken; geleneksel örgüt kültürü boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Aynı örgütte 11 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerin, 1-10 yıl arasında çalışan yöneticilere göre çağdaş örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.



- Okul yöneticilerinin okulun bulunduğu yerleşim yerine göre örgüt kültürü algıları, geleneksel ve çağdaş örgüt kültürü boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Geleneksel örgüt kültürü boyutunda okulları il merkezinde bulunan yöneticilerin örgüt kültürü algılarının, okulları köyde yer alan yöneticilerin örgüt kültürü algılarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çağdaş örgüt kültürü boyutunda ise okulları il merkezinde bulunan yöneticilerin örgüt kültürü algıları, okulları ilçe merkezinde yer alan yöneticilerin örgüt kültürü algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir

## 5.2. Öneriler

Elde edilen sonuçlara göre öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bu çalışmada örgüt kültürü, yöneticilerle çalışılarak ve cinsiyet, okul türü, yöneticilik türü, branş, eğitim durumu, kıdem, aynı okulda çalışma süresi, okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenleri açısından incelenerek ele alınmıştır. Aynı konuda coğrafik, etnik, sosyo-ekonomik gibi farklı değişkenlerin ele alındığı, yönetici-öğretmen-öğrenci değişkenlerinin karşılaştırmalı olarak incelenebileceği araştırmalar yapılabilir.

- Yöneticilerin örgüt kültürü boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin geleneksel örgüt kültürü boyutunda ve çağdaş örgüt kültürü boyutunda farklı düzeyde bulunmasının nedenleri araştırılabilir.

- Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı resmi eğitim veren ilköğretim, ortaöğretim ve diğer kurumlarda görev yapan yöneticilerin örgüt kültürü algılarını etkileyebilecek koşulların ve ortam şartlarının neler olduğu araştırılabilir.

- Yöneticilik türünün yöneticilerin örgüt kültürü algılarında hangi açıdan farklılığa yol açtığını anlamaya yönelik araştırmalar yapılabilir.

- Branş farklılığının neden yöneticilerin örgüt kültürü algılarında farklılığa sebep olduğu incelenebilir.

- Yöneticilerin eğitim durumlarının, örgüt kültürü algılarında hangi açıdan farklılığa neden olduğu araştırılabilir.

- Yöneticilerin aynı okulda çalışma sürelerinin neden örgüt kültürü algılarında farklılığa sebebiyet verdiği araştırılabilir.

- İl merkezlerindeki, ilçelerdeki ve köylerdeki okullarda görev yapan yöneticilerin örgüt kültürü algılarını etkileyebilecek durumların neler olduğu ortaya koyulabilir.

- Araştırmada veri toplamak ve çözümlmek için nicel yöntemler kullanılmıştır. Aynı konuda çeşitli nitel yöntem ve teknikler kullanılarak daha açıklayıcı ve farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Bu araştırma Türkiye'deki farklı yerleşim yerlerinde de uygulanarak daha geniş kapsamlı bir araştırma yapılması sağlanabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (1995). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. (4. Basım). Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Alp, A. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıları (İstanbul İli)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Altunay, Ö. (2006). *Örgüt yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 44, 449-472.
- Arslan, H., Satıcı, A., ve Kuru, M. (2007). Resmi ve özel ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(51),371–394.
- Aslan, D. (2008). *Liselerde örgüt kültürü (Sincan örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Aydınlı, M. H. (2008). *Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. (4. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (11. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Büyük, K. (2010). Stratejik performans yönetiminin unsuru olarak örgüt kültürünü ölçümlene üzerine kavramsal bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 219-235.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (7. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Vakfı Yayınları.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Coşkun Uslu, A. (2010). *Öğretim elemanı algılarına göre örgüt kültürü (Ege Üniversitesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir: Ege Üniversitesi.
- Çelik Sönmez, H. (2005). *Okul müdürlerinin okul kültürü oluşturulmasın, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü (Van ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. (3. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çelik, V.(2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. (2. Basım). Ankara: PegemA Yayınları.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 1(4), 453-462.
- Çimen, Z. (2001). *Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Daft, R. (2001). *Organization theory and design*. (10. Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Demir, N. (2005). *Hastanelerde örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlilik derecesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Durmaz, H.O. (2007). *Likert'in sistem 4 yaklaşımına göre özel dersanelerdeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

- Duygulu, E. ve Eroğluer, K. (2006). Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisi: Bir firma uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 1-21.
- Ekşi, H. (2009). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 165-172.
- Ensari, H. (2003). *21. Yüzyıl kulları için toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. (2000). İlköğretim okulları hangi değerlerle yönetiliyor?. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 31-43.
- Erdem, F. (1996). *İşletme kültürü*. Antalya: Fredrich-Nauman Vakfı Yayını.
- Erdem, O. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürüyle ilişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi,
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdinç Çimen, Ş. (2010). *Final okullarında çalışan öğretmenlerin okulun örgüt kültürü tipine ilişkin görüşleri (Samsun, Bursa, Florya Final Okulları örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Erdoğan Gümüş, A. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayımlar.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve tic. Ltd. Şti.
- Eren E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve psikolojisi*. (10. Basım). Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve psikolojisi*. (11. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve psikolojisi*. (12. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergül, E. B. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ve iş değerleri arasındaki ilişki (Üsküdar ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü: İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu E., Özkan, G. (2009). Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.
- Eroğlu, E., Sarıkamış, Ç. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.'de bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 32, 53-66.
- Erol, F. İ. (2005). *Değişim dönemlerinde çalışanların tutum ve davranışlarının geliştirilmesi ve bunun örgüt kültürüne yansımaya yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Ertekin, Y. (2003). *Örgüt iklimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Fidan, M. (2011). *Yeni kurulan üniversitelerde çalışanların örgüt kültürü algısı (Bilecik Üniversitesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bilecik: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 247-268.
- Güçlü, N. (2002). Sistem yaklaşımı ve eğitim örgütleri. İçinde L. Küçükahmet (Ed.). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gülgün, A.Ü. (1999). *Değişim yönetiminde örgüt kültürü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul kültürü ve liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, 14(8) .

- Gümüştekin, E. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.
- Güvenç, B. (1991). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Güvenç, B. (1999). *İnsan ve kültür*. (8. Basım). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Güzel, G. (2010). *Resmi ilköğretim öğretmenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algıları (A ve D sınıfı hizmet bölgesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Burdur: Mehmet Akif Üniversitesi.
- Halse, C. (2013). Presidential address: Culture and future of education research. *Australian Educational researcher*, 40(2). 19-153.
- Handy, C. B. (1981). *Understand organizations*. England: Penguin Books.
- Harrison, R (1972) . Understanding your organisation's culture. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1993). Cultures and organizations: Software of the mind. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 132–134.
- Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İpek C. ve Topsakal, C. (2009). Genel ve mesleki-teknik lise öğrencilerinin örgütsel kültür algıları: Kosova örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 53-76.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgüt kültürü ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- İpek, C. (2012). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 399-434.
- İpek, C. ve Saklı A. R. (2012). Çay sektöründeki kamu çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları. *Ege Akademik Bakış*, 12(2). 251-266.
- İra, N. ve Şahin, S. (2011). Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-14.

- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kabakçı, H. (2007). *Örgüt kültürü kavramı: HÜ İİBF ve SBF örgüt kültürlerinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Kantek, F. (2005). *Hemşirelik yüksekokulları için örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi ve uygulanması*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Karakaya, İ. (2009). Bilimsel araştırma yöntemleri. İçinde A. Tanrıoğen, (Ed.). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (ss. 57-83). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (12. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (19. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kavi, E. (2006). *İşgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi (özel finans ve bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma)*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Khalil, U., Kalim A. and Abiodullah, M. (2013). Creating professional school culture through professional development of education leadership. *Far East Journal Of Psychology And Business*, 12(2). 34-54.
- Korkut, F. (2010). *Hemşirelerin örgüt kültürü algılarının iş tatminine etkisi üzerine İstanbul ilinde bir alan araştırması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Kozlu, C. (1998). *Kurumsal kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, başarılı firma yönetimlerinde kurumsal kültürün rolü*. İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), s. 219-242.



- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior* (5th Edition). Burr Ridge, ILL: Irwin/McGraw-Hill.
- Lima, N. E. (2006). *A case study on principal behaviors cultivating a positive school culture in an elementary school*. Unpublished doctoral dissertation, Rhode Island: Johnson & Wales University.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: Free Press.
- Narsap, H. (2006). *Genel ve meslek liselerde örgüt kültürü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Negiş Işık, A. S. (2006). *Örgüt kültürünün bazı değişkenlere göre analizi (Eğitim fakültesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Oğulluk, H. (2010). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü (Tokat ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Mass: Addison-Wesley.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Örs, N. (2010). *Örgüt kültürü tipleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkinin kamu örgütlerinde incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Özalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistik veri analizi*. (4. Basım). Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özkan, Y. (2007). *İlk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algılamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.

- Pettigrew, A. (1979) *On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. Newyork: Routledge Publisher.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel değişim ve örgütsel değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Pulat, İ. (2010). *Denizli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Denizli: Pamukkale Üniveristesi.
- Quin R. S. ve Cameron Kim S. (1992). *Report on diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Adison-Wesley.
- Resmi Gazete. (2003). *Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. 27.08.2003 tarih ve 25212 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. 4.08.2013 tarih ve 28728 sayılı Resmi Gazete.
- Robbins, P.S. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev. S. A. Öztürk), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, and applications*. (6th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behaviour: Global and Southern African perspectives*. Cape Town, Pearson Education South Africa.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Rooney, K. C. (2010). *The influence of leadership style on organizational culture*. Unpublished master's thesis, United States: The College of St. Scholastica.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. (3. Basım). Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. (3. Basım). Bursa: Ezgi Kitapevi.

- Savaş, G. (2006). *Örgüt kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1): 13-28.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organisational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1989). Planned change theory. In R. McLennan (Ed.), *Managing organizational change*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sethia, N. K. and Glinow, M. A. V. (1988). Arriving at four cultures by managing the reward system. In R H Kilmann; M J Saxton; R. Serpa, and Associates (Ed.) *Gaining Control of the Corporate Culture*. Oxford Jossey-Bass.
- Sethia, N. K. ve Von Glinow, M. A. (1988). Four Cultures by Managing the Reward System. R.H. Kilmann, M.J. Saxton ve R. Serpa editörlüğünde, *Gaining Control of the Corporate Culture*, (400-420). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, E. E. (2009). *The relationship between organizational culture, societal culture, and leadership styles*. Unpublished doctoral dissertation, United States: Capella University.
- Snipes-Bennett, V. J. (2006). *A study of the effectiveness of a diverse workforce within nonprofit organizations serving older adults: An analysis of the impact of leadership styles and organizational culture*. Doctoral dissertation, Minneapolis: Capella University,
- Sotiropfski, K. (2004). *Türkiye ve Arnavutluk'taki ortaöğretim kurumlarının örgüt kültürünün karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Süzer, E. (2010). *Genel lise, anadolu lisesi ve meslek liselerinde örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Şahin, M. (2010). *Örgüt kültürü ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki ilişki üzerine Türk katılım bankacılığı alanında bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Şirin, H. (2012). Okul ve özellikleri. İçinde S. Özdemir, (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (ss. 49-77). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Şişman M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yönetimi. İçinde Y. Özden, (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (ss. 99-146). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. (2. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. (2. Basım). Anara: PegemA Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi okul yöneticisinin iş alanları alanlara giren işler işlerin işlem basamakları*. (7. Basım). Ankara: PegemA Akademi.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi okul yöneticisinin iş alanları alanlara giren işler işlerin işlem basamakları*. (9. Basım). Ankara: PegemA Akademi.
- Terzi, A. R. (1999). *Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü (Anakara ili örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. (1. Basım). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Trice, H.M. ve Beyer, J.M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials, *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkmen, Ş. (2011). *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Uçkun, S. (1999). *Örgüt kültürünün yönetim işlevleri ile ilişkisi ve kağıt sanayinde faaliyet gösteren kamu ve özel işletmelerde araştırılması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Varol, M. (1993). *Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş*. Ankara: Anadolu Üniversitesi iletişim Fakültesi Yayınları.
- Yalazan, A. (2006). *Genel liselerde yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi (Anakara İli Çankaya İlçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.

- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. (3. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Yılmazer, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Meslek yüksek okulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış*. (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Young, W. I. J (2002). *An analysis of parents' and teachers' perceptions of organizational culture in middle schools*. Unpublished doktoral dissertation, South Carolina:South Carolina State University.
- Yurttakal, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin okullarını örgüt kültürü açısından algılamaları (Şırnak ili İdil ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi.