

**EĞİTİM YÖNETİMİNDE İŞ DEĞERLERİ
VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Ebru KARATAŞ
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Uşak
Haziran, 2009

EĞİTİM YÖNETİMİNDE İŞ DEĞERLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Ebru KARATAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

UŞak

UŞak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2009

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

EĞİTİM YÖNETİMİNDE İŞ DEĞERLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Ebru KARATAŞ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2009

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iş değerlerinin örgüt kültürü ile ilişkisini ve bu değerlerin örgüt kültürüne nasıl yansıdığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma ile örgüt kültürünün oluşmasında rol oynayan iş değerleri incelenmiş, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iş değerlerinin örgüt kültürü ile nasıl ilişki içerisinde olduğu araştırılmıştır. Eğitim yönetiminin en önemli sıkıntularından birinin kaynağı da bu alana özgü değerlerin henüz bir sistem bütünlüğü kazanamamış olmasıdır. Bu çalışma, örgütlerin ve eğitim yöneticilerinin örgüt kültürünün oluşmasında ve bu kültürün topluma yayılmasında yöneticilerin sahip olduğu değerlere ve değerler sistemi içerisinde yer alan iş değerlerine vurgu yaptığı için önem taşımaktadır. Böylece bu çalışma eğitim yönetiminde bu alana özgü değerler sisteminin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Bugün dünyada, iş değerleri insan davranışlarını ve tutumlarını anlamakta önemli bir yer tutmaktadır. Bunun nedeni Hofstede (1984)'ün de belirttiği gibi değerlerin her kültürü meydana getiren bir yapı taşı olmasıdır. Her kültürde benimsenen yönetim biçimi toplumdan topluma değişmektedir ancak her toplumda değerler yönetimde önemli bir etki yaratmaktadır. Değerlerin incelenmesi ile davranışların nedenleri tanımlanabilir, gruplanabilir ve analiz edilebilir. Eğitim yöneticilerinin yönetim sürecini nasıl değerlendirdikleri, olaylara nasıl bir bakış açısı ile baktıkları benimsedikleri değerler ve bunlara bağlı iş değerleri ile belirlenir.

50 yılı aşkın bir zamandır, araştırmacılar sanayi psikolojisi, yönetim ve örgüt ile ilgili araştırmalar yapmakta ve bu araştırmacılar iş değerleri ve değerler sistemi üzerine önemle durmaktadırlar. İş değerleri, kişilerin tepkilerini ve iş performanslarını anlama da ve tahmin etmede önemli bir kavramdır (Klenke, 2005).

Klenke, çağdaş yaşamlarda iş olgusu önemli olduğu için iş değerlerinin genel olarak değerlere göre daha özel bir anlamının olduğunu ve bireyin değer yapısında daha merkezi olduğunu vurgulanmaktadır. İş değerlerine; motivasyon, iletişim, çatışma (Dose,1997), işçilerin, müdürlerin ve örgütün değerlerinin (Meglino, Ravlin, ve Adkins, 1991) incelenmesi gibi etkili çalışmalarla ilgi artmıştır.

İlgili literatürde, eylemleri harekete geçiren motivasyon kaynağı olan iş değerlerinin insanların amaç ve tutumlar doğrultusunda iş performanslarına etkisinden söz edilebilir (Roe ve Ester,1999). İş değerleri konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır (eg., Super, 1980; Dose, 1997; Elizur, 1984; Elizur, Borg, Hunt, & Beck, 1991; Furnham, 1984). Örneğin; bazı araştırmacılar iş değerlerinin tanımı üzerinde durmuşlardır (Rokeach, 1973; Hofstede, 1980) ve diğerleri iş değerleri modelini geliştirmişlerdir (Elizur, Borg, Hunt, & Beck, 1991; Hofstede,1984; Schwartz, 1992) ve değerlerin iş ile ilgisini (Elizur, 1984; Elizur, Borg, Hunt, & Beck, 1991; Furnham, 1984) araştırmışlardır. Bazıları değerleri mesleki boyutta (e.g. Ball, Farnill, Beiers, & Lindorff, 1989; Zanders & Harding, 1995) ele almış ve diğerleri bireysel boyutta (e.g. Allport & Vernon, 1931; Super, 1969) ele almıştır. Bireysel boyutta değerler, ilgi ve motivasyona bağlı olarak incelenmiştir (Roe and Ester, 1999).

Araştırmanın evrenini Uşak ili sınırları içerisinde çalışmakta olan eğitim yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri iki ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Veriler ilk olarak Doç. Dr. Cemil Yücel ve yazar tarafından geliştirilen “Çalışma Yaşamında Değerler Anketi” adlı veri toplama aracı ile toplanmıştır. Seçilen her yönetici, anket maddelerinin her birinde iş değerlerinin hangi ölçüde kendileri için önemli olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca bu çalışmada örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmayı hedefleyen yazar tarafından geliştirilen ikinci ölçek “Kurumsal Kültür Ölçeği” kullanılmıştır. Daha sonra bu iki ölçek arasındaki ilişkiye korelasyon analizi ile bakılarak sahip olunan iş değerlerinin örgüt kültürü tiplerinin oluşmasındaki rolleri incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: *Değerler, İş Değerleri, Örgüt Kültürü*

ABSTRACT

WORK VALUES AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Ebru KARATAŞ

Department of Educational Administration

Institute of Social Sciences Uşak University, June 2009

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Cemil YÜCEL

The purpose of this study is to investigate work values and organizational culture of school administrators in Uşak. This study also investigates how school administrators' work values are related to organizational culture. One of the most important topics in Educational Administration is that this educational administration has not own its value system relating to this area. This study is important because it points out administrators' work values based upon values and value system in formation of organizational culture and spreading this culture to society. Therefore, this study will contribute to form a value system for educational administration.

In today's world, work values take on an added significance in understanding human behavior and action. Indeed, understanding values provides scholars and practitioners alike with pragmatic and effective means of deciphering events and pursuing desired change. This is because, as Hofstede 1984 noted, values are the core element in each culture. Consequently, management processes, which are embedded in a culture, differ from society to society, but show strong continuity within each society. Therefore, patterns of behavior can be recognized, compared and analyzed. That is, familiarity with prevailing values and their underpinnings sharpen administrators' understanding of why and how certain processes and actions evolve.

For more than five decades researchers in the areas of industrial psychology, comparative management, and organization, among others, have given special attention to work values and value systems. Work values are important constructs for understanding and predicting individuals' affective reactions and work performance (Klenke, 2005). Klenke proposes that work values have a more specific meaning than general values and may be more central in an individual's value structure

because of the importance of work in modern lives. The interest in work values has strong practical implications, including motivation, communication, conflict (Dose, 1997), and aligning the values of employees, administrators, and the organization (Meglino, Ravlin, & Adkins, 1991). A considerable amount of research has been conducted in the area of work values. For example, some researches (eg., Super, 1980; Dose, 1997; Elizur, 1984; Elizur, Borg, Hunt, & Beck, 1991; Furnham, 1984) have focused on the definition of work values (Rokeach, 1973; Hofstede, 1980) and others have developed work value model (Elizur, Borg, Hunt, & Beck, 1999; Hofstede, 1984; Schwartz, 1992) values in relation to work (Elizur, 1984; Elizur, Borg, Hunt, & Beck, 1991; Furnham, 1984). Some investigated values in occupational settings (e.g. Ball, Farnill, Beiers, & Lindorff, 1989; Zanders & Harding, 1995) and others in individual level (e.g. Allport & Vernon, 1931; Super, 1969). In individual level, values were examined in relation to interests and motivation (Roe and Ester, 1999).

The population of the study is educational administrators and teachers of Uşak. The sample of the study is educational administrators and teachers working in Uşak. To discover administrators' work values, a questionnaire named "Work Values Questionnaire" developed by Yücel and author and this questionnaire is utilized in this study. With this questionnaire, each selected school administrators will indicate their work values for each of the following items to what extent it is important for them. The focus of the WVQ is on contemporary work values: motivation, achievement, influence, and job characteristics at work. Instrument measuring the type of organizational culture named 'Organizational Culture Questionnaire' is utilized in this study. Correlation techniques are used for analyzing and with these techniques, the relationship between the type of organizational culture and work values is investigated and the roles of work values in organizational culture are discussed.

Key Words: *Values, Work Values, Organizational Culture*

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ebru KARATAŞ'ın "Eğitim Yönetiminde İş Değerleri ve Örgüt Kültürü" başlıklı tezi 24.06.2009 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim Bilimleri Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı**İmza**

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Cemil YÜCEL

.....

Üye : Doç. Dr. Lütfullah TÜRKMEN

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN

.....

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Cemil YÜCEL

ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Cemil YÜCEL'e sonsuz teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde yanımda olan, maddi-manevi hiçbir desteğini esirgemeyen ve tüm çalışmalarımda beni yüreklendirip emek veren sevgili anneme, babama ve ablama teşekkür ederim.

Tez ile ilgili her türlü resmi iletişim durumunda desteğini esirgemeyen Semra KEÇECİ'ye teşekkür ederim. Tezimi hazırlarken her zaman yanımda ve destek olan arkadaş ve dostlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Tezin fikir olarak kafamda oluşmasında bana fikir veren Yrd. Doç. Dr. Metin DEMİR'e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca tezin düzenlenmesinde bana fikirleri ve katkılarıyla ışık tutan Doç. Dr. Lütfullah TÜRKMEN'e, Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN'e teşekkür ederim.

Ebru KARATAŞ

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ebru KARATAŞ
Doğum Yeri ve Tarihi : Ulubey/Uşak 05.04.1983

Eğitim Durumu

Lisans Öğretimi : Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

- III. Uluslararası Avrupalı Türkler Kongresi ‘Eğitim Ve Kültür’ Adlı Kongre ‘Yurt Dışında Yaşayan Türklere İlişkin Ulusal Basında Yer Alan Haberlerin Konularına Göre İncelenmesi’ (Belçika, 2008).
- III. Eğitim Yönetimi Kongresi “Eğitim Yöneticilerinin Yerinden Yönetim Hakkındaki Görüşleri” (Eskişehir, 2008).
- I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi “Eğitim Yöneticilerinin Felsefeleri” (Çanakkale, 2009).
- IV. Eğitim Yönetimi Kongresi “Milli Eğitim Örgüt Sisteminde ‘Kayıt Alanı’ (Hinterland) Uygulamasının Yönetimsel İşlevselliğinin Değerlendirilmesi ve Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Sermaye Açılımlarından Etkisi” (Denizli, 2009).
- 31. Uluslararası ISPA (International School Psychology Association) Konferansı “Value Preferences of University Students” (Malta, 2009)

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar :

2005 - 2008 Uşak- Ulubey Kuvayi Milliye İlköğretim Okulu İngilizce
Öğretmeni

2008 - Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi

Projeler :

- Avrupa Birliği Leonardo da Vinci Hareketlilik (2007–2013) Programı
“Ulubey Sağlık Meslek Lisesi Koordinasyonu Bedensel ve Zihinsel Engelli Hastalara Acil Yardım Yaklaşımlarına Ülkemizin Adaptasyonu Projesi”.
- Avrupa Birliği Gençlik Programı Ulubey Kaymakamlığı Ulubey AB Kültür-Gençlik Ekibi “İngilizce ve Bilişim Teknolojinin Eğitimi Projesi”.
- Avrupa Birliği Gençlik Programı Ulubey Kaymakamlığı Ulubey AB Kültür-Gençlik Ekibi “Ulubey Kanyonları’nın Tanıtılması ve Dünya Turizmine Kazandırılması Projesi”.
- Avrupa Birliği Leonardo da Vinci Hareketlilik (2007–2013) Programı
“Ulubey Atatürk Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi Koordinasyonu Mesleki ve Teknik Eğitim Staj Projesi”.
- ABGS (Avrupa Birliği Genel Sekreterliği) Koordinasyonu’nda Uşak Üniversitesi tarafından yürütülen "Avrupa Vatandaşlığını Anlamak ve Türkiye'de Avrupa Vatandaşlığını Teşvik Etmek” Projesi (Proje Asistanlığı)

İletişim

e-posta adresi : ebru.karatas@usak.edu.tr

Tarih :

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vii
ÖNSÖZ	viii
ÖZGEÇMİŞ	ix
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1
Araştırmanın Amacı.....	1
Problem Cümlesi.....	1
Alt Problemler.....	1
Sınırlılıklar.....	2
Tanımlar.....	3
BİRİNCİ BÖLÜM	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
Değerler.....	8
Değer – inanç ilişkisi.....	9
Değer ve tutum.....	10
Örgüt teorisi ve değer-tutum sistemi.....	12
Tutum, değer ve değer sisteminin tanımı.....	12
Değer ve tutumun farkı.....	12
Değer ve davranış.....	14
Terminal (amaçsal) ve araçsal değerler.....	16
Değer ve tutum sistemlerinin zihinsel örgütlenmesi.....	17
Değerleri ölçmede kullanılan yöntemler.....	19
Değerleri çalışmanın zorlukları ve sınırlılıkları.....	19
Eğitim ve okul yönetiminde değerler.....	20
Genel değerler ve iş değerleri.....	21
İş değerleri.....	22
İş tutumları.....	31
Kültür.....	32
Örgüt kavramı.....	34
Eğitim örgütleri.....	35
Örgüt kültürü.....	36
Örgüt kültürünün temel öğeleri.....	47
<i>Gizli sayıtlılar</i>	47
<i>Değerler</i>	47
<i>Normlar</i>	47
<i>Artifaktlar</i>	50

<i>Lider ve Kahramanlar.</i>	50
<i>Hikâyeler ve Masallar.</i>	50
<i>Sloganlar.</i>	50
<i>Seremoni ve Törenler.</i>	50
<i>Mitler.</i>	51
<i>Dil.</i>	52
<i>Ritüeller (Adetler).</i>	55
Baskın Kültür ve Alt Kültür	52
Güçlü ve Zayıf Kültür	52
Örgüt Kültürü ile İlgili Sınıflamalar	53
Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli	55
<i>Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü.</i>	55
<i>Market (Piyasa, Pazar) Kültürü.</i>	58
<i>Klan (İşbirliğine Dayalı) Kültürü.</i>	59
<i>Adhokrasi (Girişimci) Kültürü.</i>	60
Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	62
<i>Güç / Otorite Kültürleri.</i>	62
<i>Bürokratik / Rol Kültürleri.</i>	62
<i>İş-Süreç (Başarı) Kültürü.</i>	63
<i>Birey (Destek) Kültürü.</i>	63
Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	63
İKİNCİ BÖLÜM	
YÖNTEM	65
Evren ve Örneklem	65
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	65
Verilerin Toplanması	68
Verilerin Analizi	68
Madde Analizi	70
<i>Güvenilirlik</i>	70
<i>Temel Bileşenler Analizi</i>	70
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
BULGULAR	76
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
TARTIŞMALAR VE YORUMLAR	105
BEŞİNCİ BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER	117
EKLER	121
KAYNAKÇA	131

KISALTMALAR

Adhokrasi	: Adhokrasi Kültürü
Ahdoy	: Ahlaki/Duyuşsal Doyum Değerleri
Arkdos	: Arkadaşlık Dostluk Değerleri
Bagadh	: Adhokrasi kültüründe örgütü bir arada tutan bağ
Baghier	: Hiyerarşı kültüründe örgütü bir arada tutan bağ
Bagklan	: Klan kültüründe örgütü bir arada tutan bağ
Bagmark	: Market kültüründe örgütü bir arada tutan bağ
Bagot	: Bağımsızlık ve otonomi değeri
Basadh	: Adhokrasi kültüründe başarı kriteri
Bashier	: Hiyerarşı kültüründe başarı kriteri
Basklan	: Klan kültüründe başarı kriteri
Basmark	: Market kültüründe başarı kriteri
Bedakt	: Bedensel aktivite değeri
Belozadh	: Adhokrasi kültüründe örgütün belirgin özellikleri
Belozhier	: Hiyerarşı kültüründe örgütün belirgin özellikleri
Belozklan	: Klan kültüründe örgütün belirgin özellikleri
Belozmark	: Market kültüründe örgütün belirgin özellikleri
Bilara	: Bilgi ve Araştırma değeri
Calmek	: Çalışma mekânı değeri
Eglen	: Eğlence değeri
Esn	: Esneklik değeri
Etkiet	: Etki etme ve etkili olma değeri
Guc	: Güç değeri
Guvis	: Güvenlik ve İş değerleri
Heymac	: Heyecan ve Macera değeri
Hiyerarsi	: Hiyerarşı
İlet	: İletişim değeri
İletadh	: Adhokrasi kültüründe iletişim

İlethier	: Hiyerarşi kültüründe iletişim
İletklan	: Klan kültüründe iletişim
İletmark	: Market kültüründe iletişim
İsces	: İş çeşitliği değeri
Karkatil	: Karara katılım değeri
Kisgel	: Kişisel gelişim değeri
Klan	: Klan
Lideradh	: Adhokrasi kültüründe liderlik
Liderhier	: Hiyerarşi kültüründe liderlik
Liderklan	: Klan kültüründe liderlik
Lidermark	: Market kültüründe liderlik
Market	: Market
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Oduladh	: Adhokrasi kültüründe ödül
Odulhier	: Hiyerarşi kültüründe ödül
Odulklan	: Klan kültüründe ödül
Odulmark	: Market kültüründe ödül
Orgkim	: Örgütsel kimlik değeri
Para	: Para değeri
Rek	: Rekabet değeri
Stvuradh	: Adhokrasi kültüründe stratejik vurgu yaptığı konular
Stvurhier	: Hiyerarşi kültüründe stratejik vurgu yaptığı konular
Stvurklan	: Klan kültüründe stratejik vurgu yaptığı konular
Stvurmark	: Market kültüründe stratejik vurgu yaptığı konular
Tantak	: Tanınma ve takdir edilme değeri
Topfay	: Topluma faydalı olma değeri
Yardim	: Yardımlaşma değeri
Yeter	: Yeterlilik değeri
Yonbicadh	: Adhokrasi kültüründe yönetim biçimi
Yonbichier	: Hiyerarşi kültüründe yönetim biçimi
Yonbicklan	: Klan kültüründe yönetim biçimi
Yonbicmark	: Market kültüründe yönetim biçimi
Yukiler	: Yükselme ve ilerleme değeri
Ort	: Ortalama

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	İş Değerlerini Belirleyen Dönemler.....	25
Tablo 2.	Örgüt Kültürü İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar.....	43
Tablo 3.	Kültür Düzeyleri.....	48
Tablo 4.	Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	49
Tablo 5.	Kontrol Tipleri ve Gerekleri.....	54
Tablo 6.	Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları.....	64
Tablo 7.	Evren ve Örneklemi Oluşturan Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerinin Dağılımı	65
Tablo 8.	Demografik değişkenler ve değişkenlerin kategorileşmesi	67
Tablo 9.	Kurumsal Kültür Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Bir Örnek.....	69
Tablo 10.	İş değerleri Temel Bileşenler Analizi Faktör Yapısı Rotasyon Matrixi.....	73
Tablo 11.	Analiz Birimi Birey Olduğunda, Seçilen Örgüt Kültür Tipleri ve Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Farkları Gösteren İstatistikler.....	77
Tablo 12.	Analiz Birimi Birey Olduğunda, Örgüt Kültür Tiplerinde Belirgin Olan Örgüt Kültürü Boyutlarını Gösteren İstatistikler	79
Tablo 13.	Analiz Birimi Okul Olduğunda, Örgüt Kültür Tipi ve Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Farkları Gösteren İstatistikler	80
Tablo 14.	Analiz Birimi Okul Olduğunda, Örgüt Kültür Tiplerinde Belirgin Olan Örgüt Kültürü Boyutlarını Gösteren İstatistikler	82

Tablo 15.	Analiz Birimi Birey Olduğunda, Örgütte baskın olan kültür tipini gösteren frekans dağılımı	83
Tablo 16.	Analiz Birimi Okul Olduğunda, Örgütte baskın olan kültür tipini gösteren frekans dağılımı	84
Tablo 17.	Analiz Birimi Okul Olduğunda, Örgüt Kültür Tiplerinde Öne Çıkan İş Değerlerini Gösteren Tablo.....	85
Tablo 18.	Analiz Birimi Birey Olduğunda, Yöneticilerinin Öncelikli İş Değerlerini Gösteren İstatistikler	86
Tablo 19.	Analiz Birimi Okul Olduğunda, Yöneticilerinin Öncelikli İş Değerlerini Gösteren İstatistikler	87
Tablo 20.	Yöneticilerinin İş Değerlerinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesini Gösteren t-testi Sonuçları	88
Tablo 21.	Yöneticilerinin İş Değerlerinin Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesini Gösteren Anova Sonuçları	90
Tablo 22.	Analiz Birimi Birey Olduğunda, Yönetici ve Öğretmenlerin Sahip Olduğu Örgüt Kültür Tipi İle Yöneticilerin İş Değerleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu	92
Tablo 23.	Analiz Birimi Okul Olduğunda, Yönetici ve Öğretmenlerin Sahip Olduğu Örgüt Kültür Tipi İle Yöneticilerin İş Değerleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	İnanç, Değer, Tutum ve Davranış Arasındaki İlişkiyi Gösteren Şekil.....	9
Şekil 2.	İnanç, Değer, Tutum ve Davranışın Zihinsel Örgütlenmesini Gösteren Şekil.....	10
Şekil 3.	Değer, Tutum ve Davranış Arasındaki İlişkiyi Gösteren Şekil.....	15
Şekil 4.	Amaçsal ve Araçsal Değerlerin Sayısal İlişkilerini Gösteren Şekil	17
Şekil 5.	Değer ve Tutum Sisteminin Sayısal Olarak İlişisini Gösteren Şekil.....	18
Şekil 6.	İnanç Sisteminde, İnanç- Değer- Tutum İlişisini Gösteren Şekil.....	18
Şekil 7.	İş ve Yaşam Arasındaki İlişkiyi Gösteren Şekil.....	22
Şekil 8.	Değer, Tutum ve Ruh Hali Modeli (the VAM Model Values, Attitudes, Moods).....	26
Şekil 9.	Genel Değerler ile İş Değerlerinin Kümesel Bir Modeli (Generic Model Of General Values and Work).....	28
Şekil 10.	Örgüt Kültürü Tipleri.....	55
Şekil 11.	Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Modeli.....	57
Şekil 12.	Analiz Birimi Birey Olduğunda, Örgütte baskın olan kültür tipini gösteren grafik dağılımı.....	83
Şekil 13.	Analiz Birimi Okul Olduğunda, Örgütte baskın olan kültür tipini gösteren grafik dağılımı	84

GİRİŞ

Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iş değerlerinin örgüt kültürü ile ilişkisini ve bu değerlerin örgüt kültürüne nasıl yansıdığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma ile örgüt kültürünün oluşmasında rol oynayan iş değerleri incelenmiş ve eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iş değerlerinin örgüt kültürü ile nasıl ilişki içerisinde olduğu araştırılmıştır.

Değerlerin incelenmesi ile davranışların nedenleri tanımlanabilir, gruplanabilir ve analiz edilebilir. Eğitim yöneticilerinin yönetim sürecini nasıl değerlendirdikleri, olaylara nasıl bir bakış açısı ile baktıkları, benimsedikleri değerler ve bunlara bağlı iş değerleri ile belirlenebilir. Araştırmacılar değerlerin örgüt kültürü ve kültürel farklılıklar üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır. Değerlerin; karar verme, strateji, tutum ve davranış, işe bağlılık ve iş etkililiği, başarı ve yaratıcılık, sadakat, kendisini ve başkalarını değerlendirme, tanımlama ve örgütsel yapı vb. konular üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Aldag ve Brief, 1975; Bing, 2004; Davis ve Rasool, 1988; Knoop, 1991; Rokeach, 1973).

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iş değerlerinin örgüt kültürü ile ilişkisini ve bu değerlerin örgüt kültürüne nasıl yansıdığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma ile örgüt kültürünün oluşmasında rol oynayan iş değerleri incelenmiş, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iş değerlerinin örgüt kültürü ile nasıl ilişki içerisinde olduğu araştırılmıştır.

Problem Cümlesi

Eğitim yöneticilerinin öncelik verdikleri iş değerleri nelerdir ve bu iş değerlerinin örgütün benimsediği kültür tipi ile ilişkisi nedir? Belirlenen iş değerleri örgüt kültürünün oluşmasında nasıl bir rol oynamaktadır?

Alt Problemler

1. Analiz birimi birey olduğunda, en belirgin seçilen örgüt kültür tipi hangisidir?

2. Analiz birimi birey olduğunda, örgüt kültürünü oluşturan boyutlar arasında hangi tür örgüt kültürü baskın çıkmaktadır?
3. Analiz birimi birey olduğunda, örgüt kültür tiplerinde belirgin olan örgüt kültürü boyutu hangisidir?
4. Analiz birimi okul olduğunda, okullarda görülen en belirgin örgüt kültür tipi hangisidir?
5. Analiz birimi okul olduğunda, örgüt kültürünü oluşturan boyutlar arasında hangi tür örgüt kültürü baskın çıkmaktadır?
6. Analiz birimi okul olduğunda, örgüt kültür tiplerinde belirgin olan örgüt kültürü boyutu hangisidir?
7. Analiz birimi birey olduğunda, örgütte görülen baskın kültür tipi hangisidir?
8. Analiz birimi okul olduğunda, örgütte görülen baskın kültür tipi hangisidir?
9. Analiz birimi okul olduğunda, örgüt kültür tiplerinde öne çıkan iş değerleri hangileridir?
10. Analiz birimi birey olduğunda, yöneticilerin benimsedikleri öncelikli iş değerleri hangileridir?
 - i. Cinsiyet bakımından yöneticilerin benimsedikleri iş değerleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - ii. Öğrenim durumu açısından yöneticilerin benimsedikleri iş değerleri arasında farklılık var mıdır?
11. Analiz birimi okul olduğunda, yöneticilerin benimsedikleri öncelikli iş değerleri hangileridir?
12. Analiz birimi birey olduğunda, yönetici ve öğretmenlerin benimsedikleri örgüt kültürü ile yöneticilerin benimsedikleri iş değerleri arasında ilişki var mıdır?
13. Analiz birimi okul olduğunda, okullarda görülen örgüt kültürü ile yöneticilerin benimsedikleri iş değerleri arasında ilişki var mıdır?

Sınırlılıklar

1. Araştırma 2008-2009 eğitim-öğretim yılı içinde Uşak Merkez İlçe'de çalışan yöneticiler ve öğretmenlere uygulanan ölçme aracı ile elde edilen verilerle sınırlıdır.
2. İş değerleri ölçek maddelerinin sayısı olarak çok olmasından dolayı öğretmenlere uygulanamaması çalışmanın sınırlılıklarındandır.

Çalışmanın ilk bölümünde ilgili literatüre yer verilmiştir. Bu bölümde konu ile ilgili tanımlara ve açıklayıcı ifadelere yer verilmiştir. Öncelikle değerler, iş değerleri

ve örgüt kültürü kavramları üzerinde durulmuş sonra bu kavramlar ilişkilendirilerek çalışmanın çıkış noktası ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde, çalışmanın yöntem bölümüne yer verilmiştir. Bu bölümde, çalışmanın evren ve örnekleminden, veri toplama aracından, verilerin toplanmasından, verilerin analizinden, bu analizlerin nasıl bir yöntemle yapılacağından ve madde analiz yöntemlerinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, çalışmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu bulgular alt problemlerin sırasına göre açıklanmıştır. İlk olarak örgütte baskın gelen kültür tipi incelenmiş ve bu kültür tipinde belirleyici olan kültür boyutlarına yer verilmiştir. Daha sonra yöneticilerin önem verdikleri iş değerleri belirlenmiş en son olarak da iş değerleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, önemli bulgular yorumlanmış ve tartışmalara yer verilmiştir. Bu bölümde tablolar yorumlanarak literatüre katkı sağlayacak tartışmalara yer verilmiştir. Son bölümde ise araştırmmanın sonuç bölümü ve öneriler bölümü yer almaktadır.

Tanımlar

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir (Oudenhoven, 2001). Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görelî olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir (Mwaura vd., 1998, Akt: Erdem, 2007, s. 64). Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mîten oluşur. Bütün bunlar, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır (Ouchi, 1987).

Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültürü örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir (Erdem, 2007).

Klan Kültürü

Klan tipi bir örgüt insanların kendilerinden pek çok şeyi paylaştıkları, çalışmak için arkadaşça bir ortam olarak betimlenmektedir. Klan kültürü, içe yönelik,

birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir (Cameron ve Quinn, 1999, s. 41-43).

Pazar/Market Kültürü

Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder (Berrio, 2003; Pennington vd., 2003, Akt: Erdem, 2007, s. 64).

Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kültürü organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir (Stoica vd., 2004, Akt: Erdem, 2007, s. 64). Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur (Dastmalchian vd., 2000; Ataman, 2001, Akt: Erdem, 2007, s. 64).

Değerler

Kişinin kendine özgü davranış ya da yaşam hedefini zıt bir davranış tarzına ya da farklı yaşam hedefine kişisel ya da sosyal olarak tercih edebildiği sürekli inançlar olarak tanımlamıştır (Rokeach, 1973). Değerler bireyin inançlarının, tutumlarının ve davranışlarının temelini oluşturan karakterlerdir (Rokeach, 1969).

İş Değerleri

İş değerleri, bireyin çalışma yaşamında tatmin olmasını sağlayan değerleridir. Finansal refah, başarı, sorumluluk, fedakârlık iş değerlerine örnek olarak verilebilir. İş değerleri, genel bireysel değerlerden daha spesifik olup, amaçlar yerinde kullanılabilen kavramlardır. Genelde iş değerleri, yaşam değerlerinin daha spesifik bir biçimde açıklanmış halidir (Elizur, 1984). İlgili literatürde, eylemleri harekete geçiren motivasyon kaynağı olan iş değerlerinin insanların amaç ve tutumlar doğrultusunda iş performanslarına etkisinden söz edilebilir (Roe ve Ester, 1999, s. 2).

Bağımsızlık ve Otonomiye Önemseme

Bağımsızlık

“Bireyin diğerlerinden anlamlı emirler almadan işinin doğasını belirleyebilmesi, diğerlerinin söylediklerini yapmak zorunda olmamasıdır” (Keskin, 2005, s. 4).

Otonomi

“Kişinin işinde belli bir özerkliğe sahip olması ve kararlarını kendisinin alabilmesidir” (Keskin, 2005, s. 4).

Bedensel Aktiviteyi Önemseme

“Kişinin beden faaliyeti gerektiren işlerle uğraşması ya da işinde bedensel olarak aktif olmasıdır” (Keskin, 2005, s. 4).

İşin Çeşitliliğini Önemseme

“İçeriği ve uygulamaları sıklıkla değişen iş sorumluluğuna sahip olmaktır” (Keskin, 2005, s. 4).

Arkadaşlığı ve Dostluğu Önemseme

“İş aktivitelerinin sonucu olarak insanlarla yakın ilişkiler geliştirmektir” (Keskin, 2005, s. 5).

Kişisel Gelişimi Önemseme

“Birey, içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireylerle sürekli etkileşimde olması nedeniyle bireyin kişiliğinin çevresinden etkilenmesi ve aynı zamanda bireyin kişiliği ile çevresini etkilemesidir” (Keskin, 2005, s. 5).

Etki Etme ve Etkili Olmayı Önemseme

“İnsanların fikirlerini ya da tutumlarını değiştirecek pozisyonda olması durumudur” (Keskin, 2005, s. 5).

Çalışma Mekânını Önemseme

“Çalışılan mekânın fiziki donanımının ve ortamın özelliğinin sağlık koşullarına uygun olmasıdır” (Keskin, 2005, s. 6).

Yardımlaşmayı Önemseme

“Bireyin içinde yaşadığı dünyanın iyiliği için bir şeyler yapması, kişisel ya da küçük gruplar halinde diğer insanlara direk yoldan yardımcı olmasıdır” (Keskin, 2005, s. 7).

Yükselme- İlerlemeyi Önemseme

“Bireyin mesleğinde yükselme imkânı ve işinde önemli bir yere gelerek sürekli ilerleme kaydetmesidir” (Keskin, 2005, s. 7).

Güvenlik- İş Garantisini Önemseme

Bireyin çalışma ortamında kendini garanti altında hissetmesi ve iş güvencesinin olmasıdır.

Bilgi-Araştırmayı Önemseme

Bireyin sahip olduğu bilgiyi işinde kullanabilmesi ve çalışırken yeni bir şeyler keşfetme isteğinin olmasıdır.

Tanınma-Takdir Edilmeyi Önemseme

Bireyin çalışmalarının başkaları tarafından beğenilmesi gerektiğini düşünmesi ve diğerleri tarafından saygı duyulan bir işte çalışıyor olmasıdır.

Rekabeti Önemseme

Kişinin çalışma ortamında insanlar içinde yarış içinde olmayı istemesi beceri ve yeteneklerini rekabet etmek için kullanmasıdır.

Ahlaki-Duyuşsal Doyumu Önemseme

Bireyin işinden sonra kendini ahlaki yönden rahat hissetmesi ve duyuşsal açıdan işinden memnun olmasıdır.

Heyecan- Macerayı Önemseme

Bireyin, işine giderken sürekli heyecan duymak istemesi ve yaptığı işten heyecan duymasındır.

Parayı Önemseme

Bireyin, işinde iyi para kazanıyor olması ve finansal açıdan belli bir güvenceye sahip olması durumudur.

İletişimi Önemseme

Bireyin, çalışma arkadaşlarıyla sosyal ilişki kurması, ilgilerini paylaşabileceği kişiler ile çalışmayı istemesidir.

Topluma Faydalı Olmayı Önemseme

Bireyin, işinde topluma yararlı olması ve toplumsal menfaati düşünmesidir.

Eğlenceyi Önemseme

Bireyin, hoş vakit geçirebileceği bir iş ortamında çalışması ve işinden zevk duymasısıdır.

Gücü Önemseme

Bireyin, örgütlenme yapısını doğrudan etkileyebilmesi diğer çalışanların işini yönlendirebilmesidir.

Örgütsel Kimliği Önemseme

Bireyin, çalıştığı kurumun belirli özelliklerinin olması, çalışma arkadaşlarıyla ortak bir amaç doğrultusunda ilerleyebilmesidir.

Karara Katılımı Önemseme

Bireyin, örgütteki karar katılımı ve herhangi bir karar verilirken bu kararlarda söz sahibi olmasıdır.

Yeterliliğe Önem Verme

İnsanın işinde kendisini yeterli görmesi ve işine her boyutuyla hâkim olmasıdır.

Esnekliğe Önem Verme

Bireyin, işindeki çalışma programının esnek olması ve kendi zaman planını uygulayabilmesidir

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Değerler

Değerler nedir? Literatürde değerlerin çok sayıda tanımı vardır. Çoğu Rokeach (1973)'e aittir. Rokeach değeri; “kişinin kendine özgü davranış ya da yaşam hedefini zıt bir davranış tarzına ya da farklı yaşam hedefine kişisel ya da sosyal olarak tercih edebildiği sürekli inançlar olarak tanımlamıştır” (Rokeach, 1973, s. 5; Yair, 2005, s. 21; Roe ve Ester, 1999, s. 3; George ve Jones, 1997, s. 396). Super (1980) ise değeri; insanın ulaşmaya çalıştığı amaçlı ya da psikolojik bir durum, bir ilişki olarak tanımlar. Hofstede (1984) ise değeri; bazı genel durumları diğerlerine tercih edebilme eğilimi olarak açıklamaktadır. Daha ayrıntılı olarak Schwartz (1992) ise bazı durumlara üstün gelen arzu ettiğimiz durumlar, nesnelere, objelere, amaçlar ve davranışlar olarak ya da alternatif davranış tarzlarından birini seçmek ve karar vermek için uygulanan normatif standartlar olarak tanımlamıştır. Son tanımın önemli noktası, bu tanımın değerleri genel doğasına vurgu yaptığı için tutumlardan ayırmasıdır. Tutumlar insanların belirli bir nesneye ya da duruma karşı sahip oldukları inançlardır (Hollander, 1971). Tutumların, insanların inanç sisteminde daha az yer kapladığı düşünülebilir (Rokeach, 1973). Bir diğer fark ise, tutumlar negatif ya da pozitif olabilirken değerler her zaman pozitifdir. (Dawis, 1991, Roe, 1981).

Dünyayı oluşturan farklı ülke ve toplumlar, sahip oldukları kültürlere bağlı olarak birbirine benzer ya da farklı değerlere sahiptir. Değerler, bir kültür içinde önem verilen, tercih edilen, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenenleri ifade eder. İnsan yaşamında ve eylemlerinde değerlerin önemli bir yeri vardır. Her grubun farklı kültürel değerlere sahip olduğu düşünülürse, kültürel araştırmaların öncelikle gruplar ya da sosyal organizasyonlar arasında değerler ve inançlar yönünden benzerlik ve farklılıkları ölçmeye dönük olması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, bir topluluk ya da grup düzeyinde paylaşılan ortak kültürün tanımlanabilmesi için, bazı

kültürel değerlerin grup üyelerince ne düzeyde benimsendiğini ortaya çıkartmak, söz konusu grubun kültürünü anlamada yardımcı olabilir.

Değerler, yöneticilerin ve liderlerin seçimlerini; iş çevrelerini ve örgüt kültürünü biçimlendiren davranışlarını etkilemektedir. Liderlerin ve yöneticilerin benimsedikleri değerler ve bu değerler sonucundaki davranışları örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir rol oynar. Değerler soyut birer kavram oldukları için belirlenmesi çok zor görünmektedir. Bundan dolayı değerlerin diğer kültürel öğeler ile ilişkilerinin açıklanması, değerlerin anlaşılmasını ve ortaya konmasını kolaylaştıracaktır. Bu nedenle değerlerin tutum, inanç ve davranış gibi kavramlarla ilişkilerinin açıklanması gerekmektedir.

İnanç- Değer- Tutum- Davranış



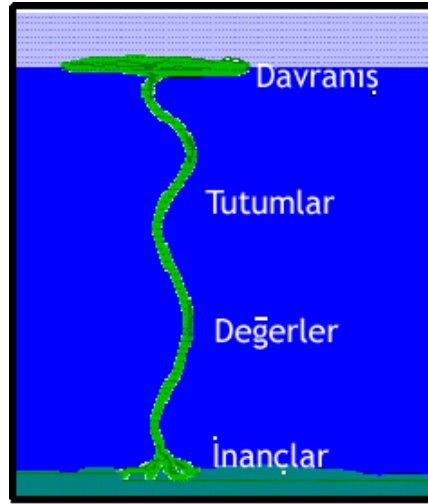
Şekil 1. İnanç, Değer, Tutum ve Davranış Arasındaki İlişki

Değer – İnanç İlişkisi

İnançlar hemen tüm toplumlarda, sosyal bilimcilerin en çok üzerinde durdukları ve pek çok tanım geliştirdikleri bir kavramdır. Bütün inançların eyleme eğilimli olduğu belirtilmektedir. Değerler bireyin inançlarının, tutumlarının ve davranışlarının temelini oluşturan karakterlerdir (Rokeach, 1969). Rokeach (1969, s. 113)’a göre inanç, “insanların yaptığı ya da söylediği bilinçli ya da bilinçsiz ifadelerdir.” Üç çeşit inanç tipini vurgular. Rokeach’a (1969) göre değerler var olan bu üç inanç tipinden bir tanesidir. Bu inanç sistemlerinden bir tanesi *tanımlayıcı ya da varoluşçu* inançlardır. Bunlar doğruyu ve yanlışını belirleme kapasitesine sahiptir. Genel olayları ifade ederler. Örn: “Güneşin doğudan doğduğuna inanırım.” cümlesi inancımızı tanımlayan bir ifadedir. İkinci inanç tipi, *değerlendirici* inanç tipidir ve bunlara iyi kötü değerlendirmesi yapılır. Kişinin değer yargılarını ifade etmektedir. Örn: “Dondurmanın güzel olduğuna inanıyorum”. Cümlesi iyi ya da kötü bir değerlendirmenin örneğidir. Üçüncü inanç tipi ise *örf ve adetlerle yaşamımıza yerleşmiş olan* inançlardır. Bu tür inançlar ile bazı davranış şekilleri veya yaşam amaçlarının arzu edilir ya da edilmez olduğuna karar verilir. Örn: “Çocukların ailelerine itaat etmesi gerektiğinin arzu edilen bir şey olduğuna inanıyorum.” cümlesi

arzu edilen ya da edilmeyen inançları ifade etmektedir. Değerler de bu üçüncü tür inanç türüne girmektedir.

Değerler birer inanç olmaları bakımından bireyin dünyasının belli bir kısmıyla ilgili anlayış, duygu ve bilgilerimizin bileşimi demektir. Fakat değer inancın özellikli bir şekli olması itibariyle ondan daha yukarıda bir zihin örgütlemesidir. Bir değer bir tek inanca değil, bir arada örgütlenmiş olan bir grup inanca tekabül etmektedir (Güngör, 1998 Akt: Yılmaz, 2006). Bu zihinsel örgütlenmeyi bir fidanın büyümesi ile özdeşleştirecek olursak şu şekilde gösterebiliriz:



Şekil 2. İnanç, Değer, Tutum ve Davranışın Zihinsel Örgütlenmesi

http://www.gp-training.net/training/leadership/attitudes.values_beliefs.htm adresinden 12 Mart 2009 tarihinde alınmıştır.

Bireyin sahip olduğu inanç sistemi, “insanın fiziksel dünya, sosyal dünya ve kendisi ile ilgili bütün inançlarını kapsar” (Rokeach, 1969,s. 123). Rokeach (1969,s. 124) değeri, “insanın nasıl davranıp nasıl davranmaması gerektiği hakkında bilgi veren inanç sisteminin merkezine yerleşmiş bir çeşit inanç olarak görmektedir.” Feather (1975) ise değer ve inancı eşit gördüğü için Rokeach’i eleştirmektedir. “İnançlar nötr yani tarafsızdır başka bir deyişle belirli bir senaryoya ya da duruma bağlı değildir ancak değerler tarafsız değil bir parça da olsa duygularla alakalıdır” (Feather, 1975, s. 4).

Değer ve Tutum

England (1967, s. 54)’a göre değerler, “tutumlara benzer ancak tutumlardan daha kökleşmiş, kalıcı ve değişmezdir.” Rokeach (1969), inançların aksine tutumların esasen değerlerden farklı olduğunu, değerlerin tutumlar için bilişsel nedenler olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Rokeach (1969, s. 112)’ a göre tutum,

“tercih edilen bir davranışa, birisinin karşılık vermesini sağlayan bir nesne ya da durum etrafındaki inançların bir araya gelmesidir.” Rokeach (1969)’a göre tutumlar, tamamen geçmiş tecrübelerden meydana gelmiş inançlar topluluğudur. Tutum, “geçmiş yaşantıların ilk olarak saklanmış halini oldukça iyi yansıtan bir kavramdır ve birey yeni bir durum ile karşılaşınca örgütlenir, bir araya gelir” (Rokeach, 1969). Değerler ve tutumlar birbiri ile çok yakından ilgili olan kavramlardır. Bu yüzden genellikle aynı yapı içinde değerlendirilmektedir. Antropologlar genellikle değer kavramını kullanmayı tercih ederken, psikologlar 1930’larda tutum kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir (Kilby, 1993, s. 38 Akt: Yılmaz, 2006). Rokeach (1973) değer ve tutum kavramının karıştırıldığı ve bazı durumlarda ikisinin eş anlamlı olarak değerlendirildiği için psikologları ve sosyologları eleştirmektedir. Aynı zamanda tutum kavramına çok fazla önem verdikleri ve değer kavramını önemsemedikleri için sosyal psikologları da eleştirmektedir. Bunun sebebini ise Feather (1975, s. 9) tutumu ölçen araçların ve modellerin çokluğuna ve değerleri ölçen araçların azlığına bağlamaktadır. Ayrıca bu iki kavram arasındaki karışıklığın değerler ve tutumlar ile ilgili kavramların azlığından ve bu iki kavram arasındaki farkı netleştiren bilgilerin yetersizliğinden kaynaklandığını belirtmektedir (Feather, 1975).

Tutumlar, bireylerin nesnelere, olaylar ve kişiler ile ilgili olarak sahip olduğu inançlar, duygular ve davranışsal eğilimlerdir (Aldag ve Stearns, 1990, s. 389 Akt: Yılmaz, 2006). Tutumlar, nesne ya da durumlarla ilgili tercihler ile ilgili inançların bir örgütlenmesi olarak tanımlanabilmektedir (Rokeach, 1972). Tutumların ayırt edilmesi, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç bileşene ayrılarak yapılmaktadır. Tutumların bilişsel bileşeni, bireylerin nesnelere yönelik tutumlarına ilişkin bilişleri ya da inançlarıdır. Tutumların duyuşsal bileşeni, bireylerin nesnelere karşı olan duygularıdır. Tutumların davranışsal bileşeni ise, bireylerin nesnelere karşı olan davranışlarıdır (Aldag ve Stearns, 1990, s. 389 Akt: Yılmaz, 2006). Tutumlar, bireylerin diğer bireyler, gruplar veya örgütler hakkında sahip oldukları belirli duygu ve düşünceleri içeren bilgi yapıları ve diğerleriyle etkileşimlerini tanımlama ve yapılandırma biçimleridir. Yani tutumlar nesnelere, insanlar ya da olaylar hakkında (olumlu ya da olumsuz) değerlendirme yapan ifadelerdir (Kamer, 2000 Akt: Yılmaz, 2006). Allport’a (1935) göre bir tutum, yaşantı ve deneyimler sonucu oluşan, ilgili olduğu bütün nesne ve durumlara karşı bireyin davranışları üzerinde yönlendirici bir etkiye sahip ruhsal ve sinirsel bir hazırlık durumudur. Campell (1963) ve

Newcomb'a (1965) göre değerler ile tutumlar birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Yazarlar bu iki kavramı nerdeyse eş anlamlı olarak kullanmışlardır (Yapıcı ve Zengin, 2003 Akt: Yılmaz, 2006) Ancak Rokeach (1973) ısrarla tutum ile değerlerin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmekte, tutumların birer inanç örgütlenmesi olduğunu, değerlerin ise tek bir amaca işaret ettiğini iddia etmektedir (Akt: Yılmaz, 2006).

Örgüt Teorisi ve Değer-Tutum Sistemi

“Thomas ve Znaniecki (1918)'nin sosyal tutumların, sosyal psikolojideki önemli konularından biri olduğunu söylemelerinin üzerinden neredeyse yarım yüzyıl geçmiştir” (Rokeach, 1968, s. 14). Rokeach (1968) ilk olarak, insanların inanç sistemlerinde tutumların ve değerlerin değerler sisteminde oynadıkları yapısal ve görevsel rollerden bahsetmekte ve daha çok değerlerin örgütlenmesine ve değişimine vurgu yapmaktadır.

Tutum, Değer ve Değer Sisteminin Tanımı

Tartışmalar genellikle değer ve tutum ile değer ve değerler sistemi arasındaki açık ve anlaşılır kavramsal sınırların olması üzerinedir. Rokeach (1968, s. 16)' a göre tutum, “insanların bazı davranışları tercih etmesine yol açarak, belirli bir nesne (fiziksel ya da sosyal, somut ya da soyut) ya da durum üzerinde odaklanmasını sağlayan bazı inançların örgütlenmesidir.” Bir durum ya da nesneye karşı olan inançların bazıları, durumların doğru olması ya da durumların değerlendirilmesi ile ilgilidir. Tutumlar, “belirli nesne ya da durumun iyi mi kötü mü olduğunu ya da arzu edilip edilmediği ile ilgilenen inançlar bütünüdür” (Rokeach, 1968, s. 16).

Değer ve Tutumun Farkı

Değerler, “Davranış tarzları ve ulaşılmak istenen hedefler ile ilgilidir. Bir insanın bir değere sahip olduğunu söyleyebilmek için bu insanın belirli bir davranış tarzını ya da ulaşılmak istenen bir hedefi ifade eden sürekli inançlara sahip olması gerekir” (Rokeach, 1968, s. 16). Rokeach (1968) tutum kavramına, değer kavramına göre literatürde daha çok yer verildiğini ve bunun sebepleri olarak; Bogardus, Thurstone, Likert ve Guttman gibi araştırmacıların çabalarından dolayı tutumları ölçme araçlarının çok hızlı bir şekilde geliştiğini, tutumun anlamı üzerinde daha fazla ortak görüşün olmasını, tutumların deneysel alanlar için daha uygun olmasını göstermiştir.

Rokeach (1968, s. 16) Değer ve tutum arasındaki farkları şu şekilde açıklamıştır:

Tutumlar, belirli nesne ya da duruma odaklanan bazı inançları temsil ederken değer eylemlere üstün bir şekilde yol gösteren ve belirli nesne ya da duruma karşı yargı bildiren sıradan inançtır. Daha da fazlası, bir değer, tutumlardan farklı olarak eylemler için zorunludur ve sadece tercih edilen inançlar değil aynı zamanda tercih edilen önceliklerdir. Son olarak, bir değer tutumlardan farklı olarak, insanların eylemlerine, tutumlarına, bir konu hakkında değerlendirme yapmalarına, yargı bildirmelerine ve olayları kıyaslamalarına yardımcı olur.

Rokeach (1973) de tutum ve değer önemli açılardan birbirlerinden farklılık gösterdiğini iddia etmektedir. Bu farklardan en önemlisini, değer tek bir inanca işaret etmesine karşılık tutumun birçok inançtan oluşması şeklinde ifade etmektedir. Değerlerin tutumlar için bir rehber rolü oynadığını belirten Rokeach (1969, s. 124)'a göre değer, "insanın karakteri olarak görülür ve insanın tutumlarının temelini oluşturur." Rokeach (1973, s. 18) tutumla değeri ayırt etmek üzere bunlar arasında bulunan farkları şöyle sıralamaktadır.

Bu farklar;

1. Değerler üstün özel durumlardır ancak tutumlar bu üstünel kaliteye sahip değildir.
2. Değerler eylemleri, fikirleri, nesnelere değerlendirmek için insanlar tarafından kullanılan önemli kriterlerdir. Tutumlar ise bu değer bildiren kriterlere sahip değildir.
3. İnsan istenen davranış şeklini ya da yaşam hedefini ifade eden inançlar kadar birçok değere sahiptir. Aynı zamanda insan belirli bir durum ya da nesneyle direk ya da dolaylı olarak karşılaşma olanağı kadar tutuma sahiptir. Rokeach (1973), insanın binlerce tutuma sahip olduğunu ama az sayıda değere sahip olduğuna inanmaktadır.
4. Değerler insanın zihin sisteminin ve kişilik oluşumunun merkezinde yer alır. Bunun tersi olarak tutumlar, bir insanın kişiliğinde böyle merkezi bir durumda yer almaz. Rokeach (1973, s. 10)' göre değerler, "temeldir ve kişisel algılarla yakından ilişkilidir ancak tutumlar değerlere göre kişilikle daha az bağlantılıdır." Rokeach (1973, s. 18)'e göre değerler, "davranışların yanı sıra tutumların da belirleyicisidir." "Bireyler kişisel

değerlerine uygun tutumlarından tatmin olurlar. Değerler, tutum ve tatmin olma durumunu etkiler” (Rokeach, 1969, s. 130).

Woodruff (1942) tutumların değerlerin fonksiyonu olduğunu, Allport (1961) tutumların önceden var olan sosyal değerlere bağlı olduğunu; Watson (1977) tutumların değerleri ifade ettiğini belirtmiştir.

5. Değer tutuma göre daha dinamik bir kavramdır ve insanları daha çabuk motive eder. Buna katılmayan bazı araştırmacılar değer tutumları etkileyen önemli bir kavram olduğu ve tutumların davranışı etkilediğini, davranışlarında tatmin ile sonuçlandığını belirtir. (*DEĞER-TUTUM DAVRANIŞ-TATMİN*)

Feather (1975) da Rokeach'in bu iddiasına karşı çıkar ve tutumların insanın davranışını etkilediğini belirtir. Feather (1975, s. 7) bunu bir örnek ile şöyle açıklar; “eğer bir genç pop şarkıcısına karşı olan tutumunu değiştirirse o büyük bir olasılıkla o şarkıcıya ait albümleri artık almayacaktır” diyerek tutumların insanın davranışını etkilediğini belirtir. Rokeach (1973) ve Feather'in (1975) araştırmalarını özetleyecek olursak ikisi de değerlerin davranış şekli ile ilişkili olan inançların özünü oluşturduğunu ve değerlerin tutumları, davranışları ve tatmini etkilediğini belirtir. Rokeach (1968, s. 14) değer kavramını tutum kavramının üstünde tutmakta ve bunu şu şekilde açıklamaktadır:

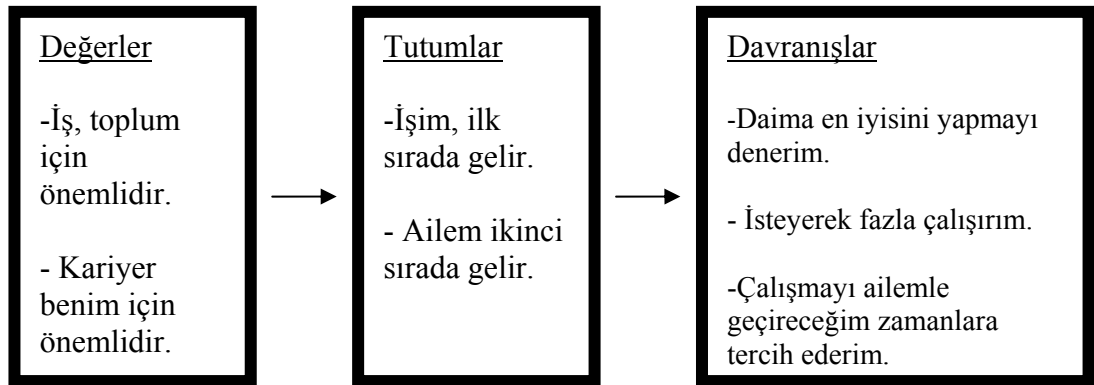
Birkaç düşünce benim değer kavramını tutum kavramının üstünde tutmama neden oldu. Bu düşüncelerden birincisi, değerlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerin yanı sıra daha güçlü güdüsel bileşenlere sahip olduğu için tutumlara göre daha dinamik kavramlar olmasıdır. İkincisi, değerler ve tutumların ikisi de sosyal davranışların belirleyicisi iken, değerler davranışların yanı sıra tutumların da belirleyicisidir. Üçüncüsü, insanların tutumlardan daha az sayıda değere sahip olduğunu düşünürsek, değer kavramı bize ülkelerin, ulusların, grupların ve kişilerin farklılıklarını ve benzerliklerini tanımlayan ve açıklayan daha ekonomik çözümleyici bir araç sağlar. Sonuncusu, değerlerin ve tutumların disiplinler arası alanlarda aynı oranda yer almasıdır. Tutumlar çoğunlukla, psikoloji ve sosyolojinin özel ilgilendiği alanlardan birisi olmasına karşın; değerler, felsefe, eğitim, siyasi bilimler, ekonomi, antropoloji ve teoloji gibi birçok disiplinler arası alanda dikkati çeken kavramların başında gelmektedir.

Değer ve Davranış

Rokeach (1973, s.127-128) insan davranışlarını tahmin ettiği için insan değerlerini araştırmanın önemli olduğunu belirtir. O davranışı nesneye karşı tutum ile duruma karşı tutum olarak ortaya çıkan iki tutum arasındaki ilişkinin bir özelliği

olarak belirtmektedir. İnsanın değerlerini bilmenin deneysel ve gerçek durumlarda insan davranışlarını tahmin etmeye yardımcı olduğunu belirtir. Rokeach (1973), iki çeşit davranış türü olduğunu ileri sürer: bu davranışlar; basit davranışlar olarak adlandırılan davranışlar ile bütün davranışları kapsayan bütüncül davranışlardır. Bütüncül davranışlar, bir çeşit mesleği sürdürmek ve bir eğitim derecesine sahip olmak gibi örnek verebileceğimiz basit davranışları aşan davranışlardır. Değerlerin hem basit hem de bütüncül davranışları vurguladığını belirtir.

Williams (1979, s.20) değerlerin insan davranışları için önemli bir rehber olduğunu ve bazı durumlarda geçmiş yaşantıları açıklamaya yardımcı olduğunu belirtir. O, bireysel davranışların, kişinin bir nesneye, bir fikre ve bir duruma karşı tutumuna bağlı olduğunu vurgular. Corner ve Becker (1975, s.72) buna katılarak, davranışın tutumun ve değerlerin ortaya konması olarak ortaya çıktığını iddia ederek değer, tutum ve davranış arasındaki ilişkiye dikkati çeker. Yair (2005, s.17) inanç, tutum ve davranış kavramlarının önemli olmasına rağmen, bu kavramların değer ve tatmin kavramlarını etkilemekten daha çok birbirlerine aracılık ettiklerini belirtmektedir.



Şekil 3. Değer, Tutum ve Davranış Arasındaki İlişki

Kaynak: Schermerhorn, J.R. (1996). *Management and Organizational Behaviour*. New York: John Wiley & Sons, akt: Yılmaz (2006), s. 33.

Yılmaz (2006, s. 33) Şekil 3'ü şu şekilde yorumlamaktadır:

Değerler, tutumlar ve davranışlar arasında yakından bir ilişki vardır. Şekilde de görüldüğü gibi işini ve kariyerini ön planda tutan bir değere sahip olan birey bunu tutumlarına, "işim ilk sırada gelir" ya da "ailem ikinci sırada gelir" şeklinde yansıtmaktadır. Bireyin bu değer ve tutumlarının iş ile ilgili davranışlara yansımaları ise, bireyin daima en iyisini yapmaya çalışması, isteyerek fazladan çalışması ya da çalışmayı ailesi ile geçireceği zamanlara tercih etmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Terminal (Amaçsal) ve Araçsal Değerler

Rokeach'e (1973, s. 5) göre değerler, bireylerin ideal davranış tarzları veya yaşam amaçları hakkındaki inançları olup davranışa farklı şekillerde rehberlik eden çok yönlü standartlardır. Araştırmasına dayalı olarak; Rokeach (1973) değerleri iki ana başlıkta toplamış ve kişinin hayatına yol gösteren prensipler bakımından bireylerin önem verdiği değerler sıralandığında, eylem ve olayları tanımlamak için bireylerin kullandıkları yapıları ya da değer sistemlerini ortaya çıkaran 18 tane terminal (amaçsal) ve 18 tane araçsal değeri tanımlamıştır. Her birey, önem hiyerarşisi içinde düzenlenmiş, kendi değer sistemini oluşturan amaçsal ve araçsal değerler setine sahiptir (George ve Jones, 1997, s. 396). Aktan ve Turan (2008, s. 230) terminal (amaçsal) değerleri şu şekilde ifade eder:

Rokeach (1973), *terminal (amaçsal) değerleri*, hayatın amacını belirleyen ve buna hizmet eden değerler şeklinde açıklamaktadır. Ona göre bir bireyin herhangi bir sosyal değerinde gerçekleşecek yükselme veya düşmenin diğer sosyal değerlerinde de yükselmeye veya düşmeye yol açacağını savunur. Aynı şekilde eğer bireyin bireysel değerinde bir yükselme veya düşme varsa bu diğer bireysel değerlerinin de yükselmesine ya da düşmesine neden olur.

Amaçsal değerler yaşamın temel amaçları; araçsal değerler ise bu amaçlara ulaşmak için başvurulmuş davranış tarzları ile ilgilidir. Bu değerlerin çoğunun, insanın iş yaşamındaki prensiplerine yol gösterdiği görülmüştür. İş yaşamındaki prensipler; hırslı olmak, hoşgörülü olmak, cesaretli olmak, yardımsever olmak, dürüst olmak, entelektüel olmak ve yaratıcı olmak gibi araçsal değerler ile rahat bir yaşam, başarı duygusu, aile güvenliği, özgürlük, özsaygı, sosyal yönden tanınma gibi amaçsal değerlerdir (George and Jones, 1997, s. 396).

Araçsal değerler, amaca ulaşmada kullanılan aracı değerlerdir. Aktan ve Turan (2008, s. 230) araçsal değerleri şu şekilde ifade eder:

Rokeach (1973), araçsal değerleri de "ahlaki ve yeterlilik" olmak üzere ikiye ayırmıştır. Ahlaki değerler yaşamın amacıyla olmaktan çok davranış biçimleriyle ilintilidir. Özellikle de davranışın kötü ve yanlış olarak nitelendirilen sosyal boyutunu içerir. Yeterlilik değerleri ise sosyal olmaktan çok bireyseldir. Değerler insanda heyecan uyandırabilir ve bir değere karşı duygusal olarak yakınlık veya karşıtlık hissedilebilir ve bir durum karşısında bireyi harekete geçirebilir. Yani değerler, davranışlar üzerinde yönlendirici etkiye sahiptir.

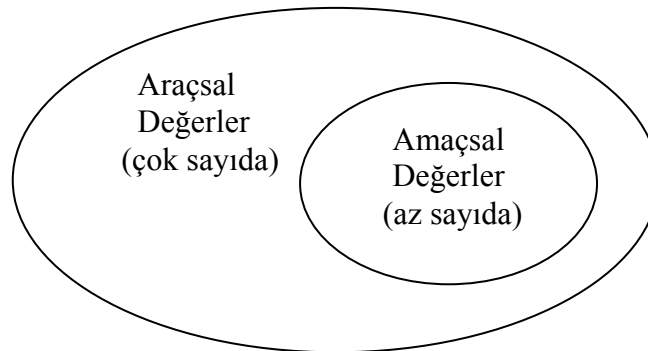
Araçsal değerler; 'dürüstlük, cesaret gibi davranış tarzlarının her türlü durumda kişisel olarak ya da toplum tarafından tercih edildiğine inanırım.' gibi

cümleler ile ifade edilen sıradan inançlardır. Amaçsal değerler ise, ‘dünya barışı, kurtuluş gibi ulaşılmak istenen durumlarda kişisel olarak ya da toplum tarafından uğrunda mücadele edileceğine inanırım.’ gibi cümleler ile kıyas edilebilen bir şekil alır (Rokeach, 1968, s. 17). İnsan tüm değerleri ile uyumlu bir davranış sergileyemediği durumlar ile karşı karşıya gelir. Bu durum bir değer diğerine çatışmasına sebep olur. Örneğin, bir insan merhametli ya da mücadeleci, gerçekçi ya da vatansever davranmak arasında bir seçim yapmak zorundadır, ikisini de seçemez. Benzer olarak, verilen bir durumda bir insan amaçsal değerlerden saygınlık ile kendini gerçekleştirme arasında, kurtuluş ile rahat bir hayat arasında seçim yapmak zorundadır (Rokeach, 1968, s. 17).

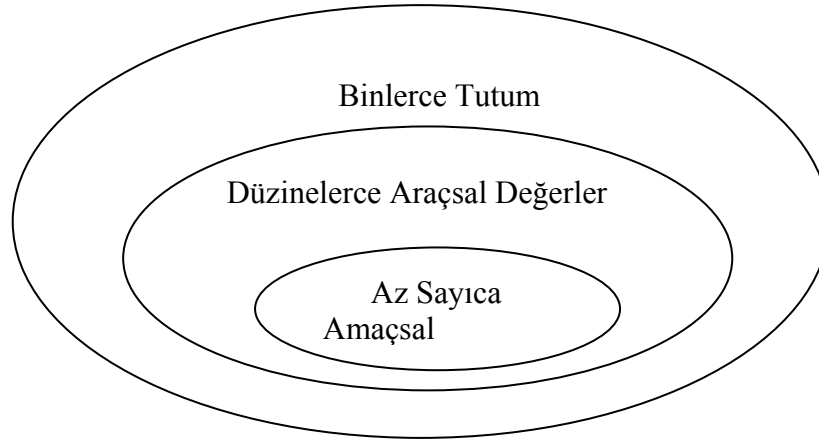
Değer ve Tutum Sistemlerinin Zihinsel Örgütlenmesi

Tutum ile değer, araçsal değerler ile amaçsal değerler insanın inanç sisteminde farklı sayıda tutumların, amaçsal ve araçsal değerlerin olduğunu ortaya çıkarır. Rokeach (1968, s. 18) değer ve tutum sistemini şu şekilde açıklamaktadır:

Yetişkin bir insan belirli bir nesne ya da duruma karşı binlerce hatta on binlerce tutuma ama sadece birkaç düzine araçsal değere ve sadece az sayıda amaçsal değere sahiptir. Böyle bir fark, tutum ile değer sistemlerini birbirine bağlayan hiyerarşik bir bağlantının olduğunu ortaya çıkarır. İnsanın inanç sistemindeki binlerce tutum, bilişsel olarak düzinelerce olan araçsal değere bağlıdır ve bu araçsal değerler işlevsel ve bilişsel olarak az sayıda mevcut olan amaçsal değerler ile bağlantılıdır. Woodruff ve Divesta (1948) beklide tutumların değerlerle işlevsel ve zihinsel olarak bağlı olduğunu açıklayan ilk araştırmacılarıdır.

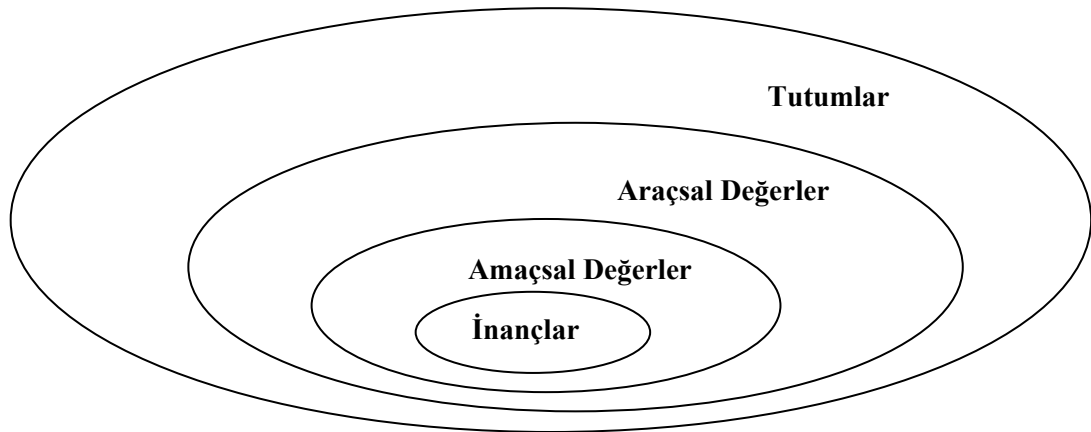


Şekil 4. Amaçsal ve Araçsal Değerlerin Sayısal Olarak İlişkisi



Şekil 5. Değer ve Tutum Sisteminin Sayısal Olarak İlişkisi

Şekil 4' den birkaç düzine araçsal değere ve sadece az sayıda amaçsal değere sahip olduğumuzu gösteren değerler sistemini görebiliriz. Şekil 5' den yetişkin bir insanın belirli bir nesne ya da duruma karşı binlerce hatta on binlerce tutuma ama sadece birkaç düzine araçsal değere ve sadece az sayıda amaçsal değere sahip olduğunu görebiliriz. Bu değer-tutum sistemi az ya da çok birbiri ile bağlantılıdır ve insanın davranışı belirler. Sistemdeki herhangi bir parçada bir değişiklik meydana geldiğinde sistem bu sisteme bağlı bölümleri etkileyecek ve davranış değişimine sebep olacaktır. Açıkladığımız değer-tutum sistemindeki bu dört alt sistemi ayırt etmemiz artık mümkün olmakta ve ayırt edilen bu alt sistemler ile ilgili ölçme, örgüt ve değişim gibi konularla fikirler yürütebiliriz (Rokeach, 1968, s. 18).



Şekil 6. İnanç Sisteminde, İnanç- Değer- Tutum İlişkisi

Şekil 6 inanç sisteminde yer alan alt sistemleri göstermektedir. Bu alt sistemler şöyle oluşur: ilk olarak, belirli bir nesne ya da duruma karşı bir tutumun oluşması için inançlar bir araya gelir. İkinci olarak, iki ya da daha fazla tutum bir

araya gelerek tutum sistemlerini oluşturur. Üçüncü ve dördüncü olarak, iki ya da daha fazla değer bir araya gelerek araçsal ve amaçsal değerleri oluşturur. Beşinci olarak, insanın kendi davranışı ile ilgili algıları şekillenir. Altıncı olarak, insanın tutumları, değerleri, motifleri, diğerlerini önemseme davranışı ortaya çıkar ve sonuncu olarak ise, fiziksel nesnelere karşı algılar oluşur (Rokeach, 1968, s. 18-19).

Değerleri Ölçmede Kullanılan Yöntemler

Bazı yazarlar, değerleri bireysel seviyede incelemek için boyutlar önermişler ve bu değerleri ölçmek için psikometrik teknikler kullanmışlardır. Bu tekniklerin iyi bilinenleri; Allport, Lindzey ve Vernon'in (1960) teorik, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini değerleri ölçen 'Değer Çalışması' ve estetik, yaratıcılık, entelektüel uygulama, bağımsızlık, başarı, prestij, yönetim, ekonomik dönüşümler, güvenlik, danışmanlık ilişkileri, çeşitlilik, ve yaşam tarzı gibi değerlerin yer aldığı Super'in 'İş Değerleri Ölçeği' (1969) dir (Roe and Ester, 1999, s. 6). 'Rokeach Değer Ölçeği'(1973), bağışlayıcı, yardımsever gibi araçsal (instrumental) değerleri ve rahat bir yaşam, eşitlik, özgürlük gibi amaçsal (terminal) değerleri içermektedir. Diğer araştırmacılar, genel değerlerin temel boyutlarını deneysel olarak açıklamaya çalışmışlardır (örn. Elizur, 1984; Hofstede, 1980, 1984; Sagie ve Elizur, 1996; Schwartz, 1994).

Değerleri Çalışmanın Zorlukları ve Sınırlılıkları

Değerleri teorik olarak açıklamanın yetersizliği Hechter (1993, s. 3-10) tarafından vurgulanmıştır. Onun görüşüne göre, değerleri açık olarak kanıtlayan teori ortaya çıkmamıştır. Değerleri çalışmanın dört temel zorluğunu şu şekilde listeler: (1) değerlerin birçok şekli vardır ancak bunların hiçbirisi gözlemlenemez. (2) var olan teorik bilgiler, değerlerin insan davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlamada yol gösterememektedir. (3) değerlerin bilinmez oluşunun genellendiği bir süreçte, davranışların açıklanmasında değerlerin etkisi ikna edici değildir. (4) değerleri ölçmekte sorunlar ile karşılaşılmaktadır. Hechter, uyum sağlanabilen, disiplinler arası ve ölçüm yaklaşımlarına dayalı yeni bir teorinin oluşturulmasının gerekliliğini vurgulamıştır.

Eğitim ve Okul Yönetiminde Değerler

Eğitim yönetiminin en önemli sıkıntılarında birinin kaynağı bu alana özgü değerlerin henüz bir sistem bütünlüğü kazanamamış olmasıdır. Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin örgüt kültürünün oluşmasında ve bu kültürün topluma yayılmasında sahip olduğu değerlere ve değerler sistemi içerisinde yer alan iş değerlerine vurgu yaptığı için önem taşımaktadır. Böylece bu çalışma eğitim yönetiminde bu alana özgü değerler sisteminin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Araştırmalar, okul yaşamında öğretmen ve okul müdürlerinin değerlerle ilgili birçok sorunla karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Son çeyrek yüzyılda, okul ve eğitimle ilgili tartışmalarda değerlerin müfredattaki yeri ile okul yaşamı açısından önemi tartışılmaya gelmektedir. Hangi değerlerin okul ve toplum yaşamında önemli olduğuna ve bunların öğretimi ve içselleştirilmesinin öğretmen öğrenciler açısından ve ülkenin geleceği bakımından hayati önemine vurgu yapılmaktadır (Aktan ve Turan, 2008). Bursalıoğlu (2000)'na göre, yöneticinin sahip olduğu değerler, onun örgüt içindeki tavır, tutum ve davranışlarında belirleyicidir. Yöneticinin değerleri, kararların belirlenmesinde etkilidir (Aktan ve Turan, 2008).

Şişman, Turan ve Durceylan (2005, s.187) değerlerin yöneticilerin sahip olduğu değerlerin etkisini şu şekilde ifade etmiştir:

Yöneticilerin, değerlerin hem uygulayıcıları hem de taşıyıcıları olmaları ve değerlerin bir örgütte yapıştırıcı, bütünleştirici özellik taşıması sebebiyle, onların nelere önem verdiğinin bilinmesi, örgütsel bütünleşmenin, süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Bir örgütte farklı değerlerin hâkim olması, o örgütte çatışmalara, doyumsuzluklara sebep olabilir. Çalışanlar, yönetimin değerlerinin farkında olurlarsa daha uyum içinde ve mutlu olabilirler. Uyum ve benzerliğin, bireysel ve örgütsel barışı ve başarıyı olumlu yönde etkilediği düşünüldüğünde, bir örgütte bütün oluşumları etkileyen yöneticilerin benimsedikleri değerlerin belirlenmesi ve bilinmesi gerektiği söylenebilir (Aktan ve Turan, 2008). Yöneticilerin verdikleri kararlar, hareket biçimleri, liderlik tarzları, topluma ve bireylere yaklaşımları, onları diğer örgüt üyelerinden farklı kılar (Özkalp, 2000). Bu farklılık yöneticilere, örgütsel değerlerin, örgütsel doğrular olarak yorumlanmasını ve benimsenmesini sağlama, uzlaşılan yeni değerler geliştirme, değerleri etkili bir araç olarak kullanmanın yanında kendi kişisel değerlerini de bu sürece yoğun biçimde yansıtma şansı sağlamaktadır (Erçetin, 2000).

Eğitim ve okul yönetiminde değerler önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalar da, hangi değerlerin okul ve toplum yaşamında önemli olduğuyula bunların öğretimi ve içselleştirilmesinin kurum çalışanları tarafından önemine vurgu

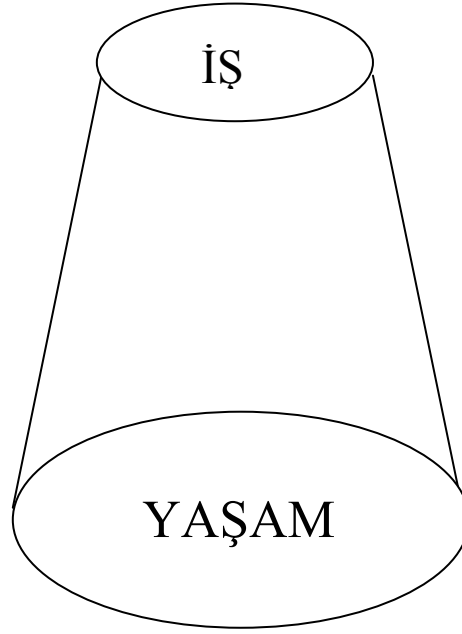
yapılmaktadır. Aktan ve Turan (2008, s. 231) okul yönetiminde değerleri şu şekilde açıklamışlardır:

Okul, değerler üzerine inşa edilmiş bir yaşama ve öğrenme alanıdır. Bütün diğer alanlarda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da değerlerin önemli bir yeri vardır. Değerler insan davranışlarında ve tercihlerinde belirleyici olduğundan, insana ait bilim dallarında değerlerin incelenmesi önemli bir yer tutmaktadır. Her bireyin ve toplumun olduğu gibi her okulun da kendine özgü değerleri vardır veya zamanla bu değerleri oluşturur. Bireyler kendilerine ait değerlerle ve çevrelerine ait değerlerle örülü bir yaşama sahiptir. Bir değer örüntüsü ile yaşamlarını sürdüren bireylerin, üyesi oldukları toplumun ve okulun değerlerini oluşturdukları ve aynı şekilde kendi değerlerini de toplum ve okulun değerleri ile değiştirebildikleri görülmektedir.

Aktan ve Turan (2008, s. 231) a göre değerlerin “zaman içinde farklı sosyal gruplar arasında değişim göstermeleri ve bir örgütün ve toplumun kendine özgü değerlerinin olması, bir başka örgütün veya toplumun da aynı değerlere sahip olmasını gerektirmez.”

Genel Değerler ve İş Değerleri

Literatürde, *genel değerler* ya da *genel yaşam değerleri* olarak bilinen değerler ile yaşamda belirli ilgi alanları ile ilgilenen *değerler* arasında bir fark olduğu belirtilir. İş alanı da bu belirli ilgi alanlarından biri olduğuna göre, iş değerleri genel değerlerden daha özel bir anlama sahiptir (Roe ve Ester, 1999, s. 4). Genel değerler ile iş değerleri arasındaki ilişki farklı şekillerde algılanabilir. Bir görüş, değerlerin; genel değerler ile iş değerleri arasındaki yapısal benzerlik yaratan özel bilişsel bir yapıya sahip olduğunu savunur. Bu görüş Sagie ve Elizur tarafından benimsenmektedir. Diğer bir görüş ise, genel değerlerin iş değerlerini meydana getirdiğini savunur. Yani, iş değerleri genel değerlerin iş ile ilgili alanlar üzerinde tasarlanmasından ortaya çıkmıştır. Çoğu araştırmacı, iş değerlerinin genel değerlerden türediğini farz eder ancak bu sürecin nedenini oluşturan doğasından emin değillerdir. Çoğu çalışmada, genel değerlerin iş değerleri ile ilişkisi çok az bulunmuştur (örn. Kinnane & Gaubinger, 1963; Ros, Schwartz ve Surkiss, 1999). Alternatif olarak iş değerleri genel değerlerin doğduğu bir kaynak olarak görülebilir (Roe ve Ester, 1999, s. 4).



Şekil 7. İş ve Yaşam Arasındaki İlişki

Kaynak: Sagie, A. & Elizur, D. (1999). Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1) 73–87.

Şekil 7’de iş olgusunun yaşamdan türediği ve iş ile yaşam arasında yakın bir ilişkini olduğu görülmektedir. Bu tablodan iş ile ilgili değerlerin yaşamdaki genel değerlerden türediğini ve birbiri ile yakın bir ilişkiye sahip olduğunu ancak iki ayrı kavram olarak incelenmesi gerektiğini anlayabiliriz.

İş Değerleri

Son yıllarda değerlere ilişkin araştırmalar, değerler tipolojisi, değerlerin ölçülmesi, değer önceliklerinin belirlenmesi, değerler ile tutumlar, amaçlar, normlar ve davranışlar arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına odaklanmaktadır. Bazı araştırmalarda ise genel olarak yaşam değerleri ve iş değerleri arasındaki ilişkinin saptanması hedeflenmektedir (Özmete, 2007, s. 19). Özmete (2007, s. 19) iş yaşamı ve iş değerlerini şu şekilde açıklamaktadır:

İş yaşamı; aile yaşamı, boş zaman, toplumsal ilişkiler gibi yaşamın en önemli alanlarından biridir. İş, birey için yalnızca gelir kaynağı değildir. Aynı zamanda toplumsal katılım, aile yaşamı, sosyal statü, tüketim, sağlık gibi sosyal yaşamın biçimlendirilmesinde de önemli hale gelmektedir. Bu nedenle iş değerleri ile yaşam değerlerini birbirinden ayırmak güçleşmektedir. Bu konuya ilişkin iki farklı görüş tartışılmaktadır. İlk olarak; iş yaşamının genel olarak yaşamın bir alanı olduğu, bu

nedenle iş değerlerinin yaşam değerlerinden daha spesifik anlamlar içerdiği belirtilmektedir. İkinci olarak; iş değerleri, ancak yaşam değerleri ile ortaya çıkabilecek sistemlerdir. Diğer yandan iş değerleri, yaşam değerlerinin gelişmesini sağlayan bir kaynak olabilmektedir.

Bugün dünyada, iş değerleri insan davranışlarını ve tutumlarını anlamakta önemli bir yer tutmaktadır. Bunun nedeni Hofstede (1984)'ün de belirttiği gibi değerlerin her kültürü meydana getiren bir yapı taşı olmasıdır. Her kültürde benimsenen yönetim biçimi toplumdan topluma değişmektedir ancak her toplumda değerler yönetimde önemli bir etki yaratmaktadır. Değerlerin incelenmesi ile davranışların nedenleri tanımlanabilir, gruplanabilir ve analiz edilebilir. Eğitim yöneticilerinin yönetim sürecini nasıl değerlendirdikleri, olaylara nasıl bir bakış açısı ile baktıkları, benimsedikleri değerler ve bunlara bağlı iş değerleri ile belirlenebilir. 50 yılı aşkın bir zamandır, araştırmacılar sanayi psikolojisi, yönetim ve örgüt ile ilgili araştırmalar yapmakta ve bu araştırmacılar iş değerleri ve değerler sistemi üzerine önemle durmaktadırlar. Araştırmacılar değerlerin örgüt kültürü ve kültürel farklılıklar üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır. Değerlerin; karar verme, strateji, tutum ve davranış, işe bağlılık ve iş etkililiği, başarı ve yaratıcılık, sadakat, kendisini ve başkalarını değerlendirme, tanımlama ve örgütsel yapı vb. konular üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Aldag ve Brief, 1975; Bing, 2004; Davis ve Rasool, 1988; Knoop, 1991; Rokeach, 1973).

Değerler kavramı genel olarak verildikten sonra iş değerlerini geniş kapsamda açıklamak daha makul olacaktır (Lyons, 2003). İş değerleri işteki insani değerlerin alt kümesi olarak ele alınmaktan çok ayrı bir alanda incelenmiştir. İş değerlerin ve işle olan ilgisinin nasıl açıklandığını inceleyen az sayıda çalışma mevcuttur (Ros vd., 1999). Bazı araştırmacılar sadece az sayıda araştırmacının iş değerlerini değerler konusunun içeriğinde ele aldıklarını iddia etseler de (örn; Ros vd., 1999; Schwartz, 1992), literatüre bakıldığında çoğu araştırmacının iş değerleri ve insani değerler arasında kesin bir farktan söz etmediklerini söylemek daha doğru olacaktır (örn; Rokeach, 1973). Mesela çoğu araştırmacı iş değerlerini ölçerken değerler ölçeği kullanmaktadır (örn; Rokeach, 1973) ve diğer araştırmacılar da değerleri iş değerleri ile birleştirmektedirler. Ancak iş değerleri, kişilerin tepkilerini ve iş performanslarını anlama da ve tahmin etmede önemli bir kavramdır (Klenke, 2005). Klenke, çağdaş yaşamlarda iş olgusu önemli olduğu için iş değerlerinin genel olarak değerlere göre daha özel bir anlamının olduğunu ve bireyin değer yapısında

daha merkezi olduğunu vurgulanmaktadır. İş değerlerine; motivasyon, iletişim, çatışma (Dose, 1997), işçilerin, müdürlerin ve örgütün değerlerinin (Meglino, Ravlin, ve Adkins, 1991) incelenmesi gibi etkili çalışmalarla ilgi artmıştır.

İlgili literatürde, eylemleri harekete geçiren motivasyon kaynağı olan iş değerlerinin insanların amaç ve tutumlar doğrultusunda iş performanslarına etkisinden söz edilebilir (Roe ve Ester, 1999, s. 2). İş değerleri konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır (eg., Super, 1980; Dose, 1997; Elizur, 1984; Elizur, Borg, Hunt, & Beck, 1991; Furnham, 1984). Örneğin; bazı araştırmacılar iş değerlerinin tanımı üzerinde durmuşlardır (Rokeach, 1973; Hofstede, 1980) ve bazıları iş değerleri modelini geliştirmiş (Elizur, Borg, Hunt, & Beck, 1991; Hofstede, 1984; Schwartz, 1992) ve bazıları da değerlerin iş ile ilgisini (Elizur, 1984; Elizur, Borg, Hunt, & Beck, 1991; Furnham, 1984) araştırmışlardır. Bazıları değerleri mesleki boyutta (örn; Ball, Farnill, Beiers, & Lindorff, 1989; Zanders & Harding, 1995) ele almış ve diğerleri bireysel boyutta (örn; Allport & Vernon, 1931; Super, 1969) ele almıştır. Bireysel boyutta değerler, ilgi ve motivasyona bağlı olarak incelenmiştir (Roe and Ester, 1999, s. 2).

Genel yaşam değerleri, iş değerlerinden daha geniştir. Yaşam değerlerinin ev ve aile yapısı içinde var olduğu, iş değerlerinin ise iş aktiviteleri içinde ortaya çıktığı düşünülebilir. İş değerleri, kariyer gelişimi sürecinin en kritik değişkenleri ve yapı taşları olarak tanımlanmaktadır. İş değerleri, bireyin çalışma yaşamında tatmin olmasını sağlayan değerleridir. Finansal refah, başarı, sorumluluk, fedakârlık iş değerlerine örnek olarak verilebilir. Kültürel çevre ve iş değerleri meslek seçim sürecini etkileyen en önemli faktördür. Genel yaşam değerleri ise kariyer planlama ve geliştirme sürecini çok yönlü olarak etkilemektedir (Akt. Brown, 2002, Özmete, 2007, s. 20).

Değerler bireyin kendisine ve çevresindeki diğer bireylere karşı tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediği için, iş değerleri de işe yönelik tutumları etkilemekte ve iş performansını belirlemektedir. Dünyadaki küreselleşme ve hızlı değişme süreci işle ilgili kavramların yeniden tanımlanmasını ve iş değerlerinin belirlenmesini gerekli hale getirmiştir (Akt. Sidani ve Gardner, 2000, Özmete, 2007, s. 21). İş yaşamında değerler; bireylerin karar verme biçimlerini etkileyen, inanılan ve savunulan fikirlerin korunması için enerjiyi yönlendiren en önemli etki alanlarıdır. Davranışların belirleyicisi olan değerler bireylerin, olaylar, insanlar ve durumlar hakkındaki görüşlerini de etkilemektedir (Özmete, 2007). İş değerleri, genel bireysel değerlerden daha spesifik olup, amaçlar yerinede kullanılabilen kavramlardır. Genelde iş değerleri, yaşam değerlerinin daha spesifik bir biçimde açıklanmış halidir

(Elizur, 1984). Modern toplumların tümünde iş, temel ve merkezi bir yere sahiptir. İşin merkezi ise bireyin işe karşı sorumlulukları üstlenmeleri, iş için planladıkları zaman, yaşamlarında işe verdikleri önemdir. İş yaşamının hem kurum, hem de toplumsal yaşam üzerinde önemli sosyal ve ekonomik etkileri bulunmaktadır (Özmete, 2007, s. 25). Son yüzyılın ikinci yarısından bu yana iş değerlerinin analizi ve ölçümüne ilişkin araştırmaların sayısı artmıştır. İş değerlerinin yapısının anlaşılmasına duyulan ihtiyaç nedeni ile araştırma ve değerlendirme için kavramlarını geliştirilmesine yardımcı olan ve mevcut teoriler ile entegrasyonu sağlayabilecek olanakların araştırılması öncelikli hale gelmiştir (Elizur, 1984).

İş değerlerini belirleyen dört genel dönem ortaya çıkmaktadır (Akt. Robbins, 1996, Özmete, 2007, s. 20).

Tablo 1. İş Değerlerini Belirleyen Dönemler

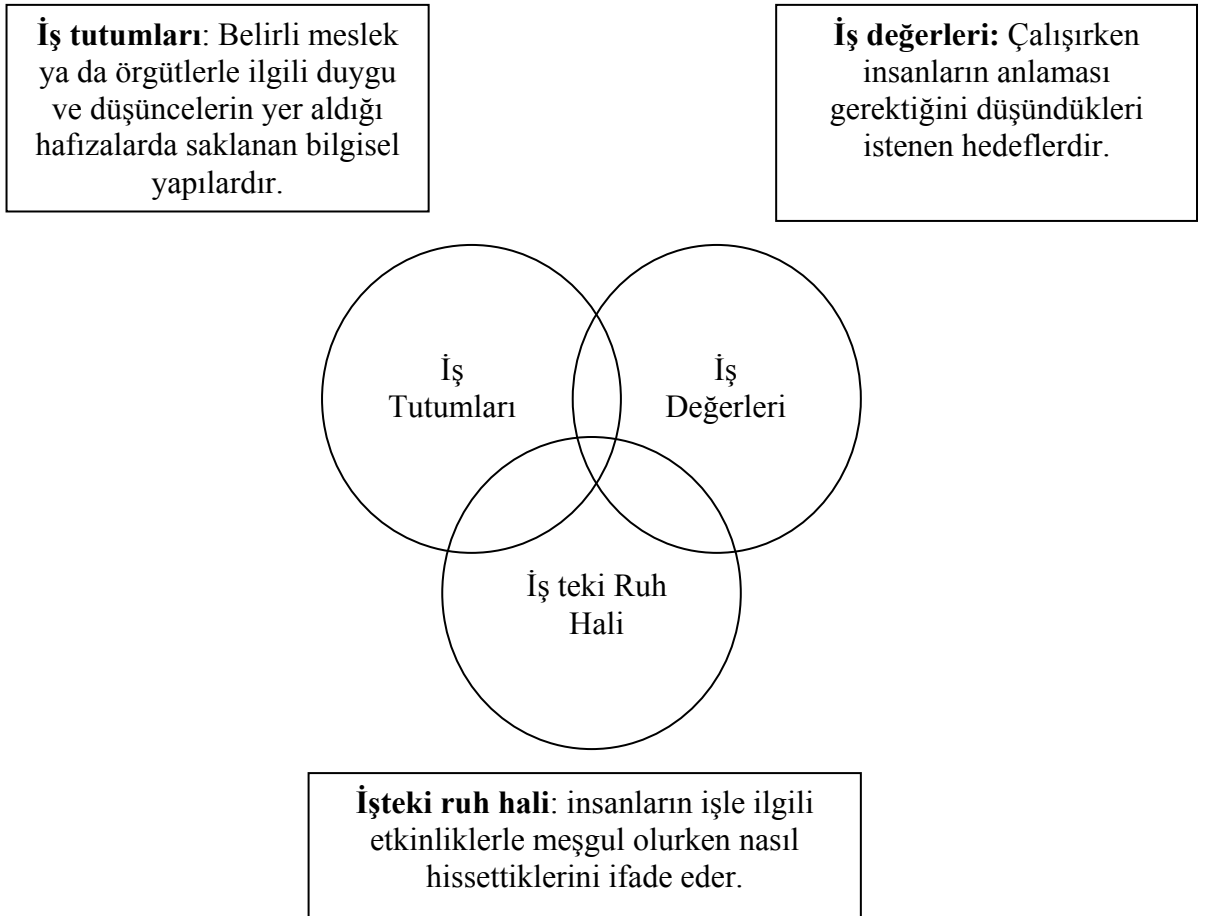
Dönem	Bireyin İş Yaşamına Başlama Dönemi	Bireyin şu anki yaş grubu	Önemli iş değerleri
1. Protestan iş etiği	1940-1950	55-75	Çok çalışkan, muhafazakâr, kuruma sadık
2. Varoluşçuluk felsefesi	1960-1975	40-55	Yaşam kalitesi, kolay boyun eğme, kendine sadık olma
3. Uygulamacı/ pratik yaklaşım	1976-1980	30-40	Başarı, hırs, çok çalışkan
4. Son Kuşak	1990-şimdiye kadar	30 yaş altı	Esneklik, iş tatmini, boş zaman, ilişkilerde duyarlılık

Kaynak: Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies Applications. Prentice Hall International Editions. New Jersey, akt: Özmete (2007), s. 27.*

Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi, on yılı aşkın bir zamandır, iş yaşamı ve işin örgütü ve üyelerini nasıl etkilediği örgüt teorisyenlerinin ve araştırmacılarının ilgisini çekmektedir. Yüzlerce çalışma iş yaşamının iş değerleri, ya da mesleki

doyum gibi farklı boyutlarını ele almış ve yüzlercesi iş yaşamının mesleki doyum gibi yönleri ile mesleki performans gibi çıktıları arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. George ve Jones çalışmalarında, 'VAM Modeli' diye adlandırdıkları (the Values, Attitudes, Moods Model; Değer, Tutum, Ruh Hali Modeli) bir modeli kullanmışlar ve literatürdeki farklı tartışmaları tekrar yorumlamışlardır (George ve Jones, 1997).

Şekil 8'de George ve Jones (1997)'un 'VAM Modeli' diye adlandırdıkları değerler, tutumlar buna bağlı ruh hallerinin ilişkisini gösteren bir model yer almaktadır.



Şekil 8. Değer, Tutum ve Ruh Hali Modeli (the VAM Model Values, Attitudes, Moods) Kaynak: George, M. G., Jones, R. G. (1997). *Experiencing Work: Attitudes, And Moods. Human Relations, 50 (4), s.395.*

İş değerleri üzerine yapılan teori ve araştırmalar, iş değerlerinin, temel değerler sisteminden türediği varsayımından ortaya çıkmış ve temel değerler sistemi insanların iş ve aile gibi çoklu yaşam alanlarından etkilenmelerini sağlamaktadır

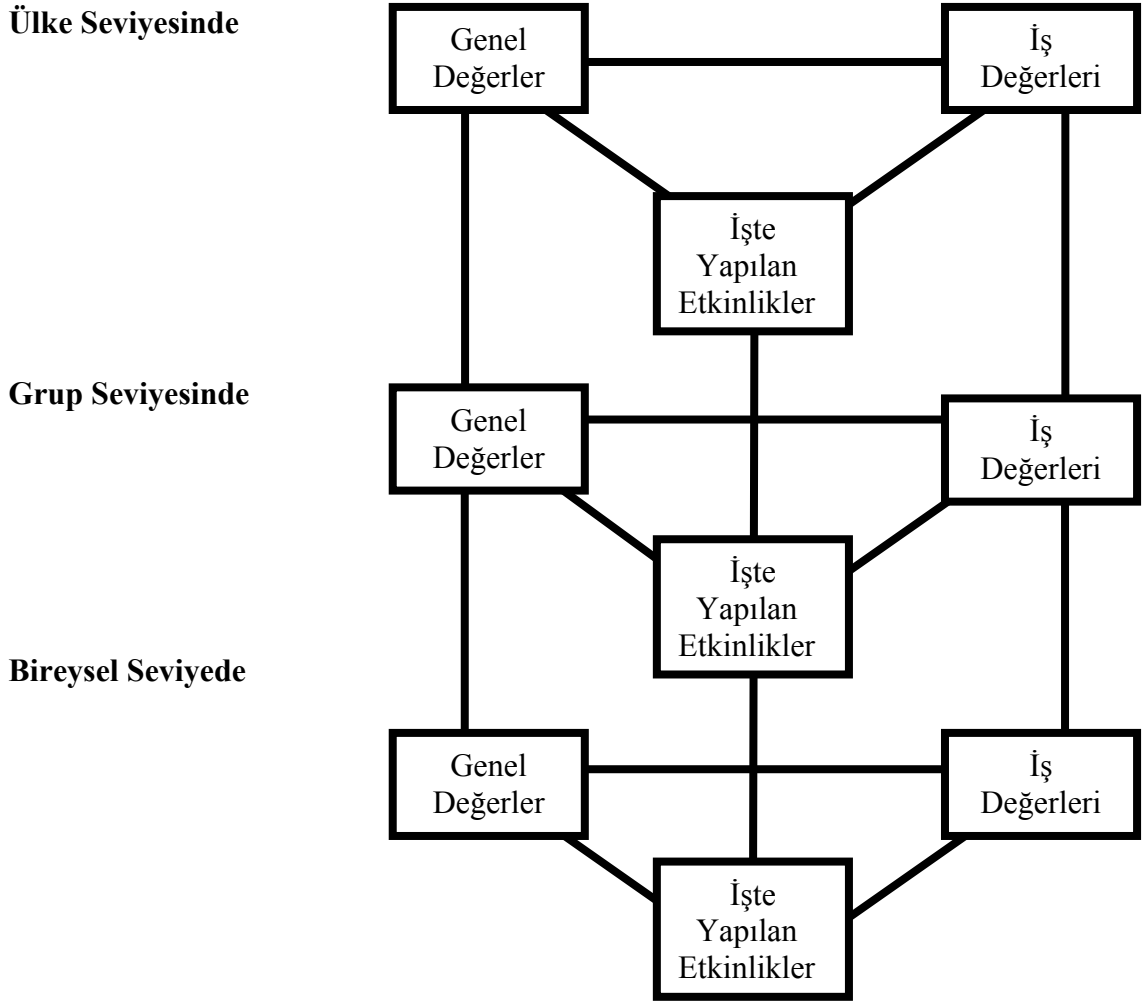
(George & Jones, 1997, s. 395). Bireylerin sahip olduğu bir takım değerler, ne tür olayların ve eylemlerin arzu edilebilir ya da edilemez olduğuna karar verir. Amaçların aksine değerler, tamamen ulaşılabilir değildir ancak değerler insanların yaşamına amaçlardan daha kalıcı olarak yol gösterirler (George & Jones, 1997, s. 395).

İş değerleri, çalışma yaşamının merkezinde yer alan kavramlardır çünkü bu değerler insanların mesleklerinde, işlerinde ve örgütlerinde sahip oldukları iş yaşamlarının anlamını ifade etmektedirler. İnsanlar iş ile ilgili yaşantılarını, bu yaşantıların değerler ile nasıl çatıştığını tahmin ederek anlamaya çalışırlar (George & Jones, 1997, s. 397). İş değerleri, insanın işinde nasıl bir performans göstereceğini hatta hangi mesleği seçeceği konusundaki seçimlerini etkiler (George ve Jones, 1997, s. 398- 399).

Yıllardan beri, iş ile ilgili değerleri konu alan pek çok sayıda çalışma yapılmıştır. Çalışma yaşamı, yaşamda ilgi duyulan aile, toplum ve din gibi alanlardan çok daha fazla ilgi uyandırmıştır. Bunda, çalışma yaşamının, sosyal hayatta kilit rolü oynaması, başlıca temel gelir kaynağı olması ve aile hayatına, sağlığa, tüketime, soysal statüye, sosyal katılıma temel oluşturması etki etmektedir (Roe ve Ester, 1999). 1980'lerin başlarından bu yana, iş değerlerinin önemi (Super, 1980) ve iş değerlerinin boyutu (Elizur, Borg, Hunt,& Beck, 1991; Hofstede, 1984; Zanders, 1992) konularında çeşitli ülkelerin vatandaşları arasındaki farklılıkları gösteren çok sayıda karşılaştırmalı çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğu işe bağlı değerleri daha genel yaşam değerlerinin bir ifadesi olarak görmekte ve bu çalışmalar, belli ülke ya da ırkların kültürel tarz, tarihi gelişimi yansıtmaları ve uyum göstermeleri bakımından farklılıklarını yorumlamaya katkı sağlamaktadır. Weber'in Protestan Etiği üzerindeki tezi, işe bağlı değerler ile ekonomik performans arasındaki ilişkiyi inceler (Furnham ve arkadaşları, 1993). Tabi ki, en ilginç olanı değerle ve iş ile ilgili bu kadar çalışmanın sonucunun nasıl birbiri ile ilişkilendirildiği ve tüm yönlerinin ortaya konulduğudur. Kavramlara ve bulgulara hemen alışabilmek mümkün değildir. Mümkün olan, farklı araştırma ve çalışmaların kavramsal modellerini oluşturmak ve çerçeve modelleri tasarlamaktır. Daha da fazlası, bu modele sosyal oluşumun üç boyutu; (ülke seviyesi, grup seviyesi ve bireysel seviye) dâhil edilmelidir. Bunları kapsayan bir model hem genel hem de iş değerlerini açıklayabilmektedir. Roe and Ester (1999) çalışmalarında, böyle bir model sunmaktadırlar. Bu model, üç elementi (genel değerler, iş değerleri ve çalışma etkinlikleri) ve üç seviyeyi (ülke, gruplar ve

bireysel) içermektedir. Bu model uygulamalı psikolojinin ihtiyaçlarını gidermek için araştırmalara yardımcı olabilmektedir.

Rose ve Ester (1999, s. 13)'in modeli,



Şekil 9. Genel Değerler İle İş Değerlerinin Kümesel Bir Modeli (Generic Model Of General Values and Work)

Kaynak: Roe, R. A., & Ester, P. (1999). *Values And Work: Empirical Findings And Theoretical Perspective. Applied Psychology: An International Review, 48 (1) ,s.13.*

Her seviyede *genel değerler* (yaşamın amacı ya da etkinlikler ile ilgili alanlar), *iş değerleri* (iş ile ilgili etkinliklere ve çıktılara ait olan değerler) ve *işte yapılan etkinlikler ya da mesleki etkinlikler* (kariyer oryantasyonu, mesleki seçim, meslek uygulamaları, rolün kabullenilmesi, iş performansı) arasında bağlantılar vardır. İşte yapılan etkinlikler ifadesinden, bir şekilde işe ait olan insanların,

çalışanların, iş sahibi olanların ya da olmayanların etkinlikleri kastedilmektedir (Roe ve Ester, 1999, s. 12).

Modeldeki yatay bağlantıları inceleyecek olursak; iş değerleri de genel değerlerden türediği için işte yapılan etkinliklere iş değerleri karar verir. Genel değerler davranışın direk belirleyicisi olarak görülmektedirler. İnsanların karar almalarında ve amaçlarını seçmelerinde onlara yardım eder (Rokeach, 1973). Nedensel bağlantılar şu şekilde açıklanabilir: işte yapılan etkinlikler iş değerleri üzerinde etkilidir; bu iş değerleri genel değerler üzerinde etkilidir ve belki de bu işte yapılan etkinliklerin genel değerler üzerinde bile bir etkisi vardır (Roe ve Ester, 1999, s. 11).

Dikey bağlantıları inceleyecek olursak, hiyerarşik olarak görülen üç boyutta; (bireysel- grup-toplum) kişiler grupların içine, gruplar da toplumların içine yerleşmiş olarak farz edilebilir. Bu modeldeki bağlantılar hiyerarşik bağlılık olarak da anlaşılabilir. Bu bağlantılar, yüksek seviyedeki değerler ve olaylar daha alçak seviyedeki değerleri ve olayları etkiler hipotezini kurarak nedensel bir yorum çıkartmamızı sağlayabilirler. Buradan bireysel etkinliklerin sosyal değerleri etkilediği ve bireysel etkinliklerin ortak etkinlikleri etkilediği sonucu çıkarılabilir. Giddens (1984)'in ve Bourdieu (1990)'un da teorilerinde belirttiği gibi; soysal yapı, insanın davranışlarını etkilerken; davranışlar da (değişim, yenilik gibi durumlarla) sosyal yapıyı etkiler (Roe ve Ester, 1999, s. 11).

Böylece bu model, değerler ve iş hayatı üzerinde yapılan araştırmaları değerlendiren, yorumlayan ve bu araştırmalar üzerinde bir yapı oluşturmayı amaçlayan esnek ve değişken bir araç olarak görülebilir. Bu model gelecekte araştırmacıların dikkate değer bulacağı literatürdeki bu eksik konuların yani bu bağlantıların açıklanmasına yardım edecektir. Eğer birisi değerlerin mesleki etkinlikleri direk ya da dolaylı olarak nasıl artıracığını ya da azaltacağını bilmek isterse, işte yapılan etkinliklerin ve çıktılarının bu etkinlikleri geliştirmesi ve artırması bilgisinden yararlanabilir. Bu teoriyi şöyle özetleyecek olursak, genç insanların sahip oldukları değerleri onların doğru mesleği ve eğitimi seçmelerinde önemli bir yere sahiptir (Roe ve Ester, 1999, s. 11-12).

Değerlerin tutumlara göre daha sabit ve daha az etki eden bir değişim gösterdiği düşünülmektedir. Bu da çoğu araştırmacının neden değerlerden ziyade tutumları değiştirmeye çalıştığını muhtemelen açıklar. Alternatif olarak, Meglino, Ravlin ve arkadaşları (1991) çalışmalarında; iş değerlerinin arzu edilen davranış

tarzları olarak incelenmesinin yararlı olacağını belirtmişlerdir. Araştırmalarında, iş değerleri ya da arzu edilen davranış tarzları yedi kategoride incelenmiştir. Bu kategoriler: başarı, başkaları ile alakadar olmak, dürüstlük, çok çalışmak, olumlu çıktı, başkalarına yardım etmek ve doğruluk olarak ele alınmıştır. İş değerlerinin çalışma yaşamını nasıl etkilediğini taksitle satış yapan bir satıcıdan bir örnek ile açıklayacak olursak; bu satıcının insanlara yardım etme ve başkaları ile alakadar olma gibi benimsediği değerleri, işinin büyük bir bölümünden ve hatta kendisinden nefret etmesine sebep olmuştur. Bu yöneticinin söylediklerinden alıntı yapacak olursak; ‘Toplamak çok kötü bir şey, toplamaktan nefret ediyorum. Geçen hafta, borcunu ödemeyen kişiler ile görüşmeler yaptım ve bu görüşmeler çok üzücüydü. Telefonu duvara fırlatmak zorunda kaldım. Bu çok moral bozucu bir davranıştı.’ (George ve Jones, 1997, s.397; Terkel, 1974, 91). Bunlar iş değerleri kavramını açıklayan örneklerdir.

Şu ana kadar olan analitik çalışmalarda, içsel, dışsal sosyal ve prestij olmak üzere 4 boyutta incelenen iş değerlerini ölçmek için aşamalı bir yaklaşım benimsenmiştir (Ros, Schwartz, ve Surkiss, 1999, s. 55). İş değerlerinin, *İçsel değerler boyutu*, özerklik ve ilgi; *sosyal değerler boyutu*, insanlarla çalışma ve topluma katkıda bulunma; *dışsal değerler boyutu*, para kazanmak ve mesleğe sahip olmak; ve *prestij boyutu*, prestij ve saygın bir mesleğe sahip olmak konuları üzerinde durur (Elizur, 1984; Ros vd.,1999).

Ros ve arkadaşları iş değerlerini;

1. İçsel ya da kendini gerçekleştirme değerleri
2. Dışsal ya da materyal değerler
3. Sosyal ya da ilişkilere dayalı değerler olmak üzere üç grupta incelemişlerdir (Ros vd.,, 1999, s.55).

İş değerlerinin içsel (bireyin doğasında var olan değerler) ve dışsal (çevrenin etkisi ile oluşan değerler) olmak üzere iki grupta incelenmesi yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır (Özmete, 2007, s.23). Nord, Brief, Atieh ve Doherty (1990), iş değerlerini, çalışırken insanların anlaması gerektiğini düşündükleri istenen hedefler olarak tanımlamanın yararlı olacağını ve bu hedeflerin, insanların belirli meslek ya da iş ile ilgili etkinlikleri seçerken yol gösterdiğini belirtmişlerdir. İş değerlerinin içsel ve dışsal olarak sınıflandırılabilirliğini belirtmişlerdir. İçsel değerler, işten bağımsız olan ve iş ile ilgili etkinlikler ile uğraşan insanın yapısında bulunan ya da iş hayatı boyunca ortaya çıkan başarı duygusu gibi insanın sahip

olması gereken hedefleri ifade eder. İçsel değerlerden ‘özgürlük’ değerine bir kütüphanecinin söylemlerinden şu şekilde örnek verilebilir; ‘*Kendimi kuş kadar hafif hissediyorum.*’, ‘*Ben patronum.*’, ‘*Her istediğimi alabilirim.*’, ‘*İlgimi çeken her şeyi deneyebilirim.*’, ‘*Kimse bana karışamaz.*’ ‘*İşe gitmek için sıkıcı bir şey değil.*’, ‘*Ben şanslıyım.*’ (Terkel,1974, s. 543). Dışsal değerler, işin sonucunda ortaya çıkan aile güvenliği gibi iş olgusundan bağımsız olan hedefleri ifade eder. Dışsal değerlerden ‘para kazanma’ değerine reklam sektöründe çalışan bir yöneticinin söyleminden şu şekilde örnek verilebilir; ‘*Para kazanmanın yollarını aradığım için reklam sektörüne girdim.*’, ‘*Sakin olmak zorundasınız.*’, ‘*İdari işler yaparken, mümkün olduğu kadar bu işleri az düşünmelisiniz.*’ (Terkel, 1974, s. 73-76).

Elizur (1984)’un ise iş değerleri sınıflandırması iki gruptan oluşmaktadır. Birinci gruptaki içsel (bireyin doğasında var olan) iş değerleri; işteki otonomi, ilgi, gelişme ve yaratıcılık gibi değişen değerleri doğrudan açıklamaktadır. Dışsal (çevrenin etkisi ile oluşan) iş değerleri ise iş güvencesi, çalışanlara ihtiyaçlarını karşılayacak bir gelirin sağlanması gibi değişmeyen, sabit değerleri yansıtmaktadır. Elizur (1984) iş değerlerini içsel ve dışsal olarak iki grupta irdelediği çalışmasında iş değerleri alanlarını da tanımlamıştır. İş değerlerini sistematik bir şekilde analiz etmek için iki temel anal belirlemiştir. Bunlar; çıktı yaklaşımı ve iş performansı ile ilgili yaklaşımdır (Akt. Özmete, 2007, s. 23).

Çıktı yaklaşımı: İş yaşamına ilişkin farklı çıktılar genellikle materyal yapıdadır. Bazı çıktılara doğrudan erişilebilir (ücret ve maaş ödemesi gibi), bazıları ise uygulamaya ilişkin sonuçlar ortaya koyar (çalışma saatleri, iş koşulları ve diğer kazançlar gibi). İş değerlerine ilişkin çıktı yaklaşımında “materyal”, “sosyal” ve “psikolojik” olmak üzere başlıca üç öge dikkat çekmektedir.

İş performansı yaklaşımı: ikinci yaklaşım iş performansı sonucunda elde edilen çıktı ile ilişkilidir. Bir kurumdaki yönetim süreci, kurumda çalışan bireylerin motivasyonunu ve işe katılımını gerektirir. Bu amaçla, kurumlar performansı yükseltmek için iş yapılmadan önce çalışanlara daha yüksek ödenmesine ilişkin taahhüt, iş koşullarının düzenlenmesi, ulaşım, yemek vb, hizmetler şeklinde farklı kaynaklar ve destekler sunar.

İş Tutumları

İş yaşamındaki tutumlar, çalışma yaşamının ikinci önemli kavramıdır ve psikoloji ve sosyoloji de olduğu gibi örgüt ile ilgili çalışmalarda da araştırmacıların ilgisini yoğun olarak çekmektedir. En çok çalışılan üç iş tutumu; mesleki doyum, mesleki katılım ve örgütsel bağlılıktır (George ve Jones, 1997, s. 398).

Teorisyenler ve araştırmacılar arasında tutumların tam bir tanımı konusunda anlaşmazlıklar varken, bazı genellenebilen sonuçlar bu kavramın doğası ile ilgilenmişlerdir. İlk olarak; tutum belirli bir *amaç* ya da nesne (meslek, örgüt, eylem vb.) ile ilgilidir. İkinci olarak; tutum, nesneye karşı *etkiyi* içerir (bir meslekten hoşlanmak). Üçüncü olarak, gerçeği değerlendirme eğiliminde olan ifadeler (Örn: Bir iş sıkıcı mı yoksa ilginç midir? Bir örgüt üyelerinin refahı ile ilgili midir?) ile ilgili *algıları* içerir. Dördüncü olarak, tutum nesnelere hakkında farklı şekillerde davranmamızı sağlayan *eğilimleri* içerir. Kısaca bir tutum amaç, etki, algı ve eğilimleri içerir. Tutumun tanımı konusunda anlaşmazlıkların olması sebebiyle farklı araştırmacıların tutumun farklı özelliklerini vurgulamaları şaşırtıcı değildir. Mesela, bazı araştırmacılar tutumları nesnelere *değerlendirilme* etkisi bakımından ele almışlardır (Fishbein, 1966). Diğerleri, tutumu nesne hakkındaki *algılarının* etkisi bakımından ele almışlardır (Bagozzi& Burnkrant, 1979) ve bazıları da tutumların etki, algı ve davranışlardaki niyetlerden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Allport, 1935).

Kültür

Kültür, Latince’de tarım demek olan Cultura kelimesinden gelmektedir. Batı’da sonraları Culture olarak kullanılmaya başlamış olan bu kelimeye karşılık olarak Osmanlıca’da hars kelimesi kullanılmaktadır (Çeçen, 1996). Kültür terimini ilk kez kullanan İngiliz Antropologu E.B. Taylor, kültürün ünlü ve bugün de geçerli olan tanımını yapmıştır. Kültür Taylor’a göre, en geniş anlamında, bilgi, sanat, hukuk, ahlak, töre ve bütün diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Kocadaş, 2002). Çeçen’e göre (1996) kültürün tek bir tanımını bulmak güçtür, her disiplin kendi bakış açısıyla bu kavrama yaklaşmış ve yine kendi pencerelerinden bu kavramı tanımlamaya çalışmışlardır (Kuru, 2005).

Kültür (ya da) uygarlık, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür. Kültür, esas itibariyle sosyal (kültürel) antropolojinin bir konusudur. Toplumların farklı biçimlerde yaşamaları, onların farklı kültürlere sahip olduğunu gösterir. Bütün toplumların kültürünü oluşturan bazı temel öğelerden söz edilir. İnançlar, değerler, normlar, semboller, dil, din, kurumlar, teknoloji vb. bunlar arasındadır. Ortak bir kültürden söz ederken bir insan topluluğundan söz etmekteyiz. Bir insan grubu olmadan ortak bir kültürden de söz edilemez. (Şişman, 2002).Yine de bazı kültür tanımlarını vermek yerinde olacaktır. Kültür bir örgütte ister bilinçli

olsun, ister yarı bilinçli olsun ya da bilinçli olmasın, yaşama geçirilmiş ve örgütte uygulanan sayıtlı, inanç ve değerler bütünüdür. Kültür bu anlamında örgütlerin davranışsal düzenlemelerine damgasını vurur (Balcı, 2001). Kültür, insana özgü bir olgudur. İnsanın elinin ve aklının ortaya koyduğu şeylerdir. İnsanın ya da grupların, yaşam düşün, geçim biçimlerinin etkileşimli bütünlüğüdür. İnsanın doğaya eklediği-kattığı, kavram ve öğelerin bütünüdür (Açıklalın, 1994).

1969'da UNESCO uzmanlarınca yapılan bir tanıma göre kültür, insan topluluklarının kendi tarihi gelişimleri içerisinde sahip oldukları bilinçtir. Güngör'e (1989) göre kültür, bir toplulukta birlikte yaşayan insanların hayatta karşılaştıkları sorunlara karşı geliştirdikleri çözümlerden meydana gelmekte ve bu çözümler bir süre sonra toplumun bütününe ait olmakta ve onun kültürünü oluşturmaktadır (Kocadaş, 2002). Varol (1989) *kültür* denilince neyin anlaşılması gerektiğini ortaya koyabilmek için bir kültürün belli başlı *hangi öğelerden oluştuğuna* bakılması gerektiğini belirtir ve bu öğelerin de kurallar, değerler, anlamlar-simgeler ve araçlar olduğunu ifade eder (Kuru, 2005). Aydın (1994) ise kültür kavramını biraz daha açarak tanımlar. Ona göre kültür, grupta davranış için normatif bir yol gösterici işlevi görür. Bireyler, toplumda diğer birey ve gruplarla etkileşim içine girdiklerinde, onaylanır ve kabul görür nitelikte olan davranış ve tutumlarla ilgili ortak kavramlar geliştirirler. Böylece ortak değerler ve toplumsal normlar oluştururlar. Değerler, insan davranışlarının sonuçlarını tanımlar, normlar ise izlenecek yollardır. Schein'e (1990) göre 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 (Kuru, 2005).

Weber (1969) kültürü, bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, örf ve adet ve toplumun üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıklar olarak tanımlarken, Thompson kültürün bilgi, fikir inanç, değer, sanat eseri gibi semboller dizisini temsil ettiğini ifade eder. Ayrıca Champitt (1991) ise kültürün bir bütün olarak sembolik çevreyi içine aldığını ve realiteyi tanımladığını belirtir (Halis, 2003, Akt: Kuru, 2005).

Bütün bu tanımlar, kültür kavramının ne kadar farklı tanımı olursa olsun belli başlı değerlerden oluşan sembolik bir dünyayı temsil ettiği gerçeğini göstermektedir. O halde soyut olan bu semboller dünyasının anlaşılabilmesi için, genelde içinde yaşanılan toplumun, özelde iş görenlerin çalıştıkları örgütün, daha da özelde bu

araştırmanın konusu olan, toplumun eğitim-öğretim işlevini gören örgütler olarak okulların sahip oldukları kültürün bilinmesi ve tanınması gerekmektedir (Kuru, 2005).

Örgüt Kavramı

Örgütler insanların birlikte işbirliği yapma ihtiyaçlarından ortaya çıkmışlardır. İnsanlar, yaşadıkları toplumda birçok gereksinimlerini örgütler aracılığıyla karşılamaktadırlar. Bu şekilde de birey olarak yapamayacakları hedeflerini gerçekleştirmek üzere diğer insanlarla işbirliği yapma yolunu seçmek zorunda kalırlar (İra, 2004).

Barnard (1994) örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlarken; Schein (1970) örgütü, “iş ve işbölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin akılcı eşgüdümü” olarak tanımlamaktadır. Etzioni (1964), önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş toplumsal birimlere örgüt demektedir, Marc ve Simon (1958) ise örgütü, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamaktadırlar. Geniş anlamında örgüt; belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bireylerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi, amaç, birey ve teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem, kendine özgü bir kültüre sahip olan, işleri, görevleri, makamları, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003, Akt: Kuru, 2005). Yine Barnard’a göre *bir örgütün olabilmesi için üç ögenin varlığı* zorunludur: Birincisi; Birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, ikincisi; ortak bir amaç, üçüncüsü de; bu amacın gerçekleştirilmesi için üyelerin katkıda bulunma istekleri (Aydın, 1994).

Bireyler, tek tek gerçekleştiremeyecekleri gereksinimleri için işbirliği yapmışlar ve ortak bir amaç etrafında birleşerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütlerde oluşan ilişkiler gelişigüzel değil, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yöneliktir. Ayrıca şu da bilinen bir gerçektir ki, insanlar topluluklar halinde yaşarlar ve toplumsal yaşamın gereklerinden biri de işbirliği yapmaktır. Bunu da örgütler sağlamaktadır (Kuru, 2005).

Örgütlerin, amaçlarını istenilen nitelikte gerçekleştirebilmeleri için, örgütü oluşturan bireylerin, amaç etrafında birleşmelerini ve amaca odaklanmalarını sağlayacak bir yapı ve ilişkiler dokusu oluşturmaları gerekmektedir (İra, 2004). Her

canlı varlık gibi yaşamını sürdürmek ve hayatta kalmak zorunda olan örgütler, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlanması ile beraber başarılarının sadece maddi unsurlarla sınırlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Böylece örgütlerde yöneticiler, çözümü başka kaynaklarda aramaya başlamışlar, yönetim kuramlarının tarihi gelişiminde de görüleceği üzere, örgütlerin manevi unsurlarına yönelmeye başlamışlardır. Yani insana eğilmişlerdir, bu da beraberinde örgütte ciddi bir şekilde göz önüne alınması gereken yeni faktörün fark edilmesine yol açmıştır. Aslında bu faktör örgütlerin kurulmaya başladığı yıllarda da vardı ama fark edilmeleri için uzun bir zaman sürecinin geçmesi gerekmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren örgüt kuramlarında önemli bir yer tutan bu faktör, "örgüt kültürü" faktörüdür (Gürçay, 2001, Akt: Kuru, 2005).

Örgüt kültürünü incelemeye başlamadan önce, yapısı ve işlevleri bakımından diğer örgütlerden farklılık gösteren ve bu araştırmanın da konusu olan eğitim örgütlerini ve işlevlerini kısaca incelemek gerektiği söylenebilir. Aşağıda eğitim örgütleri ve işlevleri açıklanmıştır.

Eğitim Örgütleri

Eğitim örgütleri, diğer örgütlerden farklı olarak doğrudan insana hizmet verirler. Bu örgütteki faaliyetler, örgütteki bireyler arasındaki yoğun etkileşim ve iletişime dayanır ve örgüt kültürü böyle bir ortamda oluşur (Erdem ve İşbaşı, 2001). Ayrıca insan girdisi eğitim örgütlerinde diğer örgütlerden farklı olarak daha da önemlidir. Girdisi öğrenci, işleyeni öğretmen ve çıktısı nitelikli işgücüdür. Ayrıca öğrenciye kazandırılan şey de davranış değişikliğidir. Öyle ise eğitim örgütlerinde en önemli şey insan ve ürün olarak da davranıştır (Celep; Bülbül; Tunç, 2000).

Eğitim örgütlerinin amacı büyük ölçüde değerlere dayandığından daha çok insan doğasına uygun olarak bilişsel, devinimsel ve duyuşsal gelişme göstermesine bağlıdır. Eğitim sisteminin bu özelliği, sistemin işleme sürecinde insanın yapısına ve beklentilerine uygun bir örgüt ortamının sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda da eğitim örgütlerindeki çalışma ortamı ve dolayısıyla bu ortamı şekillendiren kültürel yapı da önem taşımaktadır (Celep; Bülbül; Tunç, 2000). Yine Celep; Bülbül ve Tunç'a (2000) göre, eğitim örgütlerinde diğer örgütlerden farklı olarak örgütlerin amaç sapmalarını anında belirlemek olası değildir. Diğer örgütlerde ise amaç sapmasını hemen belirlemek ve gerekli önlemleri almak olanaklıdır. Yine eğitim örgütlerini toplumdaki diğer örgütlerden ayıran belki de en önemli

özelliklerinden birisi, işleyişinin bütünüyle normlara ve değerlere dayalı olması ve sürecin her aşamasında insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Bu durum da eğitim örgütlerinin bilimsel verilerle donatılmış güçlü norm ve değerlere sahip olmasını gerektirmektedir. Simon (1991), eğitim örgütlerini diğer örgütlerin yönetiminden ayıran farkı, örgüt kültürü ve ürün farklılığı olarak açıklamaktadır. Ona göre, eğitim örgütlerinin ürünü ne mal ne de hizmettir, onun ürünü insan kaynaklarıdır (Çelik, 2000, Akt: Kuru, 2005). Eğitim örgütleri, amaç ve işlev açısından diğer işletme ve kamu örgütlerinden ayrılır ve farklılıklar gösterir. Eğitim örgütlerini ve onun yönetimini diğerlerinden farklı kılan, eğitimin kendine özgünlüğüdür. Eğitim tüm kurumların sorumluluklarının eğitimsel boyutunu paylaşmaktadır. Bu işlevini de bütün toplumsal örgütlere canlılık veren insanı etkileyerek ve yetiştirerek yerine getirir (Aydın, 1994 Akt: Kuru, 2005). Eğitim örgütleri ve özellikleri kısaca incelendikten sonra örgüt kültürü kavramının ve örgüt kültürünün özelliklerinin incelenmesi gerektiği söylenebilir. Aşağıda örgüt kültürü kavramı açıklanmıştır.

Örgüt Kültürü

Örgütler ve yönetim açısından kültür, *örgüt kültürü*, *yönetim kültürü*, örgütte yer alan çeşitli birim, çalışma grubu, mesleklere bağlı oluşan *alt kültürler* gibi çeşitli yönlerden ele alınabilmektedir. Örgüt Kültürü; paylaşılan değerler bütünü (Peters ve Waterman, 1982), bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin biçimi (Deal ve Kennedy, 1982), Schwartz ve Davis, 1981) olarak tanımlanmıştır. Yöneticiler tarafından tercih edilen iş değerleri, örgütlerin çalışma biçimlerini, yönetim stillerini ve örgüt kültürünü etkileyebileceğinden, yöneticilerin içinde buldukları örgüt kültürünün oluşmasında hangi değerleri benimsediklerinin bilinmesi gereklidir. Özellikle eğitim kurumlarının asıl amacının, toplumun devamlılığını sağlayacak kültür ve değerlerin aktarılması olarak düşünüldüğünde, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin benimsedikleri iş değerlerinin önemi tartışılmamalıdır. Örgütlerin, kişilerin bütün yaşamlarını etkilediği düşünüldüğünde örgüt kültürünün, örgütsel işlerde insan ilişkilerini etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir (Ertekin, 1978; Schnake, 1990).

Kültürün özünü temel değerler ve inançlar oluşturur. Gelişim psikologları, çocukların erken yaşlardan itibaren değer sistemlerine sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Değerler, dışarıdan gözlenemez, ancak kişilerin çeşitli durumlar karşısında gösterdikleri davranışlar yoluyla anlaşılabilir. Dolayısıyla değerlerin,

kişilerin davranışsal tepkilerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir (Locke, 1976; Rokeach, 1973). Değerler, kişilerin neyin doğru, neyin yanlış ve neyin iyi neyin kötü olduğu konusundaki tercihlerini yansıtır, alternatifler arasından seçim yapmalarını sağlar. Değerler, insan ilişkilerini anlamada önemlidir. Çünkü değerler, kişilerin davranış ve kararlarına rehberlik eder, davranışı sınırlandırır, kişilerin karşılaştıkları durumlar karşısında nasıl tepki vereceklerini kestirmeye yardım eder (Schnake, 1990).

Değerler, diğer kültürel öğelere göre daha kolay belirlenebilir niteliktedir. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın sebebi sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, “açık kapı politikası” uygulayan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleriyle görüşebiliyorlarsa, bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bir örgütün değerlerle yönetilmesi, örgütsel etkililik açısından büyük önem taşır. Çünkü değerler, davranışlara açıklık getirir ve rollerin daha belirgin olmasına yardımcı olur (Çelik, 2000).

Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarında olduğu kadar örgüt teorisi bağlamındaki akademik araştırma ve eğitim çalışmalarında ilgilenilen temel konulardan birisidir. Bunun nedeni ise kültürün örgütsel yaşamın tüm alanlarında merkezi bir role sahip olmasıdır (Alvesson, 2002, s.1, Akt: Erdem, 2007). Örgüt kültürü araştırmalarının artmasında, 1970’lerin sonları ile 1980’lerin başlarında Japon firmalarının başarılarının dikkat çekmesi etkili olmuştur (Ouchi ve Wilkins, 1985, s.458). Örgüt kültürü kavramı 1980’lerde önem kazanmaya başladı. Kültür olgusu eski bir olgu olmasına karşılık kültürün örgüt bağlamında ele alınması yeniydi. Örgüt kültürü kavramının örgüt bilimine kazandırılmasında diğer sosyal disiplinlerin katkıları bulunmaktadır. Ouchi ve Wilkins (1985, s. 460) örgüt kültürünün temel olarak örgüt sosyolojisi alanındaki bilim insanlarının çalışmalarını yansıttığını, bunun yanında antropoloji ve bilişsel psikoloji disiplinlerinin de bu kavrama önemli katkılar yaptığını ifade etmektedirler. Elliott Jaques tarafından yazılan ve 1951 yılında İngiltere’de basılan *The Changing Culture of a Factory* adlı kitap, kültürün yönetim literatüründe kullanıldığı ilk çalışma olarak bilinmektedir (Hofstede, 2001, Akt: Erdem, 2007). Örgüt kültürü tanımının ise akademik literatüre ilk kez Pettigrew’in *Administrative Science Quarterly*’de yazdığı “On Studying Organizational Cultures” adlı makalesi ile girdiği ifade edilmektedir (Hofstede,

2001; Scott vd., 2003). Pettigrew'in 1979'da yayınlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesiyle gündeme gelen bu kavram, antropologların, yönetim bilimcilerinin, örgüt bilimcilerinin, iletişim bilimcilerinin ve sosyal psikologların ilgi odağı haline geldi. Pettigrew (1979), bu makalesinde örgüt kültürüne yönetsel araştırmalar açısından yaklaşmış ve örgüt kültürünü; "belli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünüdür ve bence kültürün tezahürü sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mitlerdir" şeklinde tanımlamıştır (Yağmurlu, 1997, Akt: Kuru, 2005). Bunun yanında Ouchi (Theory Z, 1987), Peters ve Waterman (In Search of Excellence, 1982), Deal ve Kennedy (Corporate Cultures, 1982), Schein (Organizational Culture and Leadership, 1984) gibi yazarların çalışmaları örgüt kültürü araştırmalarında kaynak eserler olarak kullanılmaktadır (Erdem, 2007, s. 63). Daha sonraları Peters ve Waterman (1982) tarafından Amerika'da, Pascale ve Atheros tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan örgüt kültürü, literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilmiştir.

Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir (Oudenhoven, 2001, Akt: Erdem, 2007, s. 64). Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görelî olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir (Mwaura vd., 1998 Akt: Erdem, 2007, s. 64). Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mîten oluşur. Bütün bunlar, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır (Ouchi, 1987, s. 45). Kültür, yazılmamış kuralları, örgütün duygusal yönünü oluşturur. Herkes kültüre katılır fakat kültür genellikle fark edilmeden işler. Örgütler, temel kültürel normlara ve değerlere zıt yeni bir strateji ya da program gerçekleştireceği zaman kültürün gücüyle yüz yüze gelir (Daft, 2004, Akt. Erdem, 2007).

Örgüt kültürü, örgüt içi bireysel ve kolektif değerleri, inançları, yönetim strateji ve politikalarını kapsayan sürekli kendisini yenileyen bir süreçtir. Fakat örgüt kültürü zaman zaman değişime açık, zaman zaman ise değişime kapalı bir özellik taşımaktadır. Değişimin gereklerini çabuk algılayan örgüt kültürü kendisini rekabet koşullarına daha çabuk adapte edebilmektedir. Sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip kurum ve kuruluşların belirli bir vizyonu, misyonu, amacı ve hedefi vardır. Örgüt kültürü işletme içi değerlerin ve inançların paylaşımına zemin oluşturarak, çalışan ve yöneticileri ortak bir noktada birleştirmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü yönetici ve çalışanlara değişimleri için uygun ortamı sağlayabilir. Örgüt kültürü, iş hayatında her zaman için önemli bir yere sahiptir. Örgüt çalışanları, iş hayatına ilişkin tutum ve

davranışlarını oluşturmada, korumada ve geliştirmede örgüt kültüründen etkilenirler. Örgüt kültürü, çalışanların bireysel kültürel değerleri yerine örgüte ait temel değerlerin ön plana çıkmasıyla oluşmuştur ve alışlagelmiş yaşantılarında bazı değişimlere neden olmaktadır (Cameron ve Quinn, 1999).

Örgüt kültürü, örgüt içi ilişkilerin oluşturulması ve bu ilişkilerin düzenli bir şekilde sürdürülmesinde çalışan ve yöneticilere rehberlik etmektedir. İlişkiler, çalışanlarla yönetim arasında olacağı gibi örgüt içi bölümler arasında ve çalışma grupları arasında da olabilmektedir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler çoğu zaman işe dayalı olarak iş ortamında kendiliğinden ortaya çıkan ilişkililerdir. Örgüte katılan bireyin örgüte alışması, işiyle ilgili sorunları çözebilmesi ve çevreye uyum gösterebilmesinde örgüt kültürü etkili olmaktadır. Eğer örgüt kültürü paylaşım temeline göre oluşturulmamışsa bunların gerçekleşmesi de mümkün olmayacaktır. İş dünyasını incelediğimizde, örgüt kültürü veya kurum kültürünün farkına varan kurum veya kuruluşların işe, bireye, çevreye, yeniliğe, değişime, krize, risk gibi hususlara daha duyarlı olduklarını görmekteyiz. Çünkü bu tür kurum ve kuruluşlarda, planlama, tam katılım, güven, saygı, iletişim, eğitim, problem çözme, kararlılık, esneklik gibi değerlerden oluşan bir örgüt kültürü yapısı vardır (Cameron ve Quinn, 1999).

Örgüt Kültürüne ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir: Schein'e (1984) göre örgütsel kültür; "belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünlüşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır" (Gürçay, 2001, Akt: Kuru, 2005). Schein'in (1992) tanımının daha iyi anlaşılabilmesi için bu tanımda yer alan "çevresel koşullara uyum sağlama" ve "içsel bütünlüşmeyi sağlama" faaliyetlerinin ayrıntılı bir şekilde ele alınması gerekli olabilir (Çelik, 2000).

Schein'in örgütsel kültür modelinde kültür üç düzeyde temsil edilir ki bunlar; gözlenebilir davranışlar diye de ifade edilen artifaktlar, norm ve değerler, inanç ve varsayımlardır. Davranışları doğrudan gözlemek mümkündür, ancak norm ve değerler davranışların yorumundan anlaşılabilir. İnanç ve varsayımlar ise, norm ve değerlerin çözümlenmesiyle anlaşılır. Buna göre davranışlar açık, norm ve değerler yarı açık, temel inanç ve varsayımlar tam belirgin değildir (Celep ve Çetin, 2003).

Hoy ve Miskel'e (1991) göre örgüt kültürü, bir örgütün temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür. Ouchi de örgütsel kültürü, semboller, törenler, efsaneler, çalışanların değerleri ve inançları olarak belirlemiştir (Atay, 1998, Akt: 2005). Sapienza'ya (1985) göre, "örgütsel kültürün en önemli yüzlerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olması" durumudur. Kozlu (1988) da örgüt kültürünün; paylaşılan değerler ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu söylemektedir (Gürçay, 2001, Akt: Kuru, 2005).

Bu tanımlar daha da uzatılabilir. Ama bu kadar çok tanım olmasına rağmen bu tanımların hepsinin ortak yönü örgütsel kültürün, örgütün değerleri, normları, törenleri ve örgüt üyelerinin paylaştığı inançlardan oluştuğu olgusudur. Yine tüm bu tanımların temelinde inançlar, paylaşılan değerler ve düşüncelerin olduğu görülmektedir. Buna dayanarak örgüt kültürünü, "örgütteki düşünce ve davranış kalıplarını etkileyerek düzenleyen inançlar, değerler, politikalar, beklentiler, gelenekler, algı ve duygu birliği" şeklinde tanımlamak olanaklıdır (Şahin, 2004). Örgüt kültürü ile ilgili tanımların ortak noktalarından hareket ederek *örgüt kültürünün kapsadığı temel öğeleri* sıralamak gerekirse; örgütsel değerler, normlar, semboller, liderler, kahramanlar, kuruluş hikâyeleri ve kullanılan dil şeklinde sıralanabilir:

Terzi (2000), *örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin rol oynadığını* belirterek, örgüt kurucularının bu oluşumda önemli bir rolü olduğunu ifade eder. Çünkü kurucular daha önceki felsefe ve ideolojilerle kısıtlanmadan hareket ettiklerinden sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır. Başaran (1992) ise, kurucuların örgüt kültürü oluşumunda rolünün olduğunu kabul eder ancak bununla sınırlı olmadığını ifade ederek çalışanları da işin içine katar ve örgüt kültürünün gelişmesini çalışanların toplu yaşamasının sonucu olduğunu belirtir (Güçlü, 2003).

Görüldüğü gibi örgüt kültürünün oluşumunda liderin ve kurucunun etkisi çok büyüktür, ancak zamanla örgüte yeni bireyler dahil oldukça örgüt kültürü katılan bireylerin değerleriyle bütünleşerek farklılaşmakta ve değişime uğramaktadır. Yani örgüte katılan her iş gören örgüt kültürünün geleceğine olumlu ya da olumsuz bir katkı yapmaktadır. Elbette ki bütün bu belirtilenlerle birlikte örgüt liderinin örgüt kültürü üzerindeki büyük etkisi her zaman sürecektir (Kuru, 2005).

Peters ve Waterman (1987) ve Kozlu'ya (1986) göre, *örgütsel kültürün işlevleri* şöyle sıralanabilir (Varol, 1989, Akt: Kuru, 2005).

- 1- Örgütte paylaşılan değerlerin sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlar ve böylece örgütün sürekliliğine katkısı olur.
- 2- Örgütün kişiliği belirlenir ve örgüt iş görenleri bu kişilik ve kimlikle tanıtır.
- 3- Çalışanların motivasyonuna yardımcı olur.
- 4- Güçlü ve piyasaya dönükse; politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ve ayrıntılı işlem dokümanlarına daha az gerek duyulur.
- 5- Alt kademedeki işgörenler, çoğu durumda neler yapmaları gerektiğini bilirler.
- 6- İşgörenlerin hayatlarına anlam katarak onu zenginleştirebilirler.
- 7- Gerektiğinde örgütteki değişimlere öncülük eder ve kolaylaştırıcı rol oynar.
- 8- Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve inançlar, örgütün toplumsal boyutlarını birleştirme bakımından önem taşır.
- 9- Örgütsel amaçların ve kalıcılığın, istikrarın kaynağıdır.
- 10- Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse örgütün varlığını sürdürmesi işlevi görür.

Balcı (2001) da *örgütsel kültürün* yukarıda aktardığımız olumlu işlevleri yanında *olumsuz işlevleri* de olduğunu belirterek, bunların bazılarını şöyle ifade eder:

- 1- Değişimi engeller ve böylece tutuculuğa yol açar,
- 2- Örgütsel farklılığı önler,
- 3- Örgütsel birleşme ve devirlere engel olur.

Örgüt üyelerini ortak inançlar, değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştiren ve aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasında temel rol oynayan *örgüt kültürü olgusunun önemini* göz ardı etmek imkânsızdır. Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde etkinliklerini sürdüren örgütlerin sürekli değişen çevre şartlarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardımcı olarak, dışsal uyumu sağlamakta, aynı zamanda da ortak değerler oluşturarak iş görenlere ne yapmaları ve örgütte nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstererek içsel uyumu sağlamaktadır. Belirli amaçlara ulaşılması ve örgüt iş görenleri arasında birlik ve bütünlük duygularını geliştiren örgüt kültürü, örgütteki işlerin yapılış biçimi ve süregelen uygulamaları ifade etmektedir. Böylece örgüt kültürü, bir yandan

örgütlerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bir yandan da değişen koşulların çalışanlar üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, içsel bütünlüğü ve birliği ortak norm ve değerlerle sağlamaya çalışmaktadır (Erkmen ve Ordun, 2001, Akt: Kuru, 2005).

Ayrıca örgüt kültürü ile ilgili bazı genellemeler yapmak da mümkündür: Örgüt kültürü, her an değişim ve oluşum içindedir, insan faaliyetlerinin bütün yönlerini kapsar, örgütün dışı uyum ve iç bütünlüğünü sağlaması ile ilgili sorunlarına çözüm bulma amacıyla öğrenilir (Balcı, 2001). Tablo 2 örgüt kültürü ile ilgili literatürde yer alan çalışmaları göstermektedir. Bu tabloda yer alan çalışmalar, örgüt kültürünü boyutlarla açıklamaya çalışmaktadır.

Tablo 2. Örgüt Kültürü İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Yazarlar	Örgüt kültürü ile ilgili Çalışmaları
<p>Pascale ve Athos (1981)*</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strateji 2. Yapı 3. Sistemler 4. İnsan 5. Üslup 6. Yetenekler 7. Temel amaçlar bakımından örgüt kültürünü incelemiştir.
<p>Peters ve Waterman (1982)*</p> <p>* Pascale ve Athos ile Peters ve Waterman'ın araştırmalarının kökeni, ünlü Mckinsey adlı danışmanlık kuruluşunda 1977 yılında başlatılan çalışmalara dayanmakta olup bu model Mckinsey'in 'yedi S'si' olarak literatüre geçmiştir.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yapı 2. Strateji 3. İnsan 4. Yönetim stili 5. Ortak değerler 6. Sistemler 7. Örgütün güçlü yönleri bakımından örgüt kültürünü incelemiştir.
<p>Schein (1984)</p>	<p>Örgüt kültürü;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yeni üyelerin sosyalleştirilme sürecinin içerik yönünden çözümlenmesi 2. Örgüt tarihi içindeki bazı önemli olayların çözümlenmesi 3. Örgüt üyelerinin paylaştıkları sayıtlı, inanç ve değerlerin çözümlenmesi 4. Katılarak gözlem yoluyla örgütsel yaşamın çözümlenmesi gibi boyutlarda araştırmasını dört ayrı biçimde incelemiştir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar (Devamı)

Edgren (1990)	<p>Bir örgüt kültürünü 7 boyutta incelenebileceğini belirtmiştir.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Örgütün temel amacının, görevinin, işgörenlere ne ölçüde ve nasıl anlaşıldığı 2. Örgütün kuruluşu, kurucuları, kahramanları ile ilgili anlatılan efsaneler 3. Örgütteki günlük rutin buluşmalar, kontrol etkinlikleri, karar toplantıları 4. Örgütsel kutlamalar, partiler, randevular 5. İş görenlerin örgütleriyle övünme düzeyi ve örgüt iklimi 6. Örgütteki ödül-ceza sistemi ve örgütte iyi-kötü olarak kabul edilen şeyler 7. Örgütün özünü tanımlayan mecazlar
Robbins (1988)	<p>Örgütsel kültür kavramı,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bireysel özerklik (otonomi) 2. Örgütsel yapı 3. Örgütsel destek 4. Örgütsel kimlik 5. Performans-ödül ilişkisi 6. Çatışmada hoşgörü 7. Risk üstlenmeye teşvik gibi bu 7 özelliğin nasıl algılandıklarıyla yakından ilgilidir.
Harvey ve Brown (1988)	<p>Robbins'e benzer olarak örgütsel kültür kavramı,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bireysel özerklik (otonomi) 2. Örgütsel yapı 3. Performans göstergeleri 4. Örgütsel destek 5. Davranışta risk alma gibi bu 7 özelliğin nasıl algılandıklarıyla yakından ilgilidir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar (Devamı)

Beck ve Moore (1985)	<p>Örgüt kültürünün</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yapısal paylaşım 2. Gücün kullanılış biçimleri 3. İş çevresi gibi değişkenlerle açıklanabileceğini belirtmiştir.
Ouchi (1981)	<p>Örgüt kültürünü</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İş-meslek güvencesi 2. Esnek yönetim 3. Açıklık ve eşitlik 4. Sosyal yaşamla iş yaşamının kaynaşması altında açıklamıştır.
Hofstede ve diğerleri (1990)	<p>Örgüt kültürünü,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Değerler 2. Uygulanalar (törenler, kahramanlar, hikayeler)
Cooke ve Rousseau (1988)	<p>Örgüt kültürünü,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İnsan-güven: kültürün hoşgörülü olma, bağımlılık, geleneksellik, belirsizlik yönlerini içeren, 2. Doyum: kültürün insancıl-destekleyici olma, başarıyı destekleme, kendini gerçekleştirmeyi destekleme yönlerinden özellikleri içeren, 3. Görev-güven: kültürün karşıtlık, otoriter olma, yarışmaya dayalı olma, mükemmel olma yönlerini içeren boyutlarla açıklamaktadır.
O' Reilly ve diğerleri (1991)	<p>Örgütsel kültürü,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Risk üstlenmeye ve yenilik yanlısı olma 2. Ayrıntıya dikkat etme 3. Sonuç ve ürün merkezli olma 4. Yarışmaya ve hırsla dayalı olma 5. Destekleme ve Ödüllendirme 6. İşbirliği ve takım merkezli olma 7. Kararlılık boyutları altında incelemiştir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar (Devamı)

Crane (1990)	<p>Örgütsel kültür</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Örgütsel kimliğin algılanması 2. Örgütsel dramalar 3. Örgütsel iletişim ve karar verme becerileri 4. Örgütsel ayin ve törenler 5. Örgütsel amaçlar 6. Örgütsel efsaneler 7. Örgütsel kahramanlar başlıkları altında incelenmiştir.
Keller (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Örgütsel beklentiler 2. Gücün paylaşılma biçimi 3. Liderlik 4. Örgütsel amaçların paylaşılma derecesi 5. Okul örgütüyle öğrenme düzeyi 6. Örgütsel başarı ve ödüllerin niteliği 7. İş görenlerin güvenliği 8. Okul iklimi 9. Değişmenin kabul edilme derecesi
Rosenbaum (1988)	<p>Örgüt kültürünü,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Paylaşılan inanç ve değerler 2. Okulda kahraman olarak kabul edilen bireyler 3. Yöneticilerin sembolik liderlikle ilgili özellikler 4. Okul-içi etkinlikleri etkileyen kültürel normlar başlıkları altında incelemiştir.

Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünün tanımı ve öneminden yola çıkarak örgüt kültürünün temel öğeleri de belirlendikten sonra bu temel öğeler üzerinde durulması gerektiği söylenebilir. Hoy ve Miskel (1991) kültür öğelerini gizli sayıtlılar, değerler ve normlar olarak belirlemiştir. Gizli sayıtlılar değer ve normlara göre daha soyut olmasına rağmen daha derin kültürel öğeleri içermektedir. Normlar, değerler ve gizli sayıtlılara göre daha yüzeysel olmakla birlikte daha somutturlar. Hoy ve Miskel'in kültür düzeyleri Tablo 3'te yer almıştır (Çelik, 2002).

Gizli sayıtlılar

İnsanların diğer insanlara, olaylara ve eşyalara karşı geliştirdikleri gizli inançlardır. Soyut olmakla birlikte, örgütteki çalışanların davranışlarının temelinde bulunurlar ve iş görenlerin örgütteki davranışlarını derinden etkilerler. Ayrıca bunların doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir. (Çelik, 2002).



Değerler

Paylaşılmış kavramlardır, örgütsel karakteri ve kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir. Başaran'a göre (1982), değerler işgörenlerin eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Çelik, 2002).

Normlar

Bir grup içindeki kişilerin ilişkilerini düzenleyen ve davranışlarına yön veren kurallardır. Genellikle de değerlerin yansımasıdır ve herkesçe paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Güçlü, 2003).

Tablo 3. Kültür Düzeyleri

Derinlemesine	Gizli Sayıtlılar	Soyut
	İnsanın doğası İnsan ilişkilerinin doğası Gerçek ve güvenin doğası Çevreyle ilişkilerin doğası	
	Değerler	
	Açıklık Güven İşbirliği Yakın dostluk Grup çatışması	
	Normlar	
	Meslektaş desteği Müdürü eleştirmeme Özel disiplin problemlerini çözme Meslektaşların görüşünü alma	
Yüzeysel		Somut

Kaynak: Wayne K.Hoy ve Cecil G. Miskel. *Educational Administration*, s. 213, 199, akt: Çelik (2002), s:40.

Kreitner ve Kinicki (1989), örgüt kültürü literatüründe yer alan örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimlerini Tablo 4’de yer aldığı biçimde açıklamışlardır (Çelik, 1999, Akt: Kuru, 2005).

Tablo 4. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri (Çelik, 1999, Akt: Kuru, 2005)

Rit: Göreceli olarak özen ve dikkatle oluşturulmuş, çarpıcı, planlanmış, çeşitli kültürel ifadeleri birlikte yansıtan ve çoğunlukla pratik ve ifadesel sonuçları olan faaliyetlerdir.

Ritüel: Arada sırada işe yarayan sonuçlar üretmesine rağmen, endişelerin üstesinden gelinmesi sırasında kullanılan detaylı, standart yöntem ve davranışlar

Mit: Belli olguların kaynağını ya da değişimini anlatmak için kullanılan, hayal edilen durumların dramatik anlatımıdır.

Saga: Bir grubun ya da liderlerinin özgün başarılarını anlatan tarihi bir anlatımdır.

Destan: Dilden dile aktarılan, muhteşem bir tarihi olayın bir miktarda hayali detaylarla süslenmesidir.

Hikaye: Gerçek olaylara dayanan bir anlatımdır ve bu anlatım gerçek ile hayalin bir karışımı olabilir.

Folktale: Tamamıyla hayali bir anlatımdır.

Sembol: Belli bir anlamı başka birey aracılığı ile, diğer bir deyişle analogi yolu ile, ifade etmek üzere kullanılan nesne, davranış, ilişki ya da olaydır.

Kullanılan dil: Bir grubun üyelerinin birbirlerine manaları aktarmak için belirli şekillerde kullandıkları sesli ve yazılı işaretleridir.

Hareket: Belli anlamları ifade etmek için kullanılan vücut hareketleridir.

İnsan ürünleri: Kültürel olarak anlamlı faaliyetleri kolaylaştırmak için insanlar tarafından üretilmiş fiziki nesnelere.

Fiziksel konular: İnsanlar kültürel olarak anlamlı faaliyetler gerçekleştirirken, insanları çevreleyen ve algısal uyarıcı rolü oynayan fiziksel objelerdir.

Artifaklar

Artifaktlar yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bir örgütün kültürünün gözle görülen yönü olup; teknoloji, üyelerce gerçekleştirilen sanat-mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler ve görülen-işitilen davranış örüntüleridir (Şişman, 2002).

Lider ve kahramanlar

Peters ve Waterman'a (1987) göre, lider ve kahramanlar örgüt kültürünün sembolleridir ve örgüt kültürünün temel değerlerini ve inançlarını kendi kişiliklerinde yansıtan modeller veya temsilcilerdir (Varol, 1989). Şişman'a (1998) göre ise, güçlü örgüt kültürlerde birden çok kahraman vardır, bu insanlar geçmişte örgütlerine yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş kimselerdir. Bunlar ölmüş ya da yaşayan gerçek kişiler olabileceği gibi hayali kişiler de olabilir (Güçlü, 2003).

Hikâyeler ve masallar.

Hikâye ve masallar, örgütün geçmişine yönelik olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkmış kültür taşıyıcılarıdır ve örgütün dün ile bugünü arasında köprü görevi görürler. Gordon'a göre (1993) hikâye ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve örgütte yerleşmesine yardımcı olurlar, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgüt kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Çelik, 2002).

Sloganlar

Slogan, örgüt üyelerini heyecanlandıran ve enerjilerinin açığa çıkmasına yardım eden ve işgörenleri harekete geçiren bir araçtır. Slogan bir örgütte kültürün benimsendiğini, üyelerin buna gerektiği yerde her zaman hazır oldukları izlenimini verir. Koontz ve Weinrich'e göre "Slogan, bir örgütün bir değerini, bir amacını, bir inancını ya da normunu başarı ile ifade eden, satır veya cümledir" (Eren, 2000, Akt: Kuru, 2005).

Seremoni ve törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni ve törenlerin esas anlamı, belli bir mesajı iletmektir. Törenlerde örgütte bulunanlar, o örgütün parçası haline gelmiş olan lider ve kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Törenler, yaşamın rutin zaman ve mekân sınırları dışında, farklılaştırılmış bir zaman ve mekânda, kendine özgü standartlaştırılmış davranış biçimleri, objeler ve ilişki sistemi

ile bir durumu anmak veya kutlamak için düzenlenirler. Okul yaşamında törenler geniş bir repertuara sahiptir. Okulun kültürel yapısına ve özel görevlerine bağlı olarak birçok tören düzenlenmektedir (Küçük, 2002, Akt: Kuru, 2005).

Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemiştir (Güçlü, 2003, Akt: Kuru, 2005).

1. Statü töreni, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin; emeklilik yemekleri
2. Teşvik törenleri, bireylerin başarılarına destek verir. Örneğin; bir okulda başarılı olan öğretmenlerin ödül törenleri
3. Yenileme töreni, örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Örneğin; okulda açılan yeni bir bölümün açılış töreni
4. Bütünleşme törenleri, örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Örneğin; birbirini hiç görmeyen sabahçı ve öğlenci gruplardaki öğretmenler için düzenlenen gezi ve piknikler
5. Çatışmayı azaltıcı törenler, örgütte ortaya çıkan anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Örneğin; Şikâyetlerin dinlenmesi gibi
6. Derece indirme, bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamada başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

Mitler

Erdem (1996)'e göre mit, bir örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere her zaman pozitif anlamlar yüklenmez, bazen negatif anlamlar da yüklenebilmektedir. Mitler, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde pozitif, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında ise negatiftirler (Güçlü, 2003).

Dil

Dil, bir iletişim aracıdır ve kültürün yaşamasındaki en önemli öğelerden biridir. Fairholm'a göre dil, basit anlatımların iletilmesi kadar, sosyal değerlendirmeleri, ima yoluyla anlatılan uyarmaları da ifade eder. Dil, ortak bir semboldür ve böyle olması nedeniyle de kültürün görüntüsüdür (Terzi, 2000).

Becerikli (1999) , her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer aldığını ifade etmektedir (Güçlü, 2003).

Ritüeller (Adetler)

Nelson ve Campbell (1997) adetleri, genellikle yazılı olmayan ancak sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlar olarak nitelemektedir. Adetler, biz burada işleri böyle yaparız mesajını bütün işgörenlere verirler. Bazı örgütlerde herkes birbirine “hanım”, “bey” terimlerini kullanarak hitap ederken, bazı örgütlerde en altından en üstüne herkes birbirine ismiyle hitap etmektedir (Güçlü, 2003). Ulrich’e göre ritüeller kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma plan ve programları gibi öğeleri kapsar (Terzi, 2000). Örgüt kültürünün oluşumunda, örgütün iç çevresinde, baskın olan kültürün yanında bir de alt kültürler bulunmaktadır. Bunları tanımlayacak olursak;

Baskın Kültür ve Alt Kültür

Luthons’a göre baskın (dominant) kültür, örgütteki işgörenlerin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder. Baskın kültürün, örgüte belli bir kişiliği veren, kültürün makro bakış açısı olduğu söylenebilir (Vural, 2003 Akt: Kuru, 2005).

Akıncı’ya göre (1998), bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir. Alt kültür ise, örgütteki sadece belli bir işgören grubunca paylaşılan temel değerleri ifade etmektedir. İpek (1999), örgütteki alt kültürlerin örgüt içi bölümler ve birimler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir (Güçlü, 2003).

Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan bütün araştırmalarda ele alınan bir diğer konu da güçlü ve zayıf kültürlerdir. Akıncı (1995) güçlü kültürü, örgütteki iş görenlerin çoğunluğu tarafından benimsenmiş ve tartışmasız kabul edilen temel değerler olarak nitelemekte (Güçlü, 2003) iken; İra (2004) da, örgüt içerisinde temel değerler, inançlar ve normlar yeterince paylaşılmışsa bu örgütte güçlü kültürün varlığından söz edilebileceğini belirtmektedir (Kuru, 2005).

Doğal olarak güçlü kültürler, temel değerlerin paylaşıldığı kültürler olarak nitelenirse zayıf kültürler de bunun tam tersi bir durum söz konusudur. Zayıf kültürler, iş görenlerce temel değerlerin tam olarak paylaşılmadığı kültürler olarak nitelenebilir. Akıncı'ya göre (1997), güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde örgüt kültürü şu özelliklere sahiptir (Özdemir, 2000): Ayırt edicilik, kararlı yapı, ifade edilmeden de anlaşılabilme, sembolik olma, bütünleştirici olma, kabul görme ve üst yönetimin yansıması olma. Robbins'e (1994) göre zayıf kültürlerde, çalışanlar örgütün temel değerleri noktasında tam bir uzlaşma sağlayamamışlar ve çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir (Güçlü, 2003).

Varol (1989), güçlü bir örgüt kültürünün ilkelerini şöyle saymaktadır:

- 1- Eylem yanlısı olmak
- 2- Müşteriye yakın olmak
- 3- Özerklik ve girişimcilik
- 4- İnsanlar aracılığıyla verimlilik
- 5- İşin içinde olup değerlerle yönlenmek
- 6- Yalın biçim, az kurmay/ sade yapı, ufak kadro
- 7- Gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması (Kuru, 2005).

Örgüt Kültürü ile İlgili Sınıflamalar

Literatürde, örgüt kültürü sınıflanmasına yönelik birçok çalışma vardır. Bu çalışmalarda örgüt kültürü, farklı kriterler açısından ele alınmaktadır. Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar, bu alanda çalışan araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır. Bu çalışmadaki sınıflamaya temel oluşturan örgütsel kontrol yaklaşımına kısaca değinmekte yarar vardır. Kontrol fonksiyonu örgütün temel uğraşlarından birisidir ve bir örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için yaptığı bütün faaliyetlerin nasıl yönlendirileceği ile ilgilidir (Kuru, 2005).

Örgütsel kontrol konusunda da farklı terminolojiler kullanılmakla birlikte, örgütlerde biçimsel (formal) ve doğal (informal) kontrol süreçlerinin söz konusu olduğu ve bu ikisinin birlikte kullanılması gerektiği konusu, bütün araştırmacıların kabul edeceği genel bir yaklaşımdır (Moore ve Mula, 2000, Akt: Erdem,2007). Ouchi, geliştirdiği örgütsel kontrol modelinde “işlem maliyetleri” yaklaşımını temel alır ve örgütteki işlem maliyetlerinin kontrolü için üç farklı kontrol mekanizmasının olduğunu belirtir. Bunlar pazar, bürokrasi ve klandır (Ouchi, 1980,Akt: Erdem,2007).

Pazar kontrol düşüncesi ekonomi kaynaklıdır. Bir örgütün verimliliğini ve çıktılarını değerlendirmek için fiyat merkezli bir kontrol stratejisi uygulanır. Örgütün çalışanlar ile ilişkileri, ücretlerde yapılan karşılıklı anlaşmalar ile düzenlenir. Bürokratik kontrol düşüncesinde ise emirler, yazılı kurallar, iş tanımları, standartlaşma vardır. İşlem maliyetleri yetki ve hiyerarşi ile denetlenir. Son olarak klan tipi kontrol mekanizmasında ise örgütsel işleyişe çalışanların sahip oldukları ortak amaçlar, paylaşılan değerler, çalışanlar arasında güven ve dayanışma, bağlılık gibi sosyal özellikler vardır (Ouchi, 1980; Ouchi ve Wilkins, 1985; Daft, 2004; Erdem, 2007). Bu tür kontrol, çeşitli sosyal mekanizmalar ile kişisel ve örgütsel amaçlar arasındaki farklılıkları azaltır ve güçlü bir ortak anlayış geliştirir (Ouchi, 1980, Akt: Erdem,2007). Bu üç tür kontrol mekanizmasındaki kurallar ve bilgi gerekleri Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Kontrol Tipleri ve Gerekleri

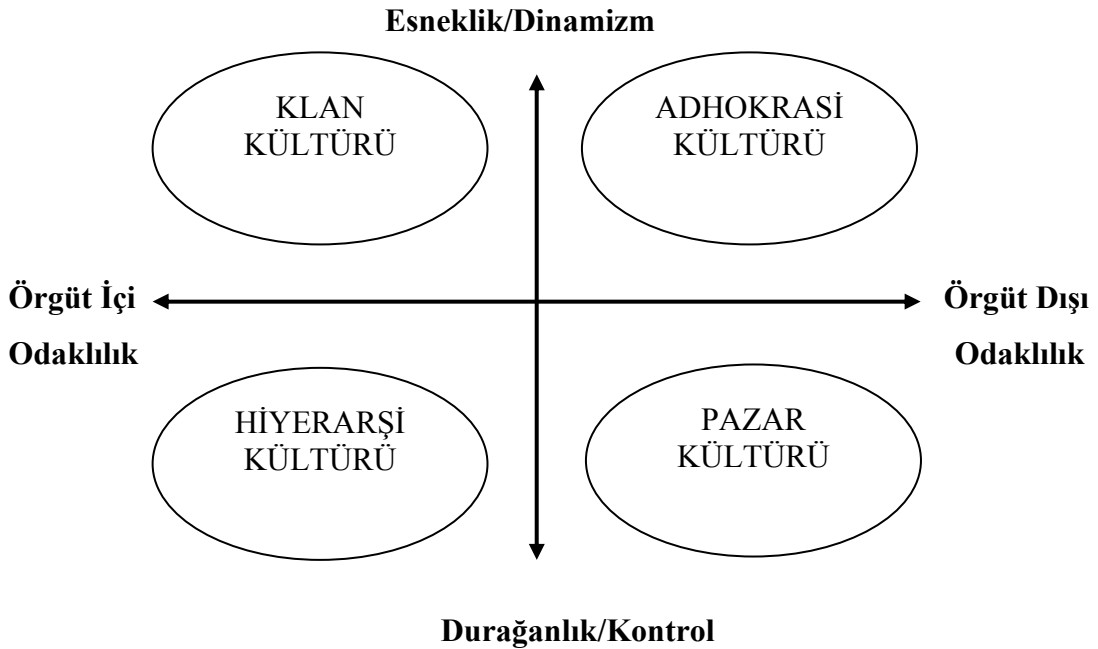
Kontrol Tipi	Kurallara İlişkin Gerekler	Bilgiye İlişkin Gerekler
Pazar	Karşılıklı değişim	Fiyatlar
Bürokrasi	Karşılıklı değişim Yasal otorite Karşılıklı değişim	Kurallar
Klan	Yasal otorite Ortak değerler ve inançlar	Gelenekler

Kaynak: Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, And Clans. Administrative Science Quarterly, 25, akt: Erdem (2007), s. 65.

Ouchi (1980)’nin yukarıda anlatılan örgütsel kontrol yaklaşımı, örgütsel kültür sınıflamalarında da referans alınmıştır. Bu yaklaşımı referans alan bazı sınıflamalar şunlardır;

Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" (competing values framework) adını verdikleri yapıda, bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksenini kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Bendixen ve Burger, 1998; Dastmalchian vd., 2000; Dosoglu-Guner, 2001; Berrio, 2003; Pennington vd., 2003; Stoica vd., 2004; Daft, 2004; Jones vd., 2005, Akt: Erdem, 2007). Bu örgüt kültürü çeşitleri klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürüdür (Şekil 10). Klan, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin Ouchi (1980)'nin örgütsel kontrol stratejileri ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Bu dört tip örgüt kültürü Tablo 8'da özetlenmiştir.



Şekil 10. Örgüt Kültürü Tipleri

Kaynak: Jones vd., (2005). The Impact Of Organizational Culture And Reshaping Capabilities On Change Implementation Success: The Mediating Role Of Readiness For Change. *Journal Of Management Studies*, 42 (2), akt: Erdem (2007), s. 65.

Hiyerarşi (Bürokrasi) kültürü.

Çağdaş kuramlar içinde en erken oluşturulan bu yaklaşım 1880'lerde Avrupa'daki devlet örgütleri üzerinde çalışan Alman sosyolog Max Weber'in çalışmalarına dayanmaktadır. 20. y.y. gelindiğinde, örgütlerin karşılaştığı en büyük mücadele giderek büyüyen karmaşık bir toplum için verimli bir şekilde mal ve

hizmet üretmekti (Cameron ve Quinn, 1999, s. 37). Bu karmaşıklığı gidermek için Weber (1947) bürokrasinin klasik ifadeleri olarak bilinen yedi karakteristik özellik önermiştir.

Bu karakteristikler;

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü, görevlerin ve yapılacak işlerin önceden tespit edilmesi ve planlanması
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı, emir ve komuta zinciri içerisinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulması ve böylece her kademenin bir üst kademe tarafından kontrol edilmesi
- İlke ve yöntemler; her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.
- Gayrişahsî (impersonal) ilişkiler; Weber'e (1947) göre personel kişisel, duygusal olmayan, hissi herhangi bir bağ geliştirmeden davranmalıdır.
- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi; çalışanların resmi bir sınavdan ve belirli bir eğitim seminerinden sonra işe kabul edilmesi
- Otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık olarak belirlenmesi; Yöneticilerin seçimle değil, atama yoluyla işbaşına getirilmesi
- Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması olarak belirtilmiştir.

1960'lara kadar hemen hemen bütün yönetim ve örgüt çalışması kitapları Weber'in (1947) hiyerarşi ve bürokrasi modelinin ideal örgüt biçimi olduğunu varsaymıştır, çünkü bu model sabit, etkin ve yüksek tutarlılığı olan hizmet ve ürün sağlamaya olanak vermiştir. Çevrenin görece sabit olması kadar görev ve işlevler de bütünlük ve eşgüdümlü olabilmekte, ürün ve hizmetlerdeki tekbiçimlilik devamlılık arz etmekte ve çalışanlar işle denetim altında tutulabilmekteydi. Karar verme yetkisinin belirgin olması, standart kural ve süreçler ile denetim ve sorumluluk mekanizması başarının anahtarı olarak görülmüştür. Bu modelde süreçler insanların ne yapması gerektiğini söylemektedir (Cameron ve Quinn, 1999, s. 38). Etkin liderler iyi koordinatör olanlar ve iyi örgütleyenlerdir. Düzenli işleyen bir örgütü sürdürmek önemlidir. Örgütün uzun dönemli amacı sabitlik, öngörülebilirlik ve etkinliktir. Yazılı kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutmaktadır. Tipik Amerikan fast food restoranlarından büyük holdinglere ve devlet kurumlarına kadar değişen örgütler

hıyerarşı kültürünün tipik örneklerini sergıleyebilmektedirler (Cameron ve Quinn, 1999, s. 38). Büyük rgtler ve devlet kurumlarında genellikle hıyerarşı kültürü egemendir, geniş standart prosedürlerinin olması, çokça hıyerarşik kademeler ve kuralları daha da güçlendirme çabası bunların tipik delilleridir. Fast food restoranları gibi küçük örgütlerde bile hıyerarşı kültürü egemen olabilmektedir (Cameron ve Quinn, 1999, s. 38).

Hıyerarşı kültürü örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Bu belirlenen standartlardan çıkılması istenmez (Erdem, 2007, s. 66). Ouchi (1987)'e göre bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: "istediğini değil, bizim sana söylediğimiz yap, çünkü sana bunun için para ödüyoruz". Yine yazara göre bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amasızlığı doğurur. Deal ve Kennedy (1982) bu kültür çeşidi için "süreç kültürü" tanımını kullanmakta ve bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri ve ilaç şirketleri gibi detaylı düzenlemeleri bulunan sektörleri örnek olarak göstermektedirler. Dini, askeri ve resmi örgütlerde bu tip kültür gözlenebilir. (T: Örgüt kültürü tipi, L: Liderlik biçimi, : Örgütün belirgin özelliği, S: Stratejik vurguları, B: Bağ)



Şekil 11. Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Modeli

Kaynak: Quinn ve Rohrbaugh (1981), Quinn (1988), Cameron ve Quinn (1999), Deshpande ve Farley (2004).

Market (Piyasa, Pazar) kültürü.

1960'ların sonunda örgütler yeni rekabetçi mücadelelere giriştiklerinden başka bir örgütlenme biçimi popüler olmaya başlamıştır. Bu biçim hiyerarşiden tamamen farklı bir varsayımı temel almakta ve büyük ölçüde Oliver Williamson, Bill Ouchi ve arkadaşlarının (Williamson, 1975; Ouchi, 1980) çalışmalarına dayanmaktadır. Bu araştırmacılar örgütsel etkinliğin kurulması olarak adlandırdıkları bir takım alternatif faaliyetler bütünü tanımlamıştır. Bunların içinde en, önemlisi etkileşim maliyetidir (transaction coast). Bu yeni tasarım, örgütü bir piyasa yapısı olarak ele alır. Piyasa (market) terimi pazarlama fonksiyonunun bir adaşı olmadığı gibi pazaryerindeki müşterileri de ifade etmemektedir. Bunun yerine kendisi bir piyasa gibi işleyen örgütlere gönderme yapar (Cameron ve Quinn, 1999, s. 39).

Bu kültürde iç işlerinden ziyade dışsal çevreye yönelmektedir. Tedarikçiler, müşteriler, sözleşmeli ortaklar, bayiler, sendikalar, dağıtıcılar ve benzerlerini içeren daha çok dışsal kuruluşlarla olan etkileşim üzerinde odaklanılmaktadır. İçsel denetimin kurallar, uzmanlaşmış işler ve merkezi kararlar tarafından sürdürüldüğü hiyerarşi kültüründen farklı olarak piyasa kültürü asıl olarak ekonomik piyasa mekanizmaları ve para değişimi vasıtasıyla işlerliğini sürdürür. Yani, pazarların esas odağı rekabetçi avantajlar yaratacak diğer kuruluşlarla etkileşimler (takaslar, satışlar, sözleşmeler) kurmaktır. Karlılık, alt kademedeki işin bitirilmesi, pazar payındaki güç, geniş hedefler ve sağlam müşteri temelleri örgütün başlıca amaçlarıdır (Cameron ve Quinn, 1999, s.39).

Piyasa tipindeki örgütlere hâkim olan asal değerlerin rekabet ve üretkenlik olması şaşırtıcı olmamalıdır. Piyasa kültürlerindeki rekabet ve üretkenlik, dışsal konum ve denetim üzerinde güçlü bir vurgu yapmak suretiyle kazanılmaktadır. Piyasa kültüründeki temel varsayım dışsal çevrenin husumet dolu değil salim bir yer olduğu, müşterilerin müşkülpesent ve değerlerle ilgili olduğu, örgütün rekabetçi konumunu artırmayla ilgilendiği ve yönetimin ana görevinin örgütü üretkenliğe, sonuca ve karlılığa yöneltmek olduğudur. Net bir amacın ve saldırgan bir stratejinin üretkenliğe ve karlılığa neden olduğu düşünülmektedir. Liderler, zorlu üreticiler ve güçlü rekabetçilerdir, zor ve talep kârlardır. Örgütü bir arada tutan bağ kazanma arzusudur. Uzun dönemdeki plan rekabet ve hedefleri gerçekleştirmektir. Rekabeti ve pazar liderliğini elde tutmak önemlidir (Cameron ve Quinn, 1999, s. 39-40).

Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder (Berrio, 2003;

Pennington vd., 2003, Akt: Erdem, 2007). Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Ouchi, 1987). Bu kültür çeşidinde rekabetçi avantaja ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kâr ve somut çıktılar ile değerlendirilir. Örgüt çalışanları başarı odaklıdır ve planlama, performans ve etkililik üzerinde dururlar (Dosoglu-Guner, 2001; Dwyer vd., 2003; Jung, 2003, Akt: Erdem, 2007). Pazar kültürünün liderleri hızlı hareket ederler, üretici ve yarışmacı bir özellik gösterirler. Nam ve başarı bu kültürde önemlidir. Örgütü bir arada tutan güç, kazanma vurgusudur (Dastmalchian vd., 2000, Akt: Erdem, 2007).

Klan (İşbirliğine Dayalı) kültürü.

Aile tipi örgütlere benzediği için klan olarak adlandırılmıştır. 1960'ların sonu ve 1970'lerin başında Japon firmalarında yapılan çalışmalardan sonra bir takım araştırmacılar Amerika'daki piyasa ve hiyerarşi kültürü ile Japonya'daki klan kültürü arasındaki temel farkları gözlemlemişlerdir (Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 1981; Lincoln, 1981). Paylaşılan değerler ve hedefler, bağlılık, katılımcılık, bireysellik ve 'biz' duygusu klan tipi örgütlere nüfuz etmiştir. Ekonomik varlıklardan ziyade daha çok geniş ailelere benzemektedirler. Hiyerarşik kural ve prosedürler veya kar merkezli rekabetçi pazarlar yerine klan tipi firmaların tipik karakteristikleri takım çalışması, çalışan uyum programları ve çalışanlar için kurumsal bağlılıktır. Bu karakteristikler, takım olarak ödülün alınması, kendi üyelerini kendilerinin işe alması veya işten çıkarması, kalite çemberleri, çevrenin güçlendirilmesi biçimindeki yarı özerk çalışma takımlarında görülmektedir (Cameron ve Quinn, 1999, s. 41).

Klan kültüründeki bazı temel varsayımlara göre çevre en iyi takım çalışması ile yönetilmeli, müşteriler ortaklanmış gibi düşünülmelidir. Yönetimin ana görevi çalışanları güçlendirmek ve onların katılımcılığını, bağlılıklarını ve sadakatlerini yükseltmektedir. Bu karakteristikler insan ilişkileri yaklaşımını benimseyen araştırmacı ve yazarlar tarafından Amerika'da da özellikle savunulmuştur (ör. McGregor, 1960; Likert, 1970; Agyris, 1964). Japon firmalarında oldukça yüksek başarı sağlamış özellikle de ikinci dünya savaşından sonra bu prensipler benimsenmiş ve başarıyla uygulanmış olsa da Birleşik Devletler ve

Avrupa kökenli örgütler ancak 1970'lerin sonu ve 1980'lerde mesajı anlayabilmiş ve klan kültürünün o kadar da kötü bir şey olmadığını ve iyi bir iş duygusu yarattığını fark edebilmiştir. Örneğin yöneticilerin uzun ve ileriye dönük planlar yapmasının zor ve karar verme mekanizmalarını belirsiz hale geldiği hızlı değişen belirsiz çevre koşullarında örgütsel faaliyetleri koordine etmede etkili olacak yöntem; bütün çalışanların aynı değerleri, inançları ve hedefleri paylaşmasıdır. İkinci dünya savaşı sonrasında Japon örgütleri batılı örgütlerden çok daha önce bu mesajı yakalayabilmiştir (Cameron ve Quinn, 1999, s. 41-42).

Klan tipi bir örgüt insanların kendilerinden pek çok şeyi paylaştıkları, çalışmak için arkadaşça bir ortam olarak betimlenmektedir. Bu örgüt tipi geniş bir aile gibidir. Liderler akıl hocaları olarak düşünülmekte ve hatta belki de veli/ebeveyn figürleri gibi algılanmaktadır. Örgütü bir arada tutan sadakat ve gelenektir, bağlılık yüksektir. Uzun vadede bireysel gelişime önem verilir yüksek uyum ve moral her şeyin üstündedir. Başarı içerideki hava ve insanların meselelerine göre tanımlanır (Cameron ve Quinn, 1999, s. 41-43). Klan kültürü, içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir. Bu tür örgütler bir aile gibidirler. Örgüt yöneticileri ana-baba rolündedirler (Dosoglu-Guner, 2001; Berrio, 2003; Dwyer vd., 2003, Akt: Erdem, 2007). Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca yönelen toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar (Ouchi, 1987). Ouchi (1987), Z tipi örgütleri daha çok klan kategorisinde görmekte, fakat olumlu özelliklerine rağmen bu kültürde dışarıdaki yabancılardan korkma eğiliminin bulunduğunu söylemektedir. Yazar, bir Z tipi örgütün genel müdürünün "Dışarıdan birinin üst düzeye getirmemize olanak yok. Daha önce denedik, fakat ötekiler onu kabullenmedi. Sanırım en büyük sorunlarımızdan birisi de bu" ifadesini buna örnek olarak göstermektedir. Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstriyel örgütlerde bu tip kültür gözlenebilir.

Adhokrasi (Girişimci) kültürü.

Dünya endüstri çağından Bilgi çağına doğru ilerledikçe dördüncü bir ideal örgüt tipi ortaya çıkmıştır. Bu örgüt tipi giderek yirmi birinci yüzyılın örgütsel dünyasını karakterize eden aşırı hızlı ve aşırı çalkantılı ortamlara en hızlı tepki verebilen bir yapı sunar. Ürün ve hizmetteki canlılığın hızla azalmasıyla, önceki üç

örgüt tipinden farklılaşan bir takım varsayımlar geliştirilmiştir. Cameron ve Quinn (1999) bu varsayımları; yenilikçi ve öncülük eden insiyatiflerin başarıya götürülmesi, örgütlerin geleceği hazırlama ve yeni ürün ve hizmet geliştirme işine yoğunlaşması ve yönetimin ana görevinin girişimcilik, yaratıcılık ve faaliyeti güçlendirmesi olarak sıralamaktadırlar. Adaptasyon ve yenilik bu çerçevede yeni kaynaklara ve karlılığa yol açmakta böylelikle de gelecek vizyonunu oluşturma, örgütlü anarşi ve disiplinli imgelem kavramlarına vurgu yapılmaktadır (Cameron ve Quinn,1999, s. 43). Adhokrasi (adhocracy) kelimesi ad-hoc kökünden gelmektedir. Ad-hoc kelimesi zamansal, özgülleşmiş/uzmanlaşmış, dinamik bir birime gönderme yapar. Pek çok insan bir şekilde görevini bitirir bitirmez ayrıldığı bir ad-hoc iş gücüne veya komiteye katılmıştır. Adhokrasiler zamansalcılara benzer. Bir adhokrasinin ana hedefi uyarlanmayı, esnekliği ve yaratıcılığı artırmaktır (Cameron ve Quinn,1999, s. 43).

Adhokrasi örgüt kültürüne, uzay havacılığı, yazılım geliştirme, think-tank danışmanlığı ve film yapımı gibi endüstrilerde sıklıkla rastlanabilmektedir. Bu örgütlerin önemli bir iddiası yenilikçi ürün ve hizmet üretmek ve yeni fırsatlara hızla uyum sağlamaktır. Piyasa ve hiyerarşi kültüründen farklı olarak adhokrasilerde merkezi iktidar veya yetki ilişkileri yoktur. Bunun yerine iktidar bireyden bireye veya görev takımından görev takımına doğru el değiştirir. Bireyselliğe, risk almaya ve geleceği görmeğe yüksek vurgu yapılması üretim, müşteri ve Ar-Ge ile yoğun olarak ilgilenilmesini zorunlu kılmaktadır. Örneğin danışmanlık firmalarında her farklı müşteri talebine bağımsız bir proje gibi bakılır ve zamana bağlı örgütsel tasarım göreve eşlik etmek için oluşturulmaktadır: Proje sona erdiğinde yapıda kendiliğinden çözülmektedir. Bazen farklı bir tipte başat kültüre sahip geniş örgütler içinde adhokratik alt birimler olabilmektedir (Cameron ve Quinn,1999, s. 43-44).

Quinn ve Cameron'ın (1983) New York eyaleti akıl sağlığı bürosunda meydana gelen evrimsel değişimleri incelediği çalışmalarında hiyerarşik bir yapıda mevcut bulunan adhokrasi alt birim kültürlerini ortaya çıkarmışlardır. Kuruluşunun ilk beş yılında büro adhokrasi olarak organize edilmiştir. Quinn ve Cameron (1983) analizlerinde aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır:(1) hiç bir örgüt şeması yoktur – bu büro için organizasyon şeması çizmek imkânsızdır zira sık sık ve çok hızlı değişmektedir;(2) zamansal fiziki mekân –direktörün bir ofisi yoktur. Nerede gerekli olduğunu düşünürse orada operasyonları yürüttüğü bir üs kurmaktadır;(3) zamansal roller –personel değişen müşteri sorunlarına bağlı olarak atanmaktadır,(4) yaratıcılık

ve yenilik – çalışanlar sorunlara yeni çözümler üretmek ve müşterilere yeni hizmet seçenekleri sunmaları için cesaretlendirilirler.

Özet olarak adhokrasi kültürü dinamik, girişimci ve yaratıcı iş yerleri için geçerlidir. İnsanlar elini taşın altına koyar ve risk alırlar. Etkin liderlik vizyon sahibi, yenilikçi ve risk yönelimlidir. Örgütü bir arada tutan deneyime ve yeniliğe olan bağlılıktır. Yeni bilgi, ürün ve/veya hizmet sahibi olmak üstünlük sağlar. Değişim için hazırlıklı olmak ve yeni mücadelelerle karşılaşmak önemlidir. Örgüt uzun dönemde hızlı gelişimi ve yeni kaynaklar kazanmayı hedefler. Başarı özgün ürün ve hizmet üretme ile eşanlamlıdır (Cameron ve Quinn,1999, s. 45). Adhokrasi kültürü organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir (Stoica vd., 2004, Akt: Erdem, 2007). Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanılmaz. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir (Dastmalchian vd., 2000; Ataman, 2001, Akt: Erdem, 2007). Daft (2004)'a göre, elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler, müşterileri memnun etme konusunda hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, bu kültür tipini yansıtır.

Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Charles Handy örgüt kültürlerini sınıflandırırken yönetim biçimi ve örgüt yapısını temel alır. Aşağıda bu sınıflamada yer alan tiplerden ayrı ayrı söz edilecektir (Erkmen ve Ordun, 2001, Akt: Kuru, 2005):

Güç / Otorite kültürleri.

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

Bürokratik / Rol kültürleri.

Bu tip örgütlerde rol, iş ve otorite tanımları açıkça yapılmış ve iletişim biçimleri belirlenmiştir. Hatta bir sorunla karşılaşıldığında bile çözüm yöntemleri bile belirlenmiştir. Örgüt, tepe yönetimi tarafından belirlenmiş kurallarca kontrol

edilmektedir. Her bölümden üzerine düşeni yapması beklenir, bu kültürde işbölümü, standardizasyon hâkimdir.

İş-Süreç (Başarı) kültürü.

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

Birey (Destek) kültürü.

Bu kültür, bürokrasiye, uzmanlaşmaya rutin işlere karşıdır. Bu tip kültüre sahip örgütler çalışanlarına, birbirleri ile ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlar, çalışanların da kararlara katılımını teşvik eder. Çalışanlara sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim biçimi sergilenerek, çalışanların işlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklar sağlanır. Aynı zamanda takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir.

Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

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

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

Bunlardan başka yapılan diğer sınıflandırmalar da mevcuttur. Bunlar toplu olarak Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları

Byrars	1. Katılımcılık 2. Faaliyetin niteliği (Halis, 2003).
Harrison ve Handy	1. Rol Kültürü 2. Güç Kültürü 3. İş (Görev) Kültürü 4. Birey (Atomistic) Kültürü (Halis, 2003).
Jefferi Sonnenfeld	1. Akademi 2. Kulüp 3. Kale 4. Beyzbol Takımı (Halis, 2003).
Pumpin	1. Müşteri 2. Yenilik 3. İş Gören 4. Kazanç (Halis, 2003). 5. Başarı 6. Örgüt 7. Teknoloji
Quinn ve Rohrbaugh (1981) Quinn (1988) Deshpande (2004)	1. Klan 2. Hiyerarşi 3. Adhokrasi 4. Piyasa
Ouchi (1980) Willkins ve Ouchi (1983)	1. Pazar 2. Hiyerarşi 3. Klan
Deal ve Kennedy (1982)	1. Yüksek Risk -Yavaş Geri Bildirim Kültürü 2. Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü 3. Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü 4. Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü
Jones	1. Üretken 2. Bürokratik 3. Profesyonel (Erdem,2007).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Uşak İl merkezinde ve merkez köylerde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 82 eğitim kurumunda, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında görev yapan 2221 öğretmen ve 164 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklemi, 319 öğretmen ve 121 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. (Örneklem sayısı; %95 güven seviyesi, %5,63 hata payı alınarak hesaplanmıştır.)

Tablo 7. Evren ve Örneklemi Oluşturan Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerinin Dağılımı

	TOPLAM KURUM SAYISI	Öğretmen Sayısı				Toplam
		Bay		Bayan		
Evrende	82	1222	%55	999	%45	2221
Örnekleme	82	112	%51.1	107	%48.9	219

Örnekleme öğretmenler, % 55'ini bay öğretmenler, %45'ini bayan öğretmenler oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Doç. Dr. Cemil Yücel ve yazar tarafından ilgili literatür taranarak geliştirilen “İş Değerleri Ölçeği” 30 boyutu içermekte ve bu boyutların altında 180 tane madde bulunmaktadır. Ancak bu boyutlar daha sonra 24 boyuta ve 132 alt maddeye indirilmiştir. Seçilen her yönetici, ölçek maddelerinin her birinde iş değerlerinin hangi ölçüde kendileri için önemli olduklarını belirlemişlerdir.

İş değerleri ölçek formu iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci Bölüm eğitim yöneticilerin kişisel bilgilerinin yer aldığı bölümdür. Bu bölümde: yöneticilerin cinsiyetini, medeni halini ve toplam kıdem yılını belirlemeye yönelik kişisel bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölüm, eğitim yöneticilerinin iş değerlerini ölçmeye yönelik hazırlanmış 30 alt boyuta ait 180 maddelik bir ölçekten oluşmaktadır. Bu boyutlar ilk aşamada şu şekilde belirlenmiştir; *güvenlik ve iş garantisi (6 madde), bilgi ve araştırma (6 madde), tanınma ve takdir edilme (6 madde), yükselme- ilerleme (6 madde), rekabet (6 madde), ahlaki/duyuşsal doyum (6 madde), etki etme ve etkili olma (6 madde), bağımsızlık ve otonomi (6 madde), bedensel aktivite (6 madde), çalışma mekânı (6 madde), heyecan ve macera (6 madde), para (6 madde), yardımlaşma (6 madde), iletişim (6 madde), topluma faydalı olma(6 madde), eğlence (6 madde), güç (6 madde), örgütsel kimlik (6 madde), işin çeşitliliği (6 madde), arkadaşlık ve dostluk (6 madde), karara katılım (6 madde), yeterlilik (6 madde), kişisel gelişim (6 madde), esneklik (6 madde), kabul görme ve farkına varılma (6 madde), ekonomik güvence (6 madde), toplumsal etkinlikler (6 madde), estetik (6 madde), statü-prestij (6 madde) ve denge (6 madde) gibi boyutlardan oluşmaktadır. Ancak bu boyutlar güvenilirlik hesapları sırasında 24 boyuta ve 132 alt maddeye indirilmiştir. İş değerleri ölçeğinde likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.*

Yazar tarafından geliştirilen ikinci ölçek “Kurumsal Kültür Ölçeği” ise yönetici ve öğretmenlerin kurumlarında hangi tip örgüt kültürünü benimsediklerini belirlemek için kullanılmıştır. Bu ölçek Quinn (1988), Cameron ve Quinn (1999), Deshpande ve Farley (2004) ve Erdem (2007) ’in çalışmalarında kullandıkları “Örgüt Kültürü Ölçeği ” incelenerek geliştirilmiştir.

Tablo 8. Demografik Değişkenler ve Değişkenlerin Kategorileşmesi

Değişken Adı	
Cinsiyet	1- Bay 2-Bayan
Yaş	
Medeni Hal	1-Bekâr 2-Evli 3-Dul 4-Ayrılmış
Kurumdaki Görevi	1-Yönetici 2-Öğretmen
Kıdem Yılı	Toplam Yıl Olarak
Öğrenim Durumu	1-İlkokul 2- Ortaokul 3- Lise 4- Ön Lisans 5- Lisans 6- Yüksek Lisans 7- Doktora 8- Diğer

Bu ölçekte, *örgütün belirgin özellikleri (8 madde)*, *çalışanları bir arada tutan bağ (8 madde)*, *liderlik (8 madde)*, *örgütün stratejik vurguları (8 madde)*, *yönetim şekli (8 madde)*, *başarı kriterleri (8 madde)*, *iletişim(8 madde)* ve *ödüllendirme (8 madde)* gibi 8 tane boyut yer almaktadır. Bu boyutların altında bulunan 64 madde ile yönetici ve öğretmenlerin kurumsal kültür tipi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu 8 tane boyutun her birinde iki tane klan, iki tane adhokrasi, iki tane market/piyasa ve iki tane hiyerarşi örgüt kültür tipini ölçen A,B,C,D gibi seçenekler yer almaktadır. Tüm A seçenekleri klan örgüt kültürünü, tüm B seçenekleri adhokrasi kültürünü, tüm C seçenekleri piyasa (pazar) örgüt kültürünü ve tüm D seçenekleri hiyerarşi örgüt kültürünü ifade etmektedir. Yönetici ve öğretmenlerden A, B, C, D seçeneklerine 100 puanı dağıtmaları istenmiştir. Seçeneklere 0 ile 100 arasında herhangi bir puan vermeleri istenmiştir.

Kurumsal Kültür ölçek formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm eğitim yöneticilerin ve öğretmenlerin kişisel bilgilerinin yer aldığı bölümdür. Bu bölümde: eğitim yöneticilerin ve öğretmenlerin cinsiyetini, yaşını, medeni durumunu, kurumdaki görevini, toplam kıdem yılını ve öğrenim durumunu belirlemeye yönelik kişisel bilgiler yer almaktadır. Bu bilgiler Tablo 8’de yer almaktadır. İkinci bölüm, mevcut örgütsel kültürünü tespit etmeye yönelik hazırlanmış olan 64 maddelik bir ölçekten oluşmaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin okullarda uygulanabileceğine dair MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi’nden ve Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izin alınmıştır. Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü istatistik şubesinden ile ait okullardaki öğretmen ve yönetici sayılarının genel dağılımını gösteren veriler alınmıştır. İl merkezinde eğitim kurumlarında 1921 öğretmen, merkez köylerde 300 öğretmen olmak üzere 2221 öğretmen vardır. Bu bilgiler doğrultusunda ölçek formları 484 adet çoğaltılarak 82 eğitim kurumuna uygulanmıştır. Ölçek formları ortalama iki hafta sonra araştırmacı tarafından toplanmıştır. Öğretmenlere uygulanan ölçek formlarından 219’u, yöneticilere uygulanan ölçek formlarından 121’i olmak üzere toplam 340’ı geri dönmüştür. Balcı’nın belirttiği %80 standardına göre, ölçek dönüş oranının yeterli olduğu kabul edilmiştir (Balcı, 2001:179).

Verilerin Analizi

Ölçeğin uygulanması ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 13.0 paket programına girilerek değerlendirilmiştir. Ölçek verileri şu şekilde elde edilmiştir: 132 ölçek maddesinden oluşan “İş Değerleri Ölçeği” eğitim yöneticilerine uygulanmış ve 64 maddeden oluşan “Kurumsal Kültür Ölçeği” de hem eğitim yöneticilerine hem de eğitim yöneticilerinin bağlı buldukları kurumlarda çalışan öğretmenlere uygulanmıştır. İş değerlerinden güvenlik ve iş garantisi, bilgi ve araştırma, tanınma ve takdir edilme, yükselme- ilerleme, rekabet, ahlaki/duyuşsal doyum, etki etme ve etkili olma, bağımsızlık ve otonomi, bedensel aktivite, çalışma mekânı, heyecan ve macera, para, yardımlaşma, iletişim, topluma faydalı olma, eğlence, güç, örgütsel kimlik, işin çeşitliliği, arkadaşlık ve dostluk, karara katılım, yeterlilik, kişisel gelişim, esneklik gibi boyutlardan oluşan 132 maddelik ölçek;

- Hiç (1)
- Az (2)
- Normal (3)
- Oldukça (4)
- Çok (5)

şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin başında yöneticilerden, her ifadeyi okuduktan sonra karşısında bulunan seçeneklerden kendilerine uygun olanını seçmeleri belirtilerek, uygun puanlamayı işaretlemeleri istenmiştir.

“Kurumsal Kültür Ölçeği” örgütün belirgin özellikleri, çalışanları bir arada tutan bağ, liderlik, örgütün stratejik vurguları, yönetim şekli, başarı kriterleri, iletişim ve ödüllendirme gibi 8 tane boyuttan oluşan 64 madde ile yönetici ve öğretmenlerin kurumsal kültür tipi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu 8 tane boyutun her birinde iki tane klan, iki tane adhokrasi, iki tane piyasa ve iki tane hiyerarşi örgüt kültür tipini ölçen A,B,C,D gibi seçenekler yer almaktadır.

Tablo 9. Kurumsal Kültür Ölçeğinde Yer Alan Maddelere Bir Örnek

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştığımız.	Puan
A	
B	
C	
D	
TOPLAM PUAN		100

Tüm A seçenekleri klan örgüt kültürünü, tüm B seçenekleri adhokrasi kültürünü, tüm C seçenekleri piyasa (pazar) örgüt kültürünü ve tüm D seçenekleri hiyerarşi kültürünü ifade etmektedir. Yönetici ve öğretmenlerden kurumları ile ilgili olan maddelere daha fazla, az ilgili olan maddelere daha az olmak üzere, A, B, C, D seçeneklerine 100 puanı dağıtmaları ve seçeneklere 0 ile 100 arasında herhangi bir puan vermeleri istenmiştir.

Madde Analizi

Güvenilirlik

Yöneticilerin, ölçek maddelerine verdikleri cevaplar, alfa güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, güvenilirlik analizinde bir maddenin (ölçek sorusu) elenip elenmemesi kararında şu yol izlenmiştir:

Düzeltilmiş toplam madde korelasyonu değeri negatif olan maddeler incelendiğinde en yüksek negatif değeri olan madde elenerek düzeltilmiş toplam madde korelasyon değeri negatif olan madde kalmayınca kadar elemeye devam edilmiştir. Bütün maddelerin toplam puanla Pearson korelasyonu pozitif olduğunda, en düşük değerde bulunan maddeler incelenmiştir. Pearson korelasyonu en düşük maddeyi sildiğimizde Alfa değerinde önemli bir yükselme sağlanacaksa bu madde silinmiştir. Bu aşamada silinme kararında üst sınır 0.25 olarak kabul edilmiştir. Düzeltilmiş toplam madde korelasyonu 0.25'in altında kalan maddeler elenme incelenmesine tabi tutulmuştur.

Temel Bileşenler Analizi

Güvenilirlik işlemi sonucunda elenen maddelerden sonra geri kalan maddeler temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Temel Bileşenler analizindeki yapıları ölçtüğü düşünülen soruların oluşturduğu boyutlar birbirinden farklı olduğu için, Varimax Rotasyonu yapılmasına karar verilmiştir. Aygen değeri 1 (bir) olarak alınıp, bunun üzerinde kaç boyut olduğuna bakılmıştır. Her boyut bir dizi maddeden oluştuğu için, bu boyutlardaki maddelerden her yönetici için bir ortalama hesaplanmıştır. Diyelim ki bir boyut altında 6 madde olsun. Her bir yönetici için bu 6 maddeye yöneticinin verdiği cevaplar matematiksel olarak toplanmıştır. Elde edilen bu toplam, o boyuttaki toplam madde sayısına yani 6'ya bölünmüştür. Eğer boyut 8 madde ise yöneticinin bu maddelere verdiği cevapların matematiksel toplamı 8'e bölünmüştür. Böylece her yöneticinin her boyut için bir puanı olmuştur.

Uygulanmış olan ölçeklerle elde edilen maddelerin tümüne güvenilirlik (alfa) analizi yapılmıştır. İstatistiksel madde analizi incelenmesinde “düzeltilmiş toplam madde korelasyonu” (corrected item total corelation) verilerine bakılarak elenmesi gereken madde olup olmadığına karar verilmiştir.

- 1- Bütün maddelerin düzeltilmiş madde korelasyonu pozitif olduğunda, en düşük değere sahip maddeler incelenmiştir.

- 2- Bazı değerlerin alfa değerinde önemli bir yükselme sağlandığı için bilgi ve araştırma değerinde 6. madde, tanınma ve takdir edilme değerinde 1. madde, yükselme ve ilerleme değerinde 4. madde, rekabet değerinde 1. madde, ahlaki/duyuşsal doyum değerinde 1. madde, bağımsızlık ve otonomi değerinde 1.ve 2. maddeler bedensel aktivite değerinde 1. ve 3. maddeler, çalışma mekânı değerinde 5. ve 6. maddeler, heyecan ve macera değerinde 4. ve 6. maddeler, para değerinde 2. ve 6. maddeler, yardımlaşma değerinde 2. ve 6. maddeler, iletişim değerinde 5. ve 6. maddeler, topluma faydalı olma değerinde 1. 2. ve 3. maddeler, eğlence değerinde 1. ve 5. maddeler, güç değerinde 1.ve 3. maddeler, örgütsel kimlik değerinde 1. ve 6. maddeler, işinizin çeşitliliği değerinde 5. ve 6. maddeler, arkadaşlık ve dostluk değerinde 1. 2. ve 6. maddeler, karara katılım değerinde 1. 4. ve 6. maddeler, yeterlilik değerinde 1. 2. ve 3. maddeler, kişisel gelişim değerinde 1. 2. 3. 4. maddeler, esneklik değerinde 3. 5. ve 6. maddeler silinmiştir. Bazı değerlerin alfa değerinde önemli bir yükselme sağlandığı için kabul görme ve farkına varılma, ekonomik güvence, toplumsal etkinlikler, estetik, statü-prestij ve denge boyutları ölçekten kaldırılmıştır.

Güvenirlilik işleminden sonra 180 madde temel bileşenler analizinde varimax rotasyonuna tabii tutulmuştur. Temel bileşenler analizindeki amaç, iş değerlerini ölçtüğü düşünülen maddelerin temel boyutlarını ortaya çıkarmaktır. Aygen değeri 1 (bir) alınıp, bunun üzerinde kaç boyut olduğuna bakılmıştır. 180 maddelik ölçek bu analiz sonucunda 132 maddeye indirgenmiş ve bu maddelerin 24 boyut oluşturduğu görülmüştür. Tablo 10'da herhangi bir gruba ağırlıklı olarak girmeyen ya da gruplar arası ayırt ediciliği olmayan maddeler olup olmadığı gösterilmiştir.

Bu 24 boyuta giren maddeler anlamsal açıdan incelenmiş ve ekonomik güvenceyi ölçmek için hazırlanan 4. sorunun para değerini ölçmek için hazırlanan soruların içine girdiği görülmüştür. Bu yüzden para boyutuna eklenmiştir. Kişisel gelişimi ölçmek için hazırlanan 4. sorunun etki etme ve etkili olma değerini ölçmek için hazırlanan soruların içine girdiği görülmüştür. Bu yüzden etki etme ve etkili olma boyutuna eklenmiştir. Bunun dışında önceden öngörülen tüm maddelerin kendi grupları altında toplandığı görülerek yapısal geçerliliğe destek sağlanmıştır. Ölçek hazırlanırken aynı şeyi ölçtüğü düşünülen madde öbekleri analiz sonucunda birbirleri

ile aynı grupta yer almışlardır. Bu da ölçekte alınan maddelerin yüzeysel geçerliliğın doğru olarak tespit edildiğini ispatlamaktadır.

Temel bileşenler analizinde iş değerlerini belirleyen maddelerinin genel alfa değeri .82 olarak bulunmuştur. Alt boyutlar açısından iş değerlerini belirleyen maddelerinin güvenilirlik katsayıları ise şöyle bulunmuştur:

- 6 maddeden oluşan güvenlik ve iş garantisi boyutunun alfa değeri .95
- 5 maddeden oluşan bilgi ve araştırma boyutunun alfa değeri .94
- 5 maddeden oluşan tanınma ve takdir edilme boyutunun alfa değeri .93
- 5 maddeden oluşan yükselme ve ilerleme boyutunun alfa değeri .92
- 5 maddeden oluşan rekabet boyutunun alfa değeri .92
- 5 maddeden oluşan ahlaki/duyuşsal doyum boyutunun alfa değeri .89
- 4 maddeden oluşan etki etme ve etkili olma boyutunun alfa değeri .86
- 4 maddeden oluşan bağımsızlık ve otonomi boyutunun alfa değeri .80
- 4 maddeden oluşan bedensel aktivite boyutunun alfa değeri .86
- 4 maddeden oluşan etki çalışma mekanı boyutunun alfa değeri .87
- 4 maddeden oluşan heyecan ve macera boyutunun alfa değeri .86
- 4 maddeden oluşan para boyutunun alfa değeri .78
- 4 maddeden oluşan yardımlaşma boyutunun alfa değeri .85
- 4 maddeden oluşan iletişim boyutunun alfa değeri .85
- 3 maddeden oluşan topluma faydalı olma boyutunun alfa değeri .88
- 4 maddeden oluşan eğlence boyutunun alfa değeri .88
- 4 maddeden oluşan güç boyutunun alfa değeri .89
- 4 maddeden örgütsel kimlik boyutunun alfa değeri .83

- 4 maddeden oluşan işinizin çeşitliliği boyutunun alfa değeri .84
- 3 maddeden oluşan arkadaşlık ve dostluk boyutunun alfa değeri .68
- 3 maddeden oluşan karara katılım boyutunun alfa değeri .77
- 3 maddeden oluşan yeterlilik boyutunun alfa değeri .84
- 2 maddeden oluşan kişisel gelişim boyutunun alfa değeri .74
- 3 maddeden oluşan esneklik boyutunun alfa değeri .82

Kurumsal kültür anketinde yer alan alt boyutların güvenilirlik değerleri ise şöyle bulunmuştur:

- 16 maddeden oluşan klan kültür boyutunun alfa değeri .90
- 16 maddeden oluşan adhokrasi kültür boyutunun alfa değeri .84
- 16 maddeden oluşan market/pazar kültür boyutunun alfa değeri .80
- 16 maddeden oluşan hiyerarşi kültür boyutunun alfa değeri .94'dür.

Madde güvenilirlik analizi sonucunda, zayıf maddelerin hemen hemen olmadığı görülmüş ve güvenilirlik madde toplam katsayısı 25'in altında olan maddeye rastlanmamıştır.

Çalışmada, verilerin analizi iki farklı şekilde yapılmıştır. 340 katılımcının (121 yönetici ve 219 öğretmen) yer aldığı çalışma, ilk olarak analiz birimi birey olarak incelenmiştir. Daha sonra, aggregate (kümeleme yöntemi) analizi kullanılmış, analiz birimi okul olarak değerlendirilmiştir. 71 okulun yer aldığı çalışmada, bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler hem bireysel olarak hem de okul olarak toplu değerlendirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Çalışmanın bulgular bölümünde, betimsel istatistikler incelenmiş ve konu ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Alt problemler dikkate alınarak, gerekli analizler yapılmış ve bu sırayı takip ederek bulgulara yer verilmiştir. Alt problemlerde yer aldığı gibi, bulgular analiz birimi birey ve okul olarak ele alınmıştır.

Tablo 11 incelendiğinde, örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün (27.67) öne çıktığı görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin kurumlarını daha çok örgüt içi odaklılığı vurgulayan klan kültürü ile tanımladıkları görülmektedir. İkinci sırada ise, Hiyerarşi (26.57) kültürünün yer aldığı görülmektedir. Öğretmen ve yöneticiler, bağlı buldukları örgütleri mekanik ve bürokratik örgütleri temsil eden hiyerarşi kültürüne yakın bulmaktadırlar.

Adhokrasi örgüt kültürü (23.47) ise belirgin örgüt kültür tipleri içerisinde üçüncü sırada yer almaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin kurumlarını girişimci ve yenilikçi olarak ifade etmedikleri görülmektedir. Örgüt kültür tiplerinden son sırada yer alan dış odaklılığı vurgulayan market (Pazar) tipi örgütlenme (21.07) ise yönetici ve öğretmenler tarafından belirgin örgüt kültür tipi olarak seçilmemiştir.

Örgütün belirgin özellikleri bakımından eğitim kurumları incelendiğinde, klan kültürü (29.18) baskın gelmektedir. Eğitim kurumları liderlik yönünden incelendiğinde, eğitim kurumlarında hiyerarşik örgüt kültürü (32.41) baskın gelmektedir. Eğitim kurumlarında bu kültür tipi ile beslenen liderlik modeli ortaya çıkmaktadır.

Yönetim biçimi bakımından, eğitim kurumlarında klan örgüt kültürü (30.66) baskın gelmekte ve kurum çalışanlarının klan örgüt tipi ile yönetildikleri görülmektedir. Örgütün başarı kriterleri göz önüne alındığında, eğitim kurumlarında klan örgüt kültürü (27.70) ve bunu takiben hiyerarşik örgüt kültürü (26.74) baskın gelmektedir.

Tablo 11. Analiz Birimi Birey Olduğunda, Seçilen Örgüt Kültür Tipleri ve Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Farkları Gösteren İstatistikler (N=340)

DEĞİŞKENLER	Ort.	SS
Örgütün belirgin özelliği klan	29.18	13.96
Örgütün belirgin özelliği adhokrasi	20.59	8.47
Örgütün belirgin özelliği piyasa	21.34	8.32
Örgütün belirgin özelliği hiyerarşi	28.90	17.81
Örgütü bir arada tutan bağ klan	25.08	11.24
Örg. Bir arada tutan bağ adhokrasi	25.10	11.00
Örgütü bir arada tutan bağ piyasa	22.76	8.24
Örgütü bir arada tutan bağ hiyerarşi	27.03	17.36
Liderlik klan	24.58	10.68
Liderlik adhokrasi	22.42	9.54
Liderlik market	20.61	7.52
Liderlik hiyerarşi	32.41	16.44
Örgütün stratejik vurguları klan	25.26	10.62
Örg. Stratejik vurguları adhokrasi	24.53	8.48
Örg. Stratejik vurguları market	21.34	8.32
Örg. Stratejik vurguları hiyerarşi	27.96	13.66
Yönetim biçimi klan	30.66	16.52
Yönetim biçimi adhokrasi	20.51	7.77
Yönetim biçimi market	20.69	9.63
Yönetim biçimi hiyerarşi	28.24	14.57
Basarı klan	27.70	11.14
Basarı adhokrasi	23.96	9.23
Basarı market	21.43	9.63
Basarı hiyerarşi	26.74	12.67
İletişim klan	31.85	13.60
İletişim adhokrasi	26.73	10.21
İletişim market	19.26	9.01
İletişim hiyerarşi	22.07	13.92
Ödüllendirme klan	27.07	11.20
Ödüllendirme adhokrasi	23.95	8.48
Ödüllendirme market	21.12	7.64
Ödüllendirme hiyerarşi	27.24	14.90
Klan	27.67	9.07
Adhokrasi	23.47	5.98
Market	21.07	5.31
Hiyerarşi	26.57	12.14

Örgütün stratejik anlamda vurgu yaptığı konular düşünüldüğünde, eğitim kurumlarında hiyerarşik örgüt kültürü (27.96) baskın gelmektedir. Eğitim kurumları stratejik anlamda istikrar ve durağanlığa önem vermektedir. Örgütün stratejik anlamda vurgu yaptığı konular düşünüldüğünde piyasa örgüt kültür tipi (21.34) en az seçilen örgüt kültür tipidir. Eğitim örgütlerinin en az önem verdiği konulardan birinin, benzer kurumların yer aldığı eğitim ortamlarında hâkimiyet kurabilmek olduğu görülmektedir.

İletişim bakımından eğitim kurumları incelendiğinde, eğitim kurumlarında klan örgüt kültürü (31.85) baskın gelmektedir. Bu örgüt tipinin bir özelliği olan sıkı bir bağ ile birbirine bağlı olan çalışanlar arasında belli bir yakınlık içinde gerçekleşen yüz yüze iletişim vardır. Bulgulara baktığımızda, iletişim yönünden en düşük frekans market örgüt kültür tipine (19.26) aittir. Yani eğitim örgütlerinde kişisel çıkarları korumaya yönelik bir iletişim söz konusu değildir.

Tablo 12 incelendiğinde, eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, klan kültürü ile *yönetim biçimi* ve *iletişim* boyutlarını kendileri ile özdeşleştirdikleri görülmektedir. Eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, adhokrasi kültürü ile *iletişim* ve *örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ* boyutlarını kendileri ile özdeşleştirdikleri görülmektedir. Eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, pazar/market kültürü ile *başarı kriterleri*, *ödüllendirme biçimleri* ve *örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ* boyutlarını kendileri ile özdeşleştirdikleri görülmektedir. Eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, hiyerarşi kültürü ile *liderlik*, *örgütün belirgin özellikleri* ve *yönetim biçimi* boyutlarını kendileri ile özdeşleştirdikleri görülmektedir. Örgütün belirgin özellikleri düşünüldüğünde hiyerarşi örgüt kültür tipinin baskın olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Analiz Birimi Birey Olduğunda, Örgüt Kültür Tiplerinde Belirgin Olan Örgüt Kültürü Boyutlarını Gösteren İstatistikler (N=340)

Değişkenler	Ort.	SS
Örgütün belirgin özelliği klan	29.18	13.96
Örgütü bir arada tutan bağ klan	25.08	11.24
Liderlik klan	24.58	10.68
Örgütün stratejik vurguları klan	25.26	10.62
Yönetim biçimi klan	30.66	16.52
Başarı klan	27.70	11.14
İletişim klan	31,85	13.60
Odullendirme klan	27.07	11.20
Örgütün belirgin özelliği adhokrasi	20.59	8.47
Örg. Bir arada tutan bağ adhokrasi	25.10	11.00
Liderlik adhokrasi	22.42	9.54
Örg. Stratejik vurguları adhokrasi	24.53	8.48
Yönetim biçimi adhokrasi	20.51	7.77
Başarı adhokrasi	23.96	9.23
İletişim adhokrasi	26.73	10.21
Odullendirme adhokrasi	23.95	8.48
Örgütün belirgin özelliği market	21.34	8.32
Örgütü bir arada tutan bağ market	22.76	8.24
Liderlik market	20.61	7.52
Örgütün stratejik vurguları market	21.34	8.32
Yönetim biçimi market	20.69	9.63
Başarı market	21.43	9.63
İletişim market	19.26	9.01
Odullendirme market	21.12	7.64
Örgütün belirgin özelliği hiyerarşi	28.90	17.83
Örgütü bir arada tutan bağ hiyerarşi	27.03	17.36
Liderlik hiyerarşi	32.41	16.44
Örg. Stratejik vurguları hiyerarşi	27.96	13.66
Yönetim biçimi hiyerarşi	28.24	14.57
Başarı hiyerarşi	26.74	12.67
İletişim hiyerarşi	22.07	13.92
Odullendirme hiyerarşi	27.24	14.90

Tablo 13. Analiz Birimi Okul Olduğunda, Örgüt Kültür Tipi ve Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Farkları Gösteren İstatistikler (N=71)

DEĞİŞKENLER	Ort.	SS
Örgütün belirgin özelliği klan	29,76	8,46
Örgütün belirgin özelliği adhokrasi	20,75	4,64
Örgütün belirgin özelliği piyasa	21,78	4,30
Örgütün belirgin özelliği hiyerarşi	27,73	10,82
Örgütü bir arada tutan bağ klan	24,51	6,56
Örg. bir arada tutan bağ adhokrasi	25,83	6,83
Örgütü bir arada tutan bağ piyasa	23,16	5,35
Örgütü bir arada tutan bağ hiyerarşi	26,46	10,61
Liderlik klan	24,66	6,34
Liderlik adhokrasi	22,76	5,21
Liderlik market	20,40	3,88
Liderlik hiyerarşi	32,24	9,66
Örg. Stratejik vurguları klan	24,94	6,53
Örg. Stratejik vurguları adhokrasi	25,03	4,79
Örg. Stratejik vurguları market	21,78	4,30
Örg. Stratejik vurguları hiyerarşi	27,82	7,83
Yönetim biçimi klan	31,79	12,44
Yönetim biçimi adhokrasi	20,56	4,16
Yönetim biçimi market	20,30	5,63
Yönetim biçimi hiyerarşi	27,41	8,58
Basarı klan	28,40	9,09
Basarı adhokrasi	23,85	6,12
Basarı market	21,46	4,74
Basarı hiyerarşi	26,16	7,23
İletişim klan	31,45	7,62
İletişim adhokrasi	28,1	7,22
İletişim market	19,06	5,21
İletişim hiyerarşi	21,3	8,61
Odullendirme klan	27,03	7,12
Odullendirme adhokrasi	24,41	4,95
Odullendirme market	21,35	4,09
Odullendirme hiyerarşi	26,96	8,68
Klan	27,82	5,87
Adhokrasi	23,91	3,30
Market	21,16	2,87
Hiyerarşi	26,01	7,14

Tablo 13 incelendiğinde, örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün (27.82) ve öne çıktığı görülmektedir. İkinci sırada ise, Hiyerarşi (26.01) kültürünün yer aldığı görülmektedir. Adhokrasi kültürü (23.91) ise belirgin örgüt kültür tipleri içerisinde üçüncü sırada yer almaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin kurumlarını girişimci ve yenilikçi olarak ifade etmedikleri görülmektedir. Örgüt kültür tiplerinden son sırada yer alan dış odaklılığı vurgulayan market (Pazar) kültürü (21.16) ise yönetici ve öğretmenler tarafından belirgin örgüt kültür tipi olarak seçilmemiştir.

Örgütün belirgin özellikleri bakımından eğitim kurumları incelendiğinde, kurumların klan kültürünü (29.76) seçtikleri görülmüştür. Kurumları bir arada tutan bağ incelendiğinde, eğitim kurumlarında hiyerarşik kültürü (26.46) baskın gelmektedir. Eğitim kurumlarında çalışanları bir arada tutan bağın hiyerarşi kültürünün tanımlayıcıları olan resmi kurallar ve yönetmelikler olduğu görülmektedir. Eğitim kurumları liderlik yönünden incelendiğinde, eğitim kurumlarında hiyerarşi kültürü (32.41) baskın gelmektedir.

Örgütün stratejik anlamda vurgu yaptığı konular düşünüldüğünde, eğitim kurumlarında hiyerarşi kültürü (32.24) baskın gelmektedir. Örgütün stratejik anlamda vurgu yaptığı konular düşünüldüğünde piyasa kültürü (21.78) en az seçilen örgüt kültür tipidir. Yönetim biçimi bakımından, eğitim kurumlarında klan kültürü (31.79) baskın gelmekte ve kurum çalışanlarının klan kültürü ile yönetildikleri görülmektedir. Örgütün başarı kriterleri göz önüne alındığında, eğitim kurumlarında klan kültürü (28.40) baskın gelmektedir. İletişim bakımından eğitim kurumları incelendiğinde, eğitim kurumlarında klan kültürü (31.45) baskın gelmektedir. Bulgulara baktığımızda, iletişim yönünden en düşük frekans, market kültürüne (19.06) aittir.

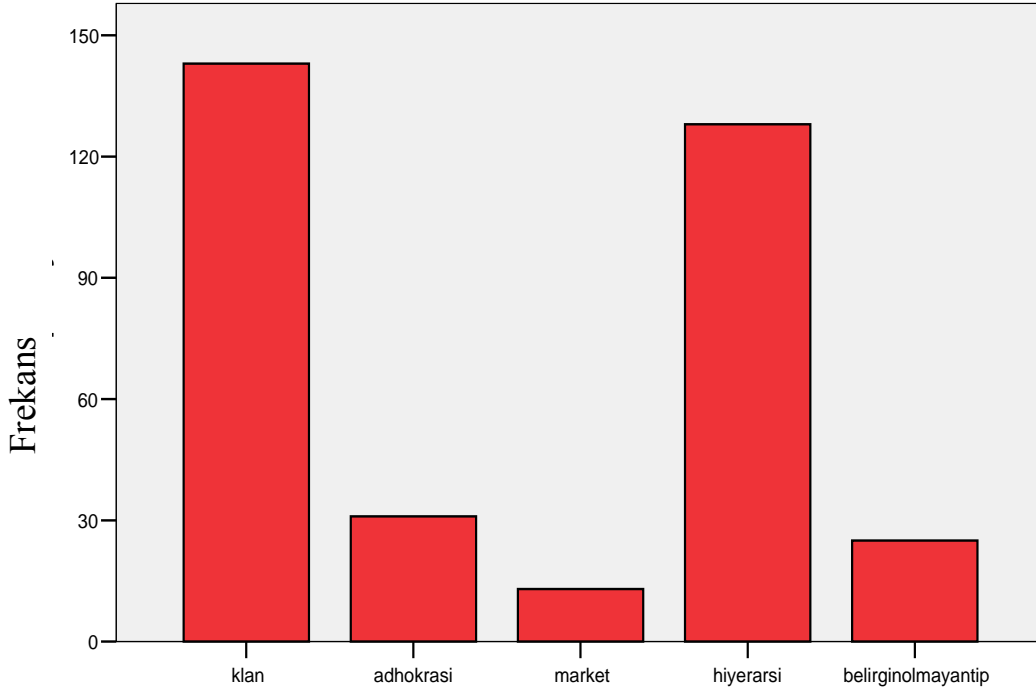
Tablo 14 incelendiğinde, eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, klan kültürü ile *yönetim biçimi* (31,79) ve *iletişim* (31,45) boyutlarını, adhokrasi kültürü ile *iletişim* (28,11) ve *örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ* (25,83) boyutlarını kendileri ile özdeşleştirdikleri görülmektedir. Eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, market kültürü ile *örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ* (23,16), *örgütün stratejik vurgu yaptığı konular* (21,78) ve *örgütün belirgin özellikleri* (21,78) boyutlarını kendileri ile özdeşleştirdikleri görülmektedir.

Tablo 14. Analiz Birimi Okul Olduğunda, Örgüt Kültür Tiplerinde Belirgin Olan Örgüt Kültürü Boyutlarını Gösteren İstatistikler (N=71)

Değişkenler	Ort.	SS
Örgütün belirgin özelliği klan	29,76	8,46
Örgütü bir arada tutan bağ klan	24,51	6,56
Liderlik klan	24,66	6,34
Örgütün stratejik vurguları klan	24,94	6,53
Yönetim biçimi klan	31,79	12,47
Basarı klan	28,40	9,09
İletişim klan	31,45	7,62
Odullendirme klan	27,03	7,12
Örgütün belirgin özelliği adhokrasi	20,75	4,64
Örg. Bir arada tutan bağ adhokrasi	25,83	6,83
Liderlik adhokrasi	22,76	5,21
Örg. Stratejik vurguları adhokrasi	25,03	4,79
Yönetim biçimi adhokrasi	20,56	4,16
Basarı adhokrasi	23,85	6,12
İletişim adhokrasi	28,11	7,22
Odullendirme adhokrasi	24,41	4,95
Örgütün belirgin özelliği market	21,78	4,30
Örgütü bir arada tutan bağ market	23,16	5,35
Liderlik market	20,40	3,88
Örgütün stratejik vurguları market	21,78	4,30
Yönetim biçimi market	20,30	5,63
Basarı market	21,46	4,74
İletişim market	19,06	5,21
Odullendirme market	21,35	4,09
Örgütün belirgin özelliği hiyerarşi	27,73	10,82
Örgütü bir arada tutan bağ hiyerarşi	26,46	10,61
Liderlik hiyerarşi	32,24	9,66
Örg. Stratejik vurguları hiyerarşi	27,82	7,83
Yönetim biçimi hiyerarşi	27,41	8,58
Basarı hiyerarşi	26,16	7,23
İletişim hiyerarşi	21,30	8,61
Odullendirme hiyerarşi	26,96	8,68
Klan	27,82	5,87
Adhokrasi	23,91	3,30
Market	21,16	2,87
Hiyerarşi	26,01	7,14

Tablo 15. Analiz Birimi Birey Olduğunda, Örgütte baskın olan kültür tipini gösteren frekans dağılımı (N=340)

	Frekans	Yüzde
KLAN	143	42,1
ADHOKRASİ	31	9,1
MARKET	13	3,8
HIYERARSİ	128	37,6
BELİRGİN OLMAYAN TİP	25	7,4
TOPLAM	340	100,0

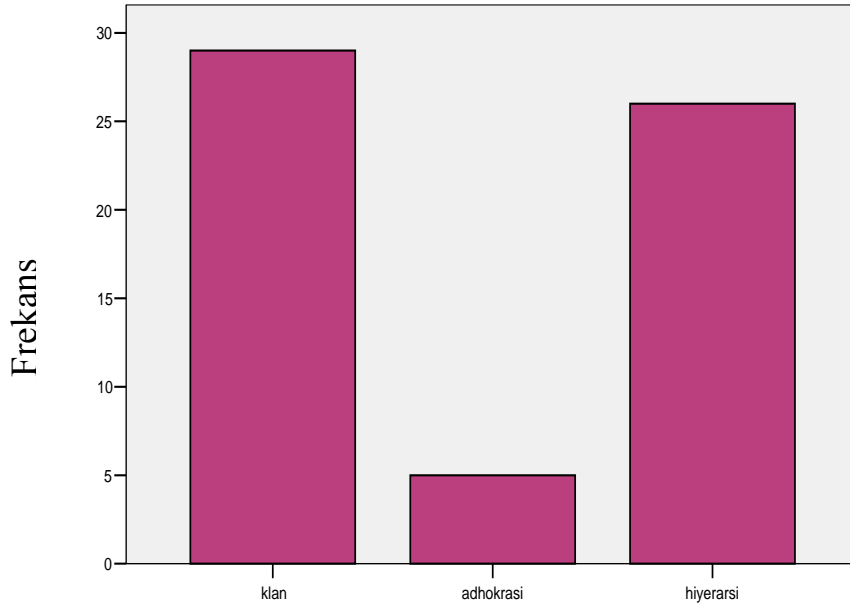


Şekil 12. Analiz Birimi Birey Olduğunda, Örgütte baskın olan kültür tipini gösteren grafik dağılımı (N=340)

Yönetici ve öğretmenlerin baskın gördükleri örgüt kültürü tipleri yüzdeler oranı ve grafik dağılımı incelendiğinde, en baskın örgüt kültürü tipinin sırasıyla klan (% 42,1), hiyerarşi (% 37,6), adhokrasi (% 9,1), market (% 3,8) olduğu görülmektedir. Bu örgüt kültür tiplerini benimsemeyen yani örgüt kültür tipi belirgin olmayan eğitim kurumlarının oranı ise % 7,4'dir.

Tablo 16. Analiz Birimi Okul Olduğunda, Örgütte baskın olan kültür tipini gösteren frekans dağılımı (N=71)

	Frekans	Yüzde
KLAN	29	48,2
ADHOKRASİ	5	8,3
HİYERARSİ	26	43,3
TOPLAM	60	100,0



Şekil 13. Analiz Birimi Okul Olduğunda, Örgütte baskın olan kültür tipini gösteren grafik dağılımı (N=71)

Eğitim kurumlarında görülen baskın örgüt kültürü tipleri yüzdeler oranı ve grafik dağılımı incelendiğinde, en baskın örgüt kültürü tipinin sırasıyla klan (% 48,2), hiyerarşi (% 43,3) ve adhokrasi (% 8,3) olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenler bireysel olarak değerlendirildiklerinde az da olsa Pazar örgüt kültür tipine rastlandığı ancak eğitim kurumları bütün olarak değerlendirildiğinde bu kurumlarda bu örgüt kültür tipine hiç rastlanmadığı görülmektedir. Eğitim kurumlarının kendi kurumlarını geniş bir aile gibi hissettikleri ancak bu kurumların düzen ve kurullarla inşa edildiği, yeniliğe ve gelişime açık, rekabet ve üstünlüğün hiç yer almadığı kurumlar olduğu görülmektedir.

Örgütte baskın olan kültür tipi incelendiğinde, liselerde hiyerarşi kültürü, ilköğretim okullarında klan kültürü ve fen lisesi, bilim ve sanat merkezi ve sosyo ekonomik düzeyi yüksek olan bir ilköğretim okulu ve bir anaokulunda adhokrasi kültürünün baskın olauğu görülmektedir.

Tablo 17. Analiz Birimi Okul Olduğunda, Örgüt Kültür Tiplerinde Öne Çıkan İş Değerleri (N=71)

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ			
	KLAN	ADHOKRASI	HİYERARŞİ
İŞ DEĞERLERİ	Örgütsel Kimlik	Bilgi ve Araştırma	Yükselme-İlerleme
	Arkadaşlık ve Dostluk	Yeterlilik	Etki Etme-Etkili Olma
	Yardımlaşma	Kişisel Gelişim	Para
	Eğlence	Topluma Faydalı Olma	İşinizin Çeşitliliği
	Çalışma Mekânı	Ahlaki/Duyuşsal Doyum	Bağımsızlık ve Otonomi

Tablo 17'den hangi örgüt kültüründe hangi iş değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Tabloyu incelediğimizde, klan kültüründe örgütsel kimlik, arkadaşlık ve dostluk, yardımlaşma, eğlence ve çalışma mekânına önem verme gibi iş değerlerinin öne çıktığı görülmektedir. Adhokrasi kültüründe, bilgi ve araştırma, yeterlilik, kişisel gelişim, topluma faydalı olma ve ahlakai/duyuşsal doyum gibi iş değerleri ön plana çıkmaktadır. Hiyerarşi kültüründe ise, yükselme-ilerleme, etki etme, para, işin çeşitliliği ve bağımsızlık ve otonomiye önem verme değerleri ön plana çıkmaktadır. Bu tablodan, yöneticilerin sahip olduğu iş değerlerinin, hangi örgüt kültürünün oluşmasında rol oynadığı görülmektedir.

Tablo 18. Analiz Birimi Birey Olduğunda, Yöneticilerinin Öncelikli İş Değerlerini Gösteren İstatistikler (N=121)

Değişkenler	Ort.	Ss
Güvenlik/İş Garantisi	4,44	,643
Bilgi Ve Araştırma	4,47	,660
Tanınma-Takdir Edilme	3,85	,868
Yükselme-İlerleme	3,77	,827
Rekabet	3,41	,958
Ahlaki/Duyuşsal Doyum	4,66	,503
Etki Etme/Etkili Olma	4,36	,605
Bağımsızlık Ve Otonomi	4,18	,736
Bedensel Aktivite	3,20	,869
Çalışma Mekânı	4,09	,764
Heyecan/Macera	3,75	,840
Para	3,71	,771
Yardımlaşma	4,43	,562
İletişim	4,31	,583
Topluma Faydalı Olma	4,40	,701
Eğlence	4,10	,728
Güç	3,65	,889
Örgütsel Kimlik	4,31	,611
İşinizin Çeşitliliği	3,95	,796
Arkadaşlık Ve Dostluk	4,12	,776
Karara Katılım	3,67	,821
Yeterlilik	4,45	,546
Kişisel Gelişim	4,55	,554
Esneklik	3,97	,722

Yöneticilerin iş değerleri incelendiğinde önem verilen ilk beş iş değerinin sırasıyla *ahlaki/duyuşsal doyum*, *kişisel gelişim*, *bilgi ve araştırma*, *yeterlilik*, *güvenlik* ve *iş garantisi* olduğu görülmektedir. En az önem verilen ilk beş iş değeri ise, *bedensel aktivite*, *rekabet*, *güç*, *karara katılım* ve *para* değerleridir.

Tablo 19. Analiz Birimi Okul Olduğunda, Yöneticilerinin Öncelikli İş Değerlerini Gösteren İstatistikler (N=71)

Değişkenler	Ort.	SS
Güvenlik/iş garantisi	4,47	,507
Bilgi ve araştırma	4,51	,466
Tanınma-takdir edilme	3,90	,598
Yükselme-ilerleme	3,83	,577
Rekabet	3,47	,739
Ahlaki/duyuşsal doyum	4,66	,354
Etki etme etkili olma	4,39	,431
Bağımsızlık ve otonomi	4,21	,466
Bedensel aktivite	3,16	,672
Çalışma mekânı	4,06	,637
Heyecan macera	3,81	,624
Para	3,76	,539
Yardımlaşma	4,44	,526
İletişim	4,28	,508
Topluma faydalı olma	4,41	,520
Eğlence	4,12	,618
Güç	3,68	,748
Örgütsel kimlik	4,34	,454
İşinizin Çeşitliliği	4,00	,536
Arkadaşlık ve dostluk	4,13	,581
Karara katılım	3,74	,728
Yeterlilik	4,47	,450
Kişisel gelişim	4,59	,446
Esneklik	3,95	,597

Eğitim kurumları genel değerlendirildiğinde, yöneticilerin önem verdikleri ilk beş iş değerinin sırasıyla *ahlaki/duyuşsal doyum*, *kişisel gelişim*, *bilgi ve araştırma*, *yeterlilik*, *güvenlik ve iş garantisi* olduğu görülmektedir. En az önem verilen ilk beş iş değeri ise, *bedensel aktivite*, *rekabet*, *güç*, *karara katılım* ve *para* değerleridir.

Tablo 20. Yöneticilerinin İş Değerlerinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesini Gösteren t-testi Sonuçları (N=121)

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Güvenlik/iş garantisi	Erkek	110	4.43	.659	.788	.432
	Kadın	11	4.59	.436		
Bilgi ve araştırma	Erkek	110	4.44	.674	1.61	.110
	Kadın	11	4.78	.404		
Tanınma-takdir edilme	Erkek	110	3.84	.888	.224	.823
	Kadın	11	3.90	.665		
Yükselme-ilerleme	Erkek	110	3.77	.837	.035	.972
	Kadın	11	3.76	.763		
Rekabet	Erkek	110	3.41	.942	.173	.863
	Kadın	11	3.36	1.15		
Ahlaki/duyuşsal doyum	Erkek	110	4.33	.517	2.01	.047*
	Kadın	11	4.92	.184		
Etki etme etkili olma	Erkek	110	4.35	.618	.540	.590
	Kadın	11	4.45	.465		
Bağımsızlık ve otonomi	Erkek	110	4.15	.751	1.17	.243
	Kadın	11	4.43	.525		
Bedensel aktivite	Erkek	110	3.19	.870	.709	.480
	Kadın	11	3.38	.882		
Çalışma mekânı	Erkek	110	4.11	.762	.556	.579
	Kadın	11	3.97	.809		
Heyecan/macera	Erkek	110	3.72	.838	1.29	.198
	Kadın	11	4.06	.829		
Para	Erkek	110	3.68	.771	.997	.321
	Kadın	11	3.93	.767		
Yardımlaşma	Erkek	110	4.42	.555	.688	.493
	Kadın	11	4.54	.650		

* $p < 0.5$; ** $p \leq 0.001$

Tablo 20. Yöneticilerinin İş Değerlerinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesini Gösteren t-testi Sonuçları (N=121) (Devamı)

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	P
İletişim	Erkek	110	4.29	.578	1.248	.215
	Kadın	11	4.52	.616		
Topluma faydalı olma	Erkek	110	4.40	.689	.041	.968
	Kadın	11	4.39	.853		
Eğlence	Erkek	110	4.13	.720	1.366	.174
	Kadın	11	3.81	.783		
Güç	Erkek	110	3.64	.887	.282	.779
	Kadın	11	3.72	.958		
Örgütsel kimlik	Erkek	110	4.30	.621	.642	.522
	Kadın	11	4.43	.659		
İşinizin çeşitliliği	Erkek	110	3.91	.436	2.095	.038*
	Kadın	11	4.43	.674		
Arkadaşlık ve dostluk	Erkek	110	4.19	.404	3.274	.001**
	Kadın	11	3.42	.888		
Karara katılım	Erkek	110	3.67	.665	.035	.972
	Kadın	11	3.66	.837		
Yeterlilik	Erkek	110	4.44	.763	.578	.565
	Kadın	11	4.54	.942		
Kişisel gelişim	Erkek	110	4.54	1.155	.802	.424
	Kadın	11	4.68	.517		
Esneklik	Erkek	110	3.97	.184	.040	.968
	Kadın	11	3.96	.618		

* $p < 0.5$; ** $p \leq 0.001$

Tablo 20'e bakıldığında, cinsiyet bakımından yöneticilerin iş değerleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. İş değerlerinden, ahlaki/duyuşsal doyum ($p < 0.05$), işinizin çeşitliliği ($p < 0.05$), arkadaşlık ve dostluk ($p < 0.001$) değerlerinin cinsiyet bakımından yöneticiler arasında farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 21. Yöneticilerinin İş Değerlerinin Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesini Gösteren Anova Sonuçları (N=121)

Değişkenler	Grup Türü	N	Ort.	SS	F	(p)
Güvenlik/iş garantisi	Önlisans	14	4.52	.374	.202	.895
	Lisans	91	4.45	.655		
	Yüksek lisans	9	4.31	.826		
	Eğitim enstitüsü	6	4.47	.520		
Bilgi ve araştırma	Önlisans	14	4.38	.523	.389	.761
	Lisans	91	4.49	.708		
	Yüksek lisans	9	4.62	.392		
	Eğitim enstitüsü	6	4.30	.576		
Tanınma-takdir edilme	Önlisans	14	3.78	1.00	.747	.526
	Lisans	91	3.92	.818		
	Yüksek lisans	9	3.51	1.14		
	Eğitim enstitüsü	6	3.73	.500		
Yükselme-ilerleme	Önlisans	14	3.54	.846	.705	.551
	Lisans	91	3.78	.810		
	Yüksek lisans	9	4.02	1.07		
	Eğitim enstitüsü	6	3.93	.653		
Rekabet	önlisans	14	3.05	1.02	.916	.435
	Lisans	91	3.45	.946		
	Yüksek lisans	9	3.28	1.13		
	Eğitim enstitüsü	6	3.70	.745		
Ahlaki/Duyuşsal doyum	önlisans	14	4.61	.395	.048	.986
	Lisans	91	4.66	.530		
	Yüksek lisans	9	4.64	.517		
	Eğitim enstitüsü	6	4.66	.393		
Etki etme etkili olma	önlisans	14	4.42	.302	1.178	.321
	Lisans	91	4.40	.568		
	Yüksek lisans	9	4.06	1.15		
	Eğitim enstitüsü	6	4.13	.546		
Bağımsızlık ve otonomi	önlisans	14	4.23	.661	1.609	.191
	Lisans	91	4.21	.657		
	Yüksek lisans	9	3.66	1.44		
	Eğitim enstitüsü	6	4.29	.332		
Bedensel aktivite	önlisans	14	3.28	.897	.602	.615
	Lisans	91	3.22	.834		
	Yüksek lisans	9	2.83	.992		
	Eğitim enstitüsü	6	3.16	1.15		
Çalışma mekânı	önlisans	14	4.28	.468	.315	.814
	Lisans	91	4.09	.772		
	Yüksek lisans	9	4.05	.854		
	Eğitim enstitüsü	6	4.00	1.14		
Heyecan Macera	önlisans	14	3.51	.799	.725	.539
	Lisans	91	3.79	.814		
	Yüksek lisans	9	3.52	1.17		
	Eğitim enstitüsü	6	3.91	.785		

p < 0.5 ; ** p ≤ 0.001

Tablo 21'e bakıldığında, öğrenim durumu bakımından yöneticilerin iş değerleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Tablo 21. Yöneticilerinin İş Değerlerinin Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesini Gösteren Anova Sonuçları (N=121) (devam)

Değişkenler	Grup Türü	N	Ort.	SS	F	(p)
Para	Önlisans	14	3.91	.361	.612	.608
	Lisans	91	3.68	.786		
	Yüksek lisans	9	3.91	1.02		
Yardımlaşma	Eğitim enstitüsü	6	3.58	.562	.235	.872
	Önlisans	14	4.46	.447		
	Lisans	91	4.43	.585		
	Yüksek lisans	9	4.47	.491		
	Eğitim enstitüsü	6	4.25	.632		
	Önlisans	14	4.26	.494		
İletişim	Lisans	91	4.33	.599	1.155	.330
	Yüksek lisans	9	4.44	.583		
	Eğitim enstitüsü	6	3.91	.516		
	Önlisans	14	4.40	.741		
Topluma faydalı olma	Lisans	91	4.41	.723	.370	.775
	Yüksek lisans	9	4.22	.623		
	Eğitim enstitüsü	6	4.61	.443		
	Önlisans	14	3.87	.801		
Eğlence	Lisans	91	4.13	.704	1.555	.204
	Yüksek lisans	9	4.33	.838		
	Eğitim enstitüsü	6	3.66	.605		
Güç	Önlisans	14	3.71	.789	1.155	.330
	Lisans	91	3.71	.843		
	Yüksek lisans	9	3.16	1.32		
	Eğitim enstitüsü	6	3.45	1.05		
Örgütsel kimlik	Önlisans	14	4.37	.497	.577	.631
	Lisans	91	4.30	.641		
	Yüksek lisans	9	4.44	.480		
İşinizin çeşitliliği	Eğitim enstitüsü	6	4.04	.579	.080	.971
	Önlisans	14	3.96	.587		
	Lisans	91	3.93	.791		
	Yüksek lisans	9	4.00	1.14		
Arkadaşlık ve dostluk	Eğitim enstitüsü	6	4.08	.846	.703	.552
	Önlisans	14	3.92	.615		
	Lisans	91	4.17	.786		
	Yüksek lisans	9	4.00	.799		
Karara katılım	Eğitim enstitüsü	6	3.88	1.00	.314	.815
	Önlisans	14	3.83	.676		
	Lisans	91	3.65	.831		
Yeterlilik	Yüksek lisans	9	3.55	1.15	1.673	.177
	Eğitim enstitüsü	6	3.83	.459		
	Önlisans	14	4.21	.405		
	Lisans	91	4.49	.556		
Kişisel gelişim	Yüksek lisans	9	4.59	.547	.772	.512
	Eğitim enstitüsü	6	4.22	.583		
	Önlisans	14	4.64	.456		
	Lisans	91	4.57	.519		
	Yüksek lisans	9	4.50	1.00		
	Eğitim enstitüsü	6	4.25	.418		

* $p < 0.5$; ** $p \leq 0.001$

Tablo 22 ve Tablo 23'den hangi tür örgüt kültürü özelliklerinin arttığında hangi tür özelliklerin azalacağı ya da artacağı görülebilmektedir. Tablo 22'den, analiz birimi birey olduğunda, ortaya çıkan örgüt kültürü ve iş değerleri arasındaki ilişki görülebilmektedir. Tablo 23'den analiz birimi okul olduğunda, verilerde ortaya çıkan örgüt kültürü ve iş değerleri arasındaki ilişki görülebilmektedir. Kısaca yöneticilerin sahip olduğu değerlerin hangi tür örgüt kültürünün oluşmasında etkili olduğu ve okullarda baskın olan ve seçilen örgüt kültürlerinde hangi iş değerlerin rol oynadığı görülebilmektedir.

Her iki tabloda da klan kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Klan tipi bir örgüt kültür tipinin oluşması durumunda hiyerarşik özellikler azalmaktadır. Genel anlamda bir kurumda klan kültürü yaşıyorsa bu örgüt içerisinde hiyerarşik özellikler azalır. Örgüt kültür tipleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, adhokratik özellikler arttıkça hiyerarşik özelliklerin azaldığı görülmektedir. Bir örgütün kültürel özelliklerinde, ilişkilerinde hiyerarşik özellikler arttığı zaman klan ve adhokrasi kültürünün özellikleri azalmaktadır. Klan kültüründe örgütü bir arada tutan bağ gelenekler, adetler ve değerlerdir. Tablo 23'den, bu özellikler ile liderlerin idareci ve yönetici olma özellikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Liderlerin idareci ve yönetici olma özellikleri artınca geleneklere, adetlere ve değerlere verilen önem artmaktadır.

Tablo 23'den, klan kültürünün bir özelliği olan kurumun takım çalışması gibi yönetilme özelliği arttıkça, kurumda iletişimin formal özelliklerinin azaldığı görülmektedir. Yönetimde katılım arttıkça formal ilişkilerin azaldığı görülmektedir. Kurum çalışanlarından görüş birliği alınması gerektiğini düşünen klan kültürlerinde hiyerarşik özellikler azalmaktadır. Takım çalışması gibi yönetilen klan kültürlerinde formal iletişim özellikleri azalmaktadır. Formal iletişime dayalı örgütlerde takım çalışmaları azalmaktadır. Her iki tabloda da katılımın ön planda olduğu klan kültürlerinde, rekabete dayalı yönetim biçimine rastlanmadığı görülmektedir. Katılım arttıkça, rekabet duygusu ve çıkara dayalı iletişim azalır. İnfomal iletişim ve rekabet duygusu arasında negatif bir ilişki vardır. İnfomal iletişim arttıkça rekabet duygusu azalır. Katılımla yönetilen klan kültürlerinde rekabet duygusunun azaldığı görülmektedir. Rekabet duygusu arttıkça yönetime katılım azalmaktadır. Tablo 22'den, eğitim kurumu yöneticisinin bir ana – baba gibi düşünüldüğü klan kültürlerinde, infomal iletişim özelliklerinin arttığı görülmektedir. Tablo 23'e

bakıldığında, liderlik özelliği olarak ana baba rolünde olmayı tercih eden yöneticilerin heyecan duymaktan ve macera yaşamaktan çok hoşlanmadıkları görülmektedir. Her iki tablodan da insan kaynakları gelişimine vurgu yapan kültürlerde, liderlerin yenilikçi ve girişimci özellikler taşıdığı görülmektedir. İnsan kaynaklarına verilen önem arttıkça liderlerin yenilikçi ve girişimci olma özellikleri artmaktadır. İnsan kaynakları gelişimine vurgu yapan klan kültürlerinde, liderler yenilikçi ve girişimci özellikler taşımaktadırlar.

Tablo 22'den ortak bir hedef için bir takımın üyesi gibi çalışan yöneticilerin, bağlı buldukları kurumlarda hiyerarşik özelliklerin azaldığı görülmektedir. İnsanlarla etkileşim arttıkça resmiyetin azaldığı ilginç bir bulgudur. Tablo 22'den işinde hareketliliği seven ve fiziksel becerilerini geliştirmeye önem veren yöneticilerin, kurumlarında takım çalışma ruhunun teşvik edildiği klan kültürünün baskın olduğu görülmektedir. Bedensel faaliyet gerektiren işlerde çalışmak isteyen yöneticilerin, insancıl ilişkilerin yer aldığı klan kültürünü benimsedikleri ve insan kaynakları gelişimine önem verdikleri görülmektedir. Tablo 23'den işinde kendi patronunun kendisi olmasını isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda klan kültür özelliklerinin azaldığı görülmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu otonomi duygusu ve özgürlük hissi arttıkça, çalışanların ortak bir amaca hizmet etme isteği azalmaktadır.

Her iki tablodan topluma faydalı olmak değeri ile klan kültürü arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. İşinde topluma yararlı olabilmeyi önemli bulan eğitim yöneticilerinin bulunduğu örgütlerde klan kültürü özelliklerinin azaldığı görülmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arttıkça diğer insanlara fayda sağlayacak işlerde çalışma oranı azalmaktadır. Her iki tablodan Adhokrasi kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu örgüt tiplerinde hiyerarşik örgütlenme yapısı azalmaktadır. Adhokrasi kültüründe, rekabet duygusunun arttığı görülmektedir. Tablo 23 incelendiğinde, yenilikten yana olan adhokrasi kültürlerinde formal iletişim özellikleri azaldığı görülmektedir. Yenilik ve gelişimlere önem arttıkça kurumda formal iletişim özellikleri azalmaktadır. Formal iletişim özellikleri arttıkça yenilik ve gelişimlere ilgi azalmaktadır. Tablo 23'e bakıldığında, sürekli ilerlemenin teşvik edildiği adhokrasi kültürlerinin yönetiminde azalan bürokratik yapılar dikkat çekicidir. Kurallara sıkı sıkıya bağlı olarak yönetilen örgütlerde sürekli ilerleme özelliği azalmaktadır.

Her iki tablodan da işinde rekabet duygusuna sahip olan yöneticilerin bağlı oldukları kurumların yeniliklere daha yatkın oldukları görülmektedir. Yenilikleri takip eden yöneticilerin eğitim ortamlarında/alanlarında üstün gelmek istedikleri görülmektedir. Yeniliğe ve girişimciliğe önem verilen adhokrasi kültüründe, rekabet duygusunun yaşandığı görülmektedir. Dinamik ve girişimci özellikler taşıyan adhokrasi kültüründe çalışanlar arasında rekabet olduğu görülmektedir.

Tablo 23'den, yenilik temellerine dayalı adhokrasi kültürlerinde işleri organize ve idare etmeyi gerektiren liderlik özelliklerinin azaldığı görülmektedir. Örgütte adhokrasi kültürüne ait girişimci özellikler arttıkça istikrar ve durağanlığı temel alan hiyerarşik kültürel özellikler azalmaktadır. Sürekli yeni bir şeyler üreterek kendilerini başarılı olarak gören örgütler ile istikrarlı ve durağan bir ilerleyişi tercih eden hiyerarşik kültürler arasında negatif bir ilişki vardır. İstikrarlık üzerinde duran örgütlerde girişimci özellikler azalmaktadır. Tablo 23'den, ahlaki doyum, iletişim ve kişisel gelişim değerlerine sahip yöneticilerin bağlı bulunduğu örgütlerde adhokrasi kültürünün baskın geldiği görülmektedir. Adhokrasi kültürü ile yöneticilerin sahip olduğu kişisel gelişim, iletişim, örgütsel kimlik, ahlaki doyum ve takdir edilme değerleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Kendini geliştirmek isteyen, iş ortamında ortak bir felsefenin olması gerektiğini düşünen, çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurabilmek isteyen ve iş hayatında manevi yönden doyum kazanmak isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda, girişimci bir ruh taşıyan adhokrasi kültür özellikleri artmaktadır.

Tablo 23'den, örgütlenme yapısını doğrudan etkileyebilmeye önem veren, çalışma ortamında yarış içinde olmaya önem veren, çalışma mekânına önem veren, ortak değer ve inançlara sahip kişiler ile çalışmaya önem veren yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda girişimci ve yenilikçi olma gibi adhokratik özelliklerin arttığı görülmektedir. Tablo 23'den, işinde sürekli yeni şeyler öğrenmeye önem veren, bilgilerini paylaşabilmeye önem veren, işine giderken sürekli heyecan duymaya önem veren yöneticilerin ve iş hayatında manevi yönden doyum kazanmaya önem veren yöneticilerin bağlı bulunduğu örgütlerin sürekli ilerlemeyi talep ettikleri görülmektedir.

Her iki tablodan, işinde bedensel olarak aktif olabilmeyi tercih eden yöneticilerin bağlı oldukları kurumlarda, yönetim biçimi olarak yenilik ve girişimci yönetim tarzının benimsendiği görülmektedir. Her iki tablodan Market kültürü ile klan kültürü arasında negatif ilişki olduğu görülmektedir. Market

kültüründe, yükselme-ilerleme, tanınma-takdir edilme, güç ve para değerleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu değerlere sahip olan yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda market kültürü baskın gelmektedir. Tablo 22 incelendiğinde, market kültüründe yöneticilerin paraya önem verdikleri görülmektedir. Çok sayıda insandan sorumlu olmak isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda, çıkar ilişkilerine dayalı bir ortamda rekabet ile beslenen market kültürü tipi baskın gelmektedir. İşinde önemli bir yere gelmek ve mesleğinde hızla yükselmek isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu örgütlerde, başarı kriteri olarak diğer çalışanlar arasında üstün gelmek ve ön plana çıkmak olduğu görülmektedir. İşinde kendi patronu olabilmeyi isteyen yöneticilerin, bağlı bulunduğu örgütlerde kişisel çıkarların korunduğu market kültür özelliklerinin olduğu görülmektedir.

Her iki tablodan market/pazar kültürü ile resmi kurallar ve prosedürlerin çok önemli yer tuttuğu hiyerarşik örgütler arasında negatif ilişki olduğu görülmektedir. Market kültüründe resmi kurallar ve prosedürlerin çok önemli yer tutmadığı görülmektedir. Tablo 23'den rekabete dayalı market kültürlerinde hiyerarşik özelliklerin azaldığı görülmektedir. İstikrarlı ilerleme özellikleri arttıkça rekabet duygusu azalmaktadır. Hiyerarşi kültür özellikleri arttıkça rekabet duygusu azalmaktadır. Bu özellikler artınca, kurumda rekabet üstünlüğünü vurgulayan davranışlar azalmaktadır. Her iki tablodan, rekabete ve üstünlüğe önem verilen pazar/market kültürü gibi örgütlerde sürekli gelişime önem verildiği görülmektedir. Ancak kural ve prosedüre sıkı sıkıya bağlı olan kurumlarda ve kurallara göre yönetilen örgütlerde, çalışanların ve örgütlerin sürekli gelişimini teşvik eden özelliklerin azaldığı görülmektedir. Her iki tablodan, hiyerarşi kültürü ile klan ve adhokrasi kültürü arasında negatif ilişki olduğu görülmektedir. İş güvenliğinin dikkate alınarak alanında yeterli olmanın bir başarı kriteri olarak görüldüğü, resmi iletişimin yer aldığı hiyerarşi kültüründe klan ve adhokrasi kültürlerine pek rastlanmaz. Yönetim biçiminde resmi kurallar ve prosedürlerin etkisi attıkça yeniliğe ve gelişime olan ilgi azalmaktadır. Hiyerarşi kültüründe esnek bir yapıya sahip olan adhokrasi kültür özelliklerine ve birlik, beraberliğin önemli olduğu klan kültürü özelliklerine rastlanılmadığı görülmektedir.

Tablo 23'e bakıldığında, informal iletişim özellikleri attıkça hiyerarşik kültür özelliklerinin azaldığı görülmektedir. Klan kültürlerinde görülen informal iletişim ile hiyerarşik kültürel özellikler arasında negatif bir ilişki vardır. Hiyerarşik özellikler attıkça iletişimin informal özellikleri azalmaktadır. Hiyerarşik özellikler arttığında,

klan kültüründe öne çıkan insan kaynakları gelişimine verilen önem azalmaktadır. Değişmeyen kurum yapısının görüldüğü hiyerarşik kültürlerde insan kaynakları gelişimine önem verilmemektedir. Örgütte hiyerarşik kültür özellikleri arttığında, sürekli değişen metotlarla yapılan çok boyutlu iletişim özellikleri azalmaktadır. Tablo 23'den, hiyerarşik özelliklere vurgu yapan örgütler ile girişimci ve yenilikçi lider özelliği taşıyan adhokrasi kültürü arasında negatif ilişki olduğu açıkça görülmektedir. İstikrar ve durağanlığa önem veren örgütlerde girişimci ve yenilikçi liderlik özellikleri azalmaktadır. Tablo 23 incelendiğinde, kendi kararlarını kendisi alabilmeye önem veren, kararlarda yetki sahibi olmaya önem veren ve işinde iyi para kazanmayı önemli bulan yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda çalışanların kişisel katkılarının karşılığını almak istedikleri görülmektedir.

Her iki tablodan, kural ve prosedürlerle birbirine bağlı kurumlarda, rekabete önem verilmediği görülmektedir. Gelenek ve göreneklere uygun davranışın sergilendiği hiyerarşi kültüründe, çalışanlar arasında bir yarış söz konusu değildir. Rekabet ortamı arttıkça gelenek ve göreneklere bağlılık azalır. Resmi kurallar ile çalışanların birbirine bağlandığı hiyerarşi kültüründe, çalışanlar arasında rekabet duygusu yoktur. Her iki tabloyu incelediğimizde, hiyerarşi kültürü ile iletişim arasında negatif ilişki olduğu görülmektedir. Çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurabilme değerine önem veren yöneticilerin bağlı bulunduğu örgütlerde hiyerarşik özelliklerin azaldığı görülmektedir. Bu yöneticilerin, bağlı bulunduğu kurumlarda, kanun, yönetmelik ve kurallara dayalı olarak yönetilen hiyerarşik kültür özellikleri ve resmi ilişkiler azalmaktadır. İşinde kendini geliştirmek isteyen ve çalışma arkadaşları ile sosyal ilişki kurabilmek isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda çalışanların birbirlerine resmi kurallar ve prosedürler ile bağlı olmadıkları görülmektedir. Ortak bir hedef için bir takımın üyesi gibi çalışan yöneticilerin, bağlı buldukları kurumlarda hiyerarşik özellikler azalmaktadır. İnsanlarla etkileşim arttıkça resmiyet azalmaktadır. Her iki tabloyu incelediğimizde, hiyerarşi kültürü ile kişisel gelişim arasında negatif ilişki olduğu görülmektedir. Kendilerini kişisel yönden geliştirmek isteyen yöneticilerin bağlı buldukları eğitim kurumlarında hiyerarşik özellikler azalmaktadır. Gelenek ve göreneklere bağlılığın ön planda olduğu, ilişkilerde istikrarlı olunan hiyerarşi kültüründe, kişinin kendini geliştirme isteği azalmaktadır. Tablo 22'ye bakıldığında, yardımlaşmaya önem veren yöneticilerin, kurumlarında hiyerarşik özelliklere pek rastlanmadığı görülmektedir. Kurum çalışanlarının birbirine yardım etmesi gerektiğini düşünen yöneticilerin bağlı

bulunduğu kurumlarda çalışanların birbirine kurallar ve politikalar ile bağlandığı hiyerarşik kültür özelliklerine rastlanmamaktadır. Başkalarına destek olarak çalışma yaşamında yardımlaşmaya önem veren yöneticilerin, kurumlarında çalışanların birbirine resmi kurallar ile bağlı olmadıkları görülmektedir. Tablo 22'ye bakıldığında, iş yerinde önemli bir yere gelmek gibi hırs gerektiren özelliklere önem veren yöneticilerin, düzenleyici ve koordinatör olmak gibi liderlik tarzlarını benimsemedikleri görülmektedir. Tablo 23'e bakıldığında, işten sonra kendini ahlaki yönden rahat hissetmeye önem veren, çalışma arkadaşları ile ortak bir amaç doğrultusunda ilerlemeyi önemli bulan yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda hiyerarşik özelliklerin azaldığı görülmektedir.

Her iki tabloyu incelediğimizde, sürekli bir işe ve gelire sahip olmayı önemli bulan yöneticilerin yeni bir şeyler öğrenmek istedikleri ve alanlarıyla ilgili konularda araştırma yapma eyleminde oldukları görülmektedir. Çalışma ortamında kendini güvende hisseden yöneticilerin eğlenceye önem verdikleri görülmektedir. Çalıştığı kurumda iş güvencesinin olmasını isteyen yöneticilerin finansal açıdan kendini temin edebilmeye önem verdikleri görülmektedir. Her iki tabloyu incelediğimizde, işinde araştırma yaparak yeni bir şeyler öğrenmek isteyen yöneticilerin bulunduğu örgütlerde informal iletişim özelliklerinin azaldığı görülmektedir. Bilime ve araştırmaya ilgi gösteren yöneticilerin bağlı bulunduğu örgütlerde, informal ilişkilerin azaldığı görülmektedir. İş ahlakına önem veren yöneticilerin, iş ile ilgili konularda araştırma yapmaya önem verdikleri görülmektedir. İşinde manevi yönden doyuma ulaşmayı önemli bulan yöneticilerin yeni bilgiler öğrenme ve araştırma yapmaya eğilimde oldukları görülmektedir. Araştırma yaparak yeni bilgiler edinmeye önem veren yöneticilerin kendilerini alanlarında yeterli hissetmeye önem verdikleri görülmektedir. Yeni bilgiler keşfeden, yenilikleri takip eden yöneticilerin işlerinde esneklikten yana olmak istemeleri görülmektedir. Çalışırken yeni bir şeyler öğrenmek isteyen yöneticilerin işlerinde yüksek heyecan duymaya önem verdikleri görülmektedir. Heyecan duyma isteği artınca yeni şeyler keşfetme isteğinin de arttığı görülmektedir. Tablo 22'ye bakıldığında, işinde araştırma yaparak yeni bir şeyler öğrenmek isteyen yöneticilerin bulunduğu örgütlerde informal iletişim özelliklerinin azaldığı görülmektedir. Bilime ve araştırmaya ilgi gösteren yöneticilerin bağlı bulunduğu örgütlerde, informal ilişkilerin azaldığı görülmektedir. Her iki tabloda da, çalışma yaşamında iyi bir yerlere gelmeye önem veren yöneticilerin, örgütte herhangi bir karar verilirken bu kararlarda söz sahibi olmak istemeleri dikkat çekici bir

noktadır. Çalışma yaşamında takdir edilmeye önem veren yöneticilerin, işinde önemli bir yere gelmek istedikleri, kendi kendilerinin patronu olmak istedikleri ve rekabet ile beslenen bir ortamda olmak istedikleri görülmektedir.

Tablo 23'e bakıldığında, başkaları tarafından saygı duyulan bir işte çalışmak isteyen yöneticilerin bir takımın parçası olarak çalışmak istedikleri görülmektedir. İşinde çeşitli insanlara etkileşimde bulunmaya önem veren yöneticilerin eğlenceli ve hoşlanacağı işlerde çalışmak istedikleri görülmektedir. İnsanlarla etkileşim oranı arttıkça işten duyulan zevkin arttığı görülmektedir. Tablo 23'e bakıldığında, daima yükselme imkânı bulmak isteyen yöneticilerin örgütlenme yapısını doğrudan etkilemek istedikleri görülmektedir. İşlerinde terfi olanağını önemseyen yöneticilerin kararlara katılırken yetki sahibi olmak istedikleri, diğer çalışanlar ile rekabet etmeye önem verdikleri görülmektedir. Tablo 22'ye bakıldığında, işinde önemli bir yere gelmeye ve mesleğinde hızla yükselmeye önem veren yöneticilerin bağlı bulunduğu örgütlerde, başarı kriterinin diğer çalışanlar arasında üstün gelmek ve ön plana çıkmak olduğu görülmektedir. İş yerinde önemli bir yere gelmek gibi hırs gerektiren özelliklere önem veren yöneticilerin, düzenleyici ve koordinatör olmak gibi liderlik tarzlarını benimsemedikleri görülmektedir.

Her iki tablo da incelendiğinde, iş yerinde herkesin karar verme sürecine katılımını destekleyen yöneticilerin, bağlı bulunduğu kurumlarda yoğun rekabet ortamının hâkim olduğu görülmektedir. Kararlara tüm personelin katılımını önemli bulan yöneticilerin, bağlı bulunduğu kurumlarda kararlarda söz sahibi olmak isteyen çalışanlar arasında rekabet söz konusudur. Karara katılmak isteyen çalışanlarda kişisel çıkarlar ön plana çıkar. Tablo 23'e bakıldığında, gücü elinde tutmak isteyen yöneticilerin rekabet etme arzusunun arttığı görülmektedir. Diğer çalışanları yönlendirerek çok sayıda insandan sorumlu olmak isteyen yöneticilerin kişisel çıkarlarını korumaya önem vermeleri dikkat çekici bir noktadır. Örgüt çalışanları birbirine rekabet duygusu ile bağlıysa başarı kriteri olarak yeterlilik duygusu ön plana çıkmaktadır. Kendini başarılı kabul etmek için alanında yeterli olması gerektiğini düşünen çalışanlar arasında rekabet duygusunun arttığı görülmektedir.

Her iki tablo da incelendiğinde, kararlara etki etmeye önem veren yöneticilerin, çalışanların işlerini yönlendirerek ve onlar üzerinde bir güç oluşturarak iş yerinde sözü dinlenen bir kişi olmak istedikleri görülmektedir. İşinde kendini geliştirmeye önem veren kişilerin, gücü ellerinde tutmak istedikleri ve insanlar üzerinde bir hâkimiyet kurmak istedikleri görülmektedir. Her iki tabloda

incelendiğinde, işinde sürekli yeni şeyler öğrenmeye önem veren yöneticilerin, işlerinde özgür olmak istedikleri görülmektedir. Özgür ruhlu yöneticilerin, işinde görevler arası değişiklik yapmak istedikleri görülmektedir. Her iki tablo da incelendiğinde, bedensel yönden aktif olmaya önem veren yöneticilerin girişimci ve esnek kültür tipini benimsedikleri görülmüştür. İşinde fiziksel ve bedensel olarak aktif olmaya önem veren yöneticilerin gücü ellerinde tutmak istedikleri ve heyecanlı bir iş ortamından zevk aldıkları görülmektedir. Bu heyecanlı iş ortamında başkalarının çalışmalarından doğrudan sorumlu olmaya önem veren yöneticilerin, yetki sahibi bir otoriteye sahip olmak istedikleri görülmektedir. Her iki tablo da incelendiğinde, işinde araştırarak yeni şeyler öğrenmeye önem veren yöneticilerin, fiziki açıdan çalışma ortamına önem verdikleri görülmektedir. Çalışma mekanizmasının güzel olmasına önem veren yöneticilerin, çalışma ortamını eğlenceli hale getirmek istedikleri görülmektedir. Tablo 23'e bakıldığında, kendi kendinin patronu olmayı önemli bulan yöneticilerin çalışma mekânına önem verdikleri görülmektedir. Her iki tabloda incelendiğinde, araştırma yapmaya önem veren yöneticilerin, daha heyecan verici işlerde çalışmak istedikleri görülmektedir. Heyecanlı bir işi tercih eden yöneticilerin eğlenceli ve zevkli işlerle uğraşmak istedikleri görülmektedir. Her iki tabloda incelendiğinde, yaptığı işte iyi para kazanmaya önem veren yöneticilerin, işinde önemli bir yere gelmek istedikleri görülmektedir. İşinde kendini güvende hissetmeye önem veren yöneticilerin, finansal açıdan da güvende olmak istedikleri görülmektedir. İşinde iyi para kazanmaya önem veren yöneticilerin, iş ortamında esneklikten yana oldukları görülmektedir.

Tablo 22'ye bakıldığında, kararlara etki etmeyi önemli bulan yöneticilerin, iş yerinde sözü dinlenen bir kişi olmak istedikleri görülmektedir. İşinde kendini geliştirmeye önem veren kişilerin, gücü ellerinde tutmak istedikleri ve insanlar üzerinde bir hâkimiyet kurmak istedikleri görülmektedir. Tablo 23'e bakıldığında, özgürlüğüne önem veren ve işinde esnek bir çalışma ortamı isteyen yöneticilerin paraya önem verdikleri görülmektedir. Paraya verilen önem arttıkça özgür bir ortamda çalışma isteği artmaktadır. Para kazanmak için bir işte çalışan ve işinde iyi para kazanıyor olmak isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu örgütlerde bağlılık ve sadakat duyguları azalmaktadır. Paraya verilen değer arttıkça örgüte ve çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık duygusu azalmaktadır. Her iki tabloda incelendiğinde, insanlara yardım etmeyi önemli bulan yöneticilerin diğer insanların refahına katkıda bulunmak istedikleri ve bu yöneticilerin bağlı oldukları kurumlarda, toplumsal

menfaatin ön plana çıktığı görülmektedir. İnsanlara yardım etmeyi önemli bulan yöneticilerin, sosyal yönden çalışma arkadaşları ile bir paylaşım içine girmek istemeleri önemli bir noktadır. Her iki tabloda da, bir takımın üyesi olarak çalışan yöneticilerin, ortak değer ve inançlara sahip kişiler ile çalışmaya önem vermeleri önemli bir bulgudur. İlgi ve beklentilerini paylaşabileceği bir kurumda çalışmaya önem veren yöneticilerin, ortak bir felsefenin hâkim olduğu çalışma ortamını benimsedikleri görülmektedir.

Tablo 23'e bakıldığında, ortak bir hedefe ilerlemek için bir takım üyesi gibi çalışmaya önem veren yöneticilerin iş hayatında manevi yönden doyum kazanmak istedikleri görülmektedir. İşinde diğer insanlarla etkileşim attıkça yöneticiler kendilerini ahlaki yönden rahat hissetmektedirler. İş yaşamında çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurmak isteyen yöneticilerin topluma faydalı olan işlerde çalışma düzeyi artmaktadır. Tablo 23'e bakıldığında, işinden zevk duymayı önemseyen yöneticilerin macera gerektiren işlerde çalışmak istedikleri görülmektedir. Hoş vakit geçirebileceği işlerde çalışmaya önem veren yöneticilerin çalışma arkadaşları ile ortak değer ve inançlara sahip olmak istemeleri ise ilginç bir bulgudur. Tablo 23'e bakıldığında, arkadaşlığa ve dostluğa duyulan önem arttıkça yöneticilerin işlerinden duydukları zevkin arttığı görülmektedir. Kişiler arası etkileşime önem veren yöneticilerde, özel sorunlarını paylaşabileceği kişilerle çalışma isteği artmaktadır.

Her iki tabloda da, kendilerine yakın hissettikleri kişilerle çalışmaya önem veren yöneticilerin, arkadaşlık ve dostluğa önem verdikleri görülmektedir. İşinde eğlenceli bir ortam olmasını isteyen yöneticilerin, diğer çalışanlar ile paylaşımda bulunma isteğinin arttığı görülmektedir. Her iki tabloda da, bilgisini işinin vasıtasıyla arttırmak isteyen yöneticilerin kurumlarında ortak bir kültüre sahip olmak istedikleri, ortak değer ve inançlarla örgütsel kimliğin oluşmasını istedikleri görülmektedir. Her iki tabloda da, kişisel yönden gelişimine önem veren yöneticilerin, iş yerinde sözü dinlenen birisi olmaya önem verdikleri ve başkalarının onları yeterli görmesinin onlar için önemli bir özellik olduğu görülmektedir. Her iki tabloda da, özgür ruhlu olmaya önem veren yöneticilerin, eğlenceye önem verdikleri görülmektedir. Eğlenceli ve hoşlandıkları işlerde çalışmaya önem veren yöneticilerin, iş hayatında esnek çalışma zamanına sahip olmak istedikleri görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMALAR VE YORUMLAR

Araştırma bulgularına göre, eğitim kurumlarında, örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün baskın çıktığı görülmektedir. Klan kültürü insanların kendilerinden pek çok şeyi paylaştıkları, çalışmak için arkadaşça bir ortamın yaratıldığı kültürleri temsil eder. Bu örgüt tipi geniş bir aile gibidir. Liderler akıl hocaları olarak düşünülmekte ve hatta belki de ebeveyn figürleri gibi algılanmaktadır. Örgütü bir arada tutan bağ geleneklerdir ve bağlılık yüksektir. Çünkü bu örgütler bir aile gibidir ve örgüt yöneticileri ana baba rolündedirler. Paylaşılan ortak değer ve inançlar doğrultusunda ‘biz’ duygusunun oluşması, eğitim kurumlarının bir aile ortamında yönetilmesine sebep olmuştur. Eğitim kurumlarında çalışanlar, klan kültürünün ardından ikinci olarak hiyerarşi kültürünü benimsemektedirler. Hiyerarşi kültürü, mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Müdür ve öğretmenlerin, bu örgüt kültür tipini seçmelerinde, Milli eğitim örgütlerinin içinde bulunduğu kurallar bütünü ve bürokratik işleyişin etkili olduğu söylenebilir. Bu örgüt kültürünü benimseyen, yönetici ve öğretmenlerin kurumlarını resmi bir yer olarak gördükleri ve insanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürlerin yön verdikleri görülmektedir. Kurum çalışanlarını hiyerarşi kültürünü seçmelerinde değişmeyen kurum yapısının etkili olduğu söylenebilir. Bu var olan hiyerarşik yapıya karşın eğitim örgütlerinde bağlılığın ön plana çıkarak takım ruhunun ve ortak değerlerin yaşandığı bir örgüt kültürünün ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanların, kurumlarını daha çok örgüt içi odaklılığı vurgulayan klan ve hiyerarşi kültürleri ile tanımladıkları görülmektedir. Bu sonuç, eğitim kurumlarının Cameron ve Quinn’in örgüt içi odaklıktan örgüt dışı odaklılığa uzanan doğrunun örgüt içi odaklılık noktasına daha yakın olduklarını göstermektedir. Eğitim kurumları içe yönelen kültürleri benimsediği için bu kurumlarda çalışanların dıştan müdahaleden çok hoşlanmadıklarını ve sosyal bir çevrede yer edinme çabasından ziyade biz olma duygusu ile varlıklarını sürdürmek istediklerini söyleyebiliriz.

Örgüt kültürü sıralamasında üçüncü sırayı adhokrazi kültürü almaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin kurumlarını girişimci ve yenilikçi olarak ifade etmedikleri görülmektedir. Son sırada yer alan ve örgüt kültür tiplerinden dış odaklılığı vurgulayan market (Pazar) tipi örgütlenme ise yönetici ve öğretmenler tarafından belirgin örgüt kültür tipi olarak seçilmemiştir. Yönetici ve öğretmenlerin bireysel olarak değerlendirildiklerinde az da olsa pazar/market kültürüne rastlandığı ancak okullar bütün olarak değerlendirildiğinde bu kurumlarda bu örgüt kültür tipine hiç rastlanmadığı görülmektedir. Pazar kültürünün egemen olduğu örgütlerde her birey çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Bu bulgudan yola çıkarak, eğitim örgütlerinde rekabetçiliğin önemli bir yer tutmadığı ve eğitim örgütlerinin kazanma hırsından ve kişisel çıkarlardan uzak olduğu görülmektedir. Bazı kurumlarda az da olsa belirgin olmayan örgüt kültürüne rastlanmaktadır. Bu da kurumda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmadığı sonucu göstermektedir. Kısaca, eğitim kurumlarının, kendi kurumlarını geniş bir aile gibi hissettikleri ancak bu kurumların düzen ve kurullarla inşa edildiği, yeniliğe ve gelişime açık, rekabet ve üstünlüğün hiç yer almadığı kurumlar olduğu görülmektedir.

Bir kurumda örgüt kültüründen bahsedebilmek için kurumda çalışanları neyin bir arada tuttuğunu bilmek gerekir. Eğitim kurumlarında çalışanları bir arada tutan bağın, hiyerarşi örgüt kültür tipinin tanımlayıcıları olan resmi kurullar ve yönetmelikler olduğu görülmektedir. Yani kurum çalışanları birbirine politikalar ve prosedürler ile bağlıdır. Hiyerarşi kültüründe, kurumun düzenli işleyişini korumak önemlidir. Eğitim örgütlerinde yer alan resmi kurulların çalışanlar üzerinde ne kadar etkili olduğunu gösteren bu bulgu, eğitim kurumlarında çalışanların eğitim örgütlerine ve birbirlerine kurullar ve prosedürle vasıtası ile bağlı olduklarını göstermektedir. Bu bulgu eğer bu kurullar olmasaydı bu kurumlarda çalışanları neyin bir arada tutacağı sorusunu gündeme getirmektedir.

Liderlik özellikleri bakımından kurum yöneticisi daha çok idareci ve yönetici olarak yani okul yöneticisi bir düzenleyici ve koordinatör olarak görülmektedir. Türkiye’de yapılan birçok çalışmada eğitim yöneticilerinin idareci olarak görülmesi söz konusudur. Eğitim kurumlarında, eğitim yöneticisi işleri idare eden ve organize eden bir rol üstlenmektedir. Eğitim yöneticisinin kurullar ve yönetmeliklere bağlı bir yönetici rolü üstlenmesi, çalışanların yöneticileri müfredat ve yönetmelik kaygısı ile işleri idare eden kişi olarak görmesine sebep olmuştur.

Eğitim kurumlarının yönetiminde hangi kültürel öğelerin baskın geldiğini anlamak için bu kurumların nasıl yönetildiğine baktığımızda, eğitim kurumlarının takım çalışması şeklinde yönetildiği görülmektedir. Klan kültürüne özgü bu yönetimde görüş birliği alınır ve yönetime katılım söz konusudur. Geleneksel değerler, adet ve görenekler ile yönetilen eğitim kurumlarının bağlılığa önem verildikleri görülmektedir.

Bir kurumda örgüt kültürünün oluşmasında hiç şüphesiz çalışanların birbiri ile iletişimi önemli bir rol oynamaktadır. İletişim bakımından eğitim kurumları incelendiğinde, eğitim kurumlarında belli bir yakınlık içinde gerçekleşen yüz yüze iletişimin olduğu görülmektedir. Bu kurumlarda iletişim daha çok sözlü olarak gerçekleşmektedir. Böylece, eğitim kurumlarında informal iletişimin önemli bir yer tuttuğu söylenbilir. İletişim sürekli kendini yenileyen bir süreçtir ve eğitim örgütleri de bu yenilikten nasibini almıştır. Adhokrasi kültürüne özgü çok yönlü iletişim özelliklerinin kurum çalışanları tarafından seçilmesi, beklide gelişen ve değişen dünya ile içine kapanık eğitim kurumlarının kabuğundan çıkararak yeni teknolojileri takip eden bir kurum haline gelme beklentisi ile açıklanabilir. Kurum tarafından verilen ödüller de örgüt kültürünü belirleyen unsurlardandır. Eğitim kurumlarında, hiyerarşi kültürüne özgü herhangi bir ödül beklenmemesi özelliği ile klan kültürüne özgü ortak bir amaca yönelen toplum ruhunu teşvik etme isteği, çalışanların kurumlarından herhangi bir ödül almadıklarını sadece ortak amaç olan eğitime hizmet etmeye teşvik edildikleri göstermektedir.

Bulgulara bakıldığında, klan kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Klan tipi bir örgüt kültürü tipinin oluşması durumunda hiyerarşik özellikler azalmaktadır. Genel anlamda bir kurumda klan kültürü yaşanıyorsa bu örgüt içerisinde hiyerarşik özellikler azalmaktadır. Resmi kurallara dayalı hiyerarşik örgüt tipinde, insan ilişkilerine dayanan, çalışanların kendilerini bir aile gibi gördükleri klan kültürünün belirleyici özelliklerine rastlanmamaktadır. Klan rgt tiplerinde kişiler arası çıkarların yer aldığı bir iletişim söz konusu değildir. Kişiler arası çıkar ilişkileri arttığı zaman kuruma bağlılık azalmaktadır. Resmi iletişimin bulunduğu ve kuralların önemli yer tuttuğu hiyerarşik örgüt kültürlerinde ailesel ilişkiler ve paylaşım azalmaktadır. Geniş bir aile gibi olan klan kültürlerinde çalışanlar arasında esnek olan ve yeniliklerle beslenen bir iletişim modeli söz konusudur. Örgütte bağlılık arttıa informal iletişim azalmakta ve çok boyutlu bir iletişim gerçekleşmektedir. Klan kültürlerde rekabete dayalı iletişime

rastlanmamaktadır. Klan kültüründe iletişim, resmi kurallara değil kişiler arası bağlılık ve sadakate bağlıdır. Eğitim kurumu yöneticisinin bir ana – baba gibi düşünüldüğü klan kültürlerde, iletişim resmiyete dayalı değildir. Yönetimde katılım arttıkça formal ilişkilerin azaldığı görülmektedir. İnsanlarla etkileşim arttıkça resmiyetin azalması ilginç bir bulgudur. Katılım arttıkça, rekabet duygusu ve çıkara dayalı iletişim azalmaktadır. Katılımın ön planda olduğu klan kültürlerinde, rekabete dayalı yönetim biçimine rastlanmadığı görülmektedir. İnfomal iletişim olduğu yerlerde rekabet duygusuna rastlanılmamaktadır.

Adhokrasi kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında negatif bir ilişki vardır. Bu örgüt tiplerinde hiyerarşik örgütlenme yapısı azalmaktadır. Hiyerarşi örgüt kültürün de olduğu gibi çalışanlar birbirine kurallar ve prosedürler ile bağlı değildir. Adokratik eğitim kurumlarında durağanlık söz konusu değildir. Belirli bir istikrarda kurumun ilerleyişi teşvik edilmez çünkü sürekli yeniliklere açık olan adhokratik örgüt tiplerinde istikrarlı bir ilerleyiş değil sürekli gelişen ve yenilenen ilerleme söz konusudur. Sürekli ilerlemenin teşvik edildiği adhokrasi kültürlerinin yönetiminde azalan bürokratik yapılar dikkat çekicidir. Kurallara sıkı sıkıya bağlı olarak yönetilen örgütlerde sürekli ilerleme özelliği azalmaktadır. Adhokrasi kültüründe, rekabet duygusunun arttığı görülmektedir. Girişimciliğin ve yeniliğin desteklendiği adhokrasi kültüründe yöneticilerin kendi çıkarlarını düşündükleri ve bu ortamlarda rekabet duygusunun arttığı görülmektedir. Kararlara tüm personelin katılması gerektiğini düşünen yöneticilerin bağlı buldukları örgütlerde, rekabeti doğuran market kültürü baskın çıkmaktadır. Rekabet duygusuna sahip olan yöneticilerin bağlı buldukları kurumların yeniliklere daha yatkın oldukları görülmektedir. Yenilikleri takip eden yöneticilerin eğitim ortamlarında/alanlarında üstün gelmek istedikleri görülmektedir.

Market kültürü ile klan örgüt kültürü arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Market örgüt kültür tipinde, çalışanlar bir takım gibi yönetilmemektedir. Yönetimde klan örgüt kültür tipinde olduğu gibi katılım söz konusu değildir. Market örgüt kültür tipinin baskın geldiği örgütlerde, insanlar birbirine sadakatle bağlı değil kıyasıya bir rekabetin olduğu çıkar ilişkisine dayanan ilişkiler ile bağlıdır. Mesleğinde sürekli ilerleme kaydetmek isteyen, işinde önemli bir yerlere gelmek isteyen, örgütlenme yapısını doğrudan etkileyebilmek isteyen, bazı lüksleri sağlayabilecek bir gelire sahip olmak isteyen yöneticilerin bulunduğu eğitim kurumlarında market kültürü baskın çıkmaktadır. Market kültüründe

yöneticilerin paraya önem verdikleri görülmektedir. Paraya önem veren kişilerin, iletişimde kişisel çıkarları ön plandadır. Çok sayıda insandan sorumlu olmak isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda, çıkar ilişkilerine dayalı bir ortamda rekabet ile beslenen market kültürü baskın gelmektedir. Yöneticilerin başkaları üzerinde güç kurma isteği arttıkça kurumda rekabet etme isteği artar ve böylece çalışanlar arasında kişisel çıkarlara dayalı iletişim söz konusu olur. İşinde önemli bir yere gelmek ve mesleğinde hızla yükselmek isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu örgütlerde, başarı kriteri olarak diğer çalışanlar arasında üstün gelmek ve ön plana çıkmak olduğu görülmektedir. Bu kurumlarda çalışanların, rakiplerinin bulunduğu ortamda üstün geldiği sürece kendilerini başarılı kabl ettikleri dikkat çekici bir noktadır. Market kültürlerinde hiyerarşik özelliklerin azaldığı görülmektedir. İstikrarlı ilerleme özellikleri arttıkça rekabet duygusu azalmaktadır. Hiyerarşi kültür özellikleri arttıkça rekabet duygusu azalmaktadır. Bu özellikler artınca, kurumda rekabet üstünlüğünü vurgulayan davranışlar azalmaktadır. Rekabete ve üstünlüğe önem verilen pazar/market kültürü gibi örgütlerde sürekli gelişimin teşvik edildiği görülmektedir. Ancak kural ve prosedüre sıkı sıkıya bağlı olan kurumlarda ve kurallara göre yönetilen örgütlerde, çalışanların ve örgütlerin sürekli gelişimini teşvik eden özelliklerin azaldığı görülmektedir.

Hiyerarşi Kültürü ile klan ve adhokrasi kültürü arasında negatif ilişki olduğu görülmektedir. Bürokratik engellere takılan, resmi iletişimin yer aldığı, hiyerarşi kültüründe klan ve adhokrasi kültürlerine pek rastlanmaz. Yönetim biçiminde resmi kurallar ve prosedürlerin etkisi attıkça yeniliğe ve gelişime olan ilgi azalmaktadır. Hiyerarşi kültüründe esnek bir yapıya sahip olan adhokrasi kültür özelliklerine ve birlik, beraberliğin önemli olduğu klan kültürü özelliklerine rastlanılmadığı görülmektedir. Hiyerarşik özellikler attıkça iletişimin, informal iletişimden formal iletişime doğru kaydığı görülmektedir. İşinde yeterli performansı gösteren çalışanların başarılı olarak kabul edildiği ve bürokratik özelliklerin yoğun yaşandığı hiyerarşi kültürlerinde, insan kaynaklarının gelişimi teşvik edilmemektedir. Takım çalışmasının bir başarı olarak kabul edildiği klan kültüründe olduğu gibi hiyerarşi kültürlerinde takım çalışması ve takım ruhu önemli bir motivasyon kaynağı değildir. Adhokratik kültürlerin vurgu yaptığı girişimcilik özelliği hiyerarşi kültüründe önemli bir yer tutmamaktadır. Bu kültürlerde girişimciliğe tezat olarak statükoyu korumak yani kurumun belli geleneklerle örüldüğü mevcut yapısını korumak esastır. Son teknolojiyi takip edebilmenin çalışanları bir arada tuttuğuna inanılan adhokrasi

kültürlerinin tersine hiyerarşi kültüründe, çalışanları bir arada resmi kurallar ve politikalar tutmaktadır. Çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurabilme değerine önem veren yöneticilerin bağlı bulunduğu örgütlerde hiyerarşik özelliklerin azaldığı görülmektedir. Bu yöneticilerin, bağlı bulunduğu kurumlarda, kanun, yönetmelik ve kurallara dayalı olarak yönetilen hiyerarşik kültür özellikleri ve resmi ilişkiler azalmaktadır. İşinde kendini geliştirmek isteyen ve çalışma arkadaşları ile sosyal ilişki kurabilmek isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda çalışanların birbirlerine resmi kurallar ve prosedürler ile bağlı olmadıkları görülmektedir.

Hiyerarşi kültürü ile kişisel gelişim arasında negatif ilişki olduğu görülmektedir. Kendilerini kişisel yönden geliştirmek isteyen yöneticilerin bağlı oldukları eğitim kurumlarında hiyerarşik özellikler azalmaktadır Ortak bir hedef için bir takımın üyesi olarak çalışmak isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda resmi ilişkiler azalmaktadır. Kişisel yönden kendini geliştirmek isteyen yöneticilerin yönetim biçiminde geleneklere bağlı kalmayı tercih etmedikleri görülmektedir. Gelenek ve göreneklere bağlılığın ön planda olduğu, ilişkilerde istikrarlı olunan hiyerarşi kültüründe, kişinin kendini geliştirme isteği azalmakta ve bu durum bir hayat felsefesi olarak görülmemektedir. Bu bulguyu kurallara sıkı sıkıya bağlanmanın kişisel gelişime olumsuz yönden etki etmesi ile açıklayabiliriz. Resmi kurallar ile çalışanların birbirine bağlandığı hiyerarşi kültüründe, çalışanlar arasında rekabet duygusu yoktur. Bu kültürlerde kimin hangi işi yapacağı bellidir ve çalışanlar yaptığı işin karşılığını alır. Bu yüzden bu kültürde kişisel çıkarlar ön planda değildir. İş yerinde herkesin karar verme sürecine katılımını destekleyen yöneticilerin, bağlı bulunduğu kurumlarda yoğun rekabet ortamının hâkim olduğu görülmektedir. Kararlara tüm personelin katılımını isteyen yöneticilerin, bağlı bulunduğu kurumlarda kararlarda söz sahibi olmak isteyen çalışanlar arasında rekabet söz konusudur. Karara katılmak isteyen çalışanlarda kişisel çıkarlar ön plana çıkar. İnsan kaynaklarına verilen önem artıkça liderlerin yenilikçi ve girişimci olma özellikleri artmaktadır. İnsan kaynakları gelişimine vurgu yapan klan kültürlerinde, liderler yenilikçi ve girişimci özellikler taşımaktadırlar.

Klan kültüründe örgütsel kimlik, arkadaşlık ve dostluk, yardımlaşma, eğlence ve çalışma mekânına önem verme gibi iş değerlerinin öne çıktığı görülmektedir. Adhokrasi kültüründe, bilgi ve araştırma, yeterlilik, kişisel gelişim, topluma faydalı olma ve ahlakî/duyuşsal doyum gibi iş değerleri ön plana çıkmaktadır. Hiyerarşi kültüründe ise, yükselme-ilerleme, etki etme, para, işin çeşitliliği ve bağımsızlık ve

otonomiye önem verme değerleri ön plana çıkmaktadır. Eğitim yöneticisi, yardımlaşmaya önem veriyorsa, bu örgütte klan kültürünün öne çıktığı görülmektedir. Eğitim yöneticisi kişisel gelişime önem veriyorsa, bu örgütte adhokrasi kültürünün öne çıktığı görülmektedir. Eğitim yöneticisi yükselme ve ilerlemeye önem veriyorsa, bu örgütte hiyerarşi kültürünün öne çıktığı görülmektedir.

Çalışmada, yöneticilerin sahip olduğu iş değerleri de incelenmiş ve hangi iş değerlerine öncelik verildiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin ilk olarak kendilerini ahlaki/duyuşsal yönden rahat hissetmeye önem verdikleri görülmektedir. Türk toplumunda önemli bir yere sahip olan ahlak kriteri yöneticilerin temel değerlerinden birisidir. Bu durumu, iş ahlakına önem vermenin her türlü başarıyı yanında getireceğine olan inancımız ile açıklayabiliriz. Yöneticilerin kendilerini kişisel yönden geliştirmeye önem vermeleri de yine önemli bir noktadır. Çünkü sürekli gelişen ve değişen global dünyada yöneticilerin de yer almak istemesi önemlidir. Ancak bürokratik yapılarda, kişisel gelişime verilen önemin azalması ilginç bir bulgudur. Bu bulgu, acaba eğitim örgütlerinde bürokratik engellerin kaldırılması insanların kişisel gelişimine verilen önemi artıracak mı? sorusunu tekrar gündeme getirebilir. Yöneticilerin market kültürü tanımlayıcılarından rekabet, güç, para ve karara katılım gibi iş değerlerine öncelik vermemeleri de eğitim örgütlerinin pazar hâkimiyetinden oldukça uzak bir örgüt olduğunu göstermektedir. Piyasa (market) terimi pazarlama fonksiyonunun bir adaşı değildir ve pazaryerindeki müşterileri de ifade etmemektedir. Piyasa gibi işleyen örgütlere ifade etmektedir. Eğitim örgütleri de piyasa gibi işleyen örgütler değil öğrenen örgütler olduğu için bu iş değerlerinin önemsenmemesi gayet doğaldır. Kadın yöneticilerin erkeklere göre iş hayatında manevi yönden daha çok doyum kazanmaya önem verdikleri görülmektedir. Kadın yöneticiler işten sonra ahlaki yönden kendileri rahat hissetmek istemektedirler. Kadın yöneticilerin iş ahlakına daha fazla önem vermeleri, hayatı yüzeysel olarak irdelemeyip erkek yöneticilere göre daha çok içselleştirmeleri ve duyuşsal açıdan kendilerini rahat hissetmek istemeleri ile açıklanabilir. Kadın yöneticilerin işinde erkeklere göre daha fazla çeşitlilikten yana oldukları görülmektedir. Kadın yöneticiler işlerinde görevler arası değişiklik yapmayı erkek yöneticilerden daha çok önemsemektedirler. Kadın yöneticilerin, işlerinde çeşitliliği daha çok istemeleri erkeklere göre yeniliklere daha yakın olmaları ile açıklanabilir. Erkek yöneticilerin ise kadın yöneticilere göre dostça ilişkilerin kurulduğu bir ortamda çalışmaya önem

vermeleri ise ilginç bir bulgudur. Erkeklerin işlerinde çene çalabilecekleri insanlar ile birlikte olmayı kadınlardan daha çok istemeleri erkeklerin iş ortamındaki arkadaşları ile daha yakın ilişkiler kurabilmeleri ile alakalıdır. Kadınların iş ile özel hayatını ayırarak iş ortamında yakın dostluklar kurmaktan çekindikleri görülmektedir. Bu durum, kadınların ilişkilerinde erkeklere göre daha mesafeli davranmaları ile açıklanabilir. Öğrenim durumu açısından yöneticilerin iş değerleri arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır. Yöneticilerin sahip oldukları iş değerlerinde, lise mezunu ya da yüksek lisans mezunu olmalarının bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Yöneticilerin önem verdikleri iş değerleri belirlendikten sonra yöneticilerin sahip olduğu bu iş değerlerinin birbiri ile ilişkisi incelenmiştir. Değerler insanın kararlarında, davranışlarında ve iş hayatında kilit rol oynar. Bu sebeple yöneticilerin hangi değerleri öncelikle benimsediği ve bu değerlerin hangi değerler ile ilişkilendirildiği onların davranışlarını analiz etmekte ve bağlı buldukları örgütlere etkisini öğrenmede bizlere yardımcı olmaktadır. İş değerlerinin birbiri ile ilişkisi incelendiğinde, işinde topluma yararlı olabilmeyi önemli bulan eğitim yöneticilerinin bulunduğu örgütlerde klan kültürü özelliklerinin azaldığı görülmektedir. Diğer insanlara yardım etmeye önem veren yöneticilerin örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Bu durumdan kendini geniş bir aile gibi gören çalışanların, kendi yağları ile kavrulmayı tercih ettiklerini ve kendilerini toplumdan biraz soyutlayarak iç odaklılığa vurgu yaptıklarını çıkartabiliriz. İşten sonra kendini ahlaki yönden rahat hissetmeye önem veren yöneticilerin, diğer insanların refahına katkıda bulunmak istedikleri görülmektedir. Bu yöneticilerin işlerine her boyutu ile hâkim olmak istedikleri ve yaptıkları işten her zaman emin olmak istedikleri düşünülmektedir. Diğer insanlarla etkileşim arttıkça yöneticiler kendilerini ahlaki yönden rahat hissetmektedirler. İşten sonra kendini ahlaki yönden rahat hissetmek isteyen, bir takım içinde çalışmak isteyen ve işinde kendini geliştirebilme imkânına sahip olmak isteyen yöneticilerin bağlı buldukları kurumların girişimcilik ve yenilik özelliklerinin attığı görülmektedir. İşinde bedensel olarak aktif olabilmeyi önemli bulan yöneticilerin bağlı buldukları kurumlarda, yenilik ve girişimci yönetim tarzının benimsendiği görülmektedir. Bu yöneticilerin örgütlerinde yenilikçi bir havanın estiği söylenebilir. Yöneticilerin iş değerlerinin örgütte benimsenen kültür ve felsefe üzerindeki etkisini açıkça görülmektedir. Eğer bir yönetici bağlı bulunduğu, eğitim kurumunda rekabet etme, gücünü gösterme ve yükselme

beklentisi içinde ise, bu kurumda, kişisel çıkarlara dayalı ilişkilerin yer aldığı ve hâkimiyet kurma isteğinin görüldüğü bir örgüt kültürü benimsenmektedir.

Gücü elinde tutmak isteyen yöneticilerin rekabet etme arzusunun arttığı görülmektedir. Diğer çalışanları yönlendirerek çok sayıda insandan sorumlu olmak isteyen yöneticilerin kişisel çıkarlarını korumak istemeleri dikkat çekici bir noktadır. İşinde terfi olanağı bulmak isteyen yöneticilerin, diğer çalışanlar ile rekabet etmenin önemini vurguladıkları ve rekabetin bazı lüksleri de sağlayacak bir geliri de yanında getirdiklerini düşündükleri görülmektedir. Bu lüksleri sağlayabilen yöneticilerin işlerinden duydukları zevkin artacağı düşünülmektedir. Yaptığı işte iyi para kazanmak isteyen yöneticilerin, işinde önemli bir yere gelmek istedikleri dikkat çekicidir. Para kazanmak için bir işte çalışan ve işinde iyi para kazanıyor olmayı isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu örgütlerde bağlılık ve sadakat duyguları azalmaktadır. Paraya verilen değer arttıkça örgüte ve çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık duygusu azalmaktadır. Çalışma yaşamında iyi bir yerlere gelmeye önem veren yöneticilerin, örgütte herhangi bir karar verilirken bu kararlarda söz sahibi olmak istemeleri dikkat çekici bir noktadır. Çalışma yaşamında takdir edilmek isteyen yöneticilerin, işinde önemli bir yere gelmek istedikleri, kendi kendilerinin patronu olmak istedikleri görülmektedir. Genel olarak bakıldığında yöneticiler paraya çok önem vermemektedirler. Paraya önem veren yöneticilerin ise kişisel çıkarlarını düşündükleri ve terfi etmek gibi beklentilerinin olduğu görülmektedir. Yöneticilerin başkaları üzerinde güç kurma isteği arttıkça kurumda rekabet etme isteği artmakta ve böylece çalışanlar arasında kişisel çıkarlara dayalı iletişim söz konusu olmaktadır. Çalışma yaşamında insanlara yardım etmek isteyen yöneticilerin bağlı oldukları kurumlarda çalışanları bir arada tutan bağ resmi kural ve politikalar değildir. Başkalarına destek olmayı yaşam felsefesi haline getiren müdürlerin (yöneticilerin), kurumlarında resmi etkileşim azalmaktadır.

Sürekli bir işe ve gelire sahip olmak isteyen yöneticilerin yeni bir şeyler öğrenmek istedikleri ve alanlarıyla ilgili konularda araştırma yapma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bilgi yönünden kendini yeterli gören yöneticilerin, kendilerini güvende hissettikleri görülmektedir. Çalışma ortamında kendini güvende hisseden yöneticilerin işlerinde kendilerini daha güvende hissettikleri ve iş yerinde hoş vakit geçirebilmek için öncelikle geleceği güvence altında olan işlerde çalışmak gerektiğini düşündükleri görülmektedir. İşinde kendilerini güvende hissetmeye önem veren yöneticilerin maddi açıdan sıkıntı çekmek istemedikleri yani işinde iyi para

kazanyor olmak istedikleri düşünölmektedir. İşinde çeşitli insanlara etkileşimde bulunmaya önem veren yöneticilerin eğlenceli ve hoşlanacakları işlerde çalışmak istedikleri görölmektedir. İnsanlarla etkileşim oranı arttıkça işten duyulan zevkin arttığı görölmektedir. Kendilerine yakın hissettikleri kişilerle çalışmak isteyen yöneticilerin, arkadaşlık ve dostluğa önem verdikleri görölmektedir. İşinde eğlenceli bir ortam olmasını isteyen yöneticilerin, diğler çalışanlar ile paylaşımında bulunma isteğinin arttığı görölmektedir. Araştırma yapmayı seven yöneticilerin, daha heyecan verici işlerde çalışmak istedikleri görölmektedir. Heyecanlı bir işi tercih eden yöneticilerin eğlenceli ve zevkli işlerle uğraşmak istedikleri görölmektedir. Aynı zamanda, işinden zevk duymak isteyen yöneticilerin macera gerektiren işlerde çalışmak istedikleri görölmektedir. Hoş vakit geçirebileceği işlerde çalışmak isteyen yöneticilerin çalışma arkadaşları ile ortak değer ve inançlara sahip olmak istemeleri ise ilginç bir bulgudur. Bir takımın üyesi olarak çalışan yöneticilerin, ortak değer ve inançlara sahip kişiler ile çalışmak istemeleri önemli bir bulgudur. İlgi ve beklentilerini paylaşabileceği bir kurumda çalışmak isteyen yöneticilerin, ortak bir felsefenin hâkim olduğu çalışma ortamını benimsedikleri görölmektedir.

Genel olarak değerlendirecek olursak, eğitim kurumları kendini geniş bir aile gibi görmekte ve kurumlarda insan ilişkileri resmiyete bağlı olmamaktadır. Kendini geniş bir aile gibi gören eğitim kurumlarımızda, hiyerarşik özellikler azalmaktadır. Eğitim kurumlarında, yönetimde katılım arttıkça formal ilişkilerin azalmaktadır. İnsanlarla etkileşim arttıkça resmiyetin azalması, insanların birbiri ile paylaştıkları değer, inanç ve tutumların, örgütteki resmi yapıyı daha esnek bir yapıya dönüştürdüğünü kanıtlamaktadır. Paylaşılan değerler ve hedefler, bağlılık, katılımcılık, bireysellik ve 'biz' duygusu eğitim örgütlerimize nüfuz etmiştir. İşte eğitim örgütlerinin sahip olduğu 'biz' duygusu eğitim örgütlerinin bir aile ortamında yönetilmesine sebep olmuştur. Örgütlerin yenilikçi ve girişimci özellikler gösterebilmesi için istikrarlı bir ilerleyiş yerine sürekli gelişen ve yenilenen bir ilerleyişe sahip olmaları gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde, yenilikçi ve girişimci özellikler görüldüğü takdirde bu kurumlarda, durağan bir kültür değil sürekli gelişen bir kültürün oluştuğu görölmektedir. Sürekli ilerlemenin teşvik edildiği kültürlerde azalan bürokratik yapılar dikkat çekicidir. Yönetim biçiminde resmi kurallar ve prosedürlerin etkisi attıkça yeniliğe ve gelişime olan ilgi azalmaktadır. Eğitim örgütlerimiz, sürekli kendisini yenilemek ve geliştirmekle yükümlü olduğu için bürokrasinin bu gelişime bir engel teşkil edip etmediği tartışılmalıdır.

İşinde kendini geliştirmek isteyen ve çalışma arkadaşları ile sosyal ilişki kurabilmek isteyen yöneticilerin bağlı bulunduğu kurumlarda çalışanların birbirlerine resmi kurallar ve prosedürler ile bağlı olmadıkları ve yönetim biçiminde geleneklere bağlı kalmayı tercih etmedikleri görülmektedir. Yani kendini geliştirmek isteyen yöneticilerin kural ve prosedürlere bağlı kalmayıp gelişen ve değişen dünyayı takip ederek kurumlarında girişimci bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağladıkları görülmektedir. Eğitim Yöneticileri, kurallara sıkı sıkıya bağlanmanın kişisel gelişimi olumsuz yönden etkilediğine inanmaktadırlar.

Eğitim örgütlerimizde, katılım ve bağlılık esas olduğu için çalışanların birbiri ile rekabet etme durumu söz konusu değildir. Rekabet ortamı arttıkça gelenek ve göreneklere bağlılık azalır. Gelenek ve göreneklere bağlı kalmayı tercih eden yöneticilerin, liderlik özellikleri olarak yönetici ve idareci olma özellikleri ağır basmaktadırlar. Gelenek ve göreneklere bağlı kalmayı tercih eden eğitim kurumlarımızda, liderler idareci ve yönetici olarak görülmekte ve bu kurumlarda rekabet duygusu azalmaktadır. Ancak, rekabet duygusuna sahip olan yöneticilerin bağlı bulunduğu eğitim kurumların yeniliklere daha yatkın oldukları görülmektedir. Eğer yöneticiler, girişimci ve yenilikçi özelliklere sahip olurlarsa, beklide bu kurumlarda rekabet isteği artar ve liderler yönetici ve idareci olma özelliklerinden kurtularak yenilikçi ve girişimci özellikleri taşıyan dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olurlar. Ayrıca, yenilikleri takip eden yöneticilerin eğitim ortamlarında/alanlarında üstün gelmek istedikleri görülmektedir. Eğitim örgütlerinin kazanma hırısından ve kişisel çıkarlardan uzak olduğu düşünülürse, gelişen dünyayı takip etme zorunluluğunda olan eğitim kurumlarında rekabet ve hırs gibi duyguların yer alıp almayacağı ise bir merak konusudur.

Eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iş değerlerinin örgütte baskın olarak görülen örgüt kültürünün oluşmasındaki rolü hiç şüphesiz tartışılmamaktadır. Çünkü çalışmanın genel bulgularına bakıldığında, yöneticiler hangi değerleri önemsiyorsa, o kurumda buna benzer bir örgüt kültürünün oluşması ilginç ve önemli bir detaydır. Eğer eğitim yöneticisi, topluma yararlı olmak gibi değere önem veriyorsa, bu kurum içe odaklı bir örgüt olmaktan çıkarak dışa yönelen bir kurum olma özelliğini benimsemektedir. Çünkü diğer insanlara fayda sağlayacak işlerde çalışmayı önemli bulan yöneticilerin, örgütlerine olan bağlılıkları azalmaktadır. Örgüte bağlılığın önemli olduğunu düşünen yöneticilerin, toplumsal refaha katkıda bulunmayı çok önemsemedikleri görülmektedir. Ancak, işten sonra kendini ahlaki yönden rahat

hissetmek isteyen yöneticilerin, diğer insanların refahına katkıda bulunmak istedikleri görülmektedir. Kendini duyuşsal açıdan rahat hissetmek isteyen eğitim yöneticilerin, kurumlarında etkileşime önem verdikleri ve insanlar arasındaki paylaşımı destekledikleri görülmektedir. Eğer eğitim yöneticisi, gücü elinde tutmaya önem veriyorsa, yöneticilerin kişisel çıkarlarını korumaya özen gösterdikleri ve o kurumda rekabet etme arzusunun artması dikkat çekici bir noktadır.

Örgütte baskın olan kültür tipi incelendiğinde, liselerde hiyerarşi kültürünün, ilköğretim okullarında klan kültürünün, fen lisesi, bilim ve sanat merkezi ve sosyo ekonomik düzeyi yüksek olan bir ilköğretim okulu ve bir anaokulunda adhokrasi kültürünün baskın olduğu görülmektedir. Bu da Uşak İli'ndeki liselerde kural ve prosedürlerin önemli yer tuttuğunu, İl ilköğretim okullarının ise geniş bir aile gibi olduğu sonucunu göstermektedir. Uşak Fen Lisesi, Uşak Bilim ve Sanat Merkezi ve sosyo ekonomik düzeyi yüksek olan okullarda girişimci ve yenilikçi özelliklerin olduğu görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iş değerlerinin örgüt kültürü ile ilişkisini ve bu değerlerin örgüt kültürüne nasıl yansıdığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma ile örgüt kültürünün oluşmasında rol oynayan iş değerleri incelenmiş ve eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iş değerlerinin örgüt kültürü ile nasıl ilişki içerisinde olduğu araştırılmıştır. Çalışmada, eğitim yöneticilerinin öncelik verdikleri iş değerleri nedir, bu iş değerlerinin örgütün benimsediği kültür tipi ile ilişkisi nedir sorularına yanıt aranmıştır.

Eğitim yönetiminin en önemli sıkıntılarında birinin kaynağı bu alana özgü değerlerin henüz bir sistem bütünlüğü kazanamamış olmasıdır. Bu çalışma, örgütlerin ve eğitim yöneticilerinin örgüt kültürünün oluşmasında ve bu kültürün topluma yayılmasında eğitim yöneticilerin sahip olduğu değerlere ve değerler sistemi içerisinde yer alan iş değerlerine vurgu yaptığı için önem taşımaktadır. Böylece bu çalışma eğitim yönetiminde bu alana özgü değerler sisteminin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın evrenini Uşak İl merkezinde ve merkez köylerde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 82 eğitim kurumunda, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında görev yapan 2221 öğretmen ve 164 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Örnekleme, 319 öğretmen ve 121 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada, yöneticilerin önem verdikleri iş değerlerini ölçmek için "İş Değerleri Ölçeği" ile yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültür tipini belirlemeye yönelik hazırlanan "Kurumsal Kültür Ölçeği" adlı iki ölçek kullanılmıştır. Çalışmada, verilerin analizi iki farklı şekilde yapılmıştır. 340 katılımcının (121 yönetici ve 219 öğretmen) yer aldığı çalışma, ilk olarak analiz birimi birey olarak incelenmiştir. Daha sonra, aggregate (kümeleme yöntemi) analizi kullanılmış, analiz birimi okul olarak değerlendirilmiştir. 71 okulun yer aldığı çalışmada, bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler hem bireysel olarak hem de okul olarak toplu değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, eğitim kurumlarında, örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün baskın çıktığı görülmektedir. Eğitim kurumlarında çalışanlar, klan kültürünün ardından ikinci olarak hiyerarşi kültürünü benimsemektedirler. Eğitim kurumları aslında kendini geniş bir aile gibi görmektedirler. Paylaşılan ortak değer ve inançlar doğrultusunda ‘biz’ duygusunun oluşması bu örgüt kültürünün geniş bir aileye benzetilmesinde etkili olmuştur. Çalışanların, kurumlarını daha çok örgüt içi odaklılığı vurgulayan klan ve hiyerarşi kültürleri ile tanımladıkları görülmektedir. Bu sonuç, eğitim kurumlarının Cameron ve Quinn’in örgüt içi odaklıktan örgüt dışı odaklılığa uzanan doğrunun örgüt içi odaklılık noktasına daha yakın olduklarını göstermektedir. Örgüt kültürü sıralamasında üçüncü sırayı adhokrasi kültürü almaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin kurumlarını girişimci ve yenilikçi olarak ifade etmedikleri görülmektedir. Son sırada yer alan ve örgüt kültür tiplerinden dış odaklılığı vurgulayan market (Pazar) tipi örgütlenme ise yönetici ve öğretmenler tarafından belirgin örgüt kültür tipi olarak seçilmemiştir.

Eğitim kurumlarında çalışanları bir arada tutan bağın, hiyerarşi örgüt kültür tipinin tanımlayıcıları olan resmi kurallar ve yönetmelikler olduğu görülmektedir. Yani kurum çalışanları birbirine politikalar ve prosedürler ile bağlıdır. Liderlik özellikleri bakımından kurum yöneticisi daha çok idareci ve yönetici olarak yani okul yöneticisi bir düzenleyici ve koordinatör olarak görülmektedir. Eğitim kurumlarının yönetiminde hangi kültürel öğelerin baskın geldiğini anlamak için bu kurumların nasıl yönetildiğine baktığımızda, eğitim kurumlarının takım çalışması şeklinde yönetildiği görülmektedir. İletişim bakımından eğitim kurumları incelendiğinde, eğitim kurumlarında belli bir yakınlık içinde gerçekleşen yüz yüze iletişimin olduğu görülmektedir.

Bulgulara bakıldığında, klan kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Klan tipi bir örgüt kültür tipinin oluşması durumunda hiyerarşik özellikler azalmaktadır. Genel anlamda bir kurumda klan kültürü yaşıyorsa bu örgüt içerisinde hiyerarşik özellikler azalmaktadır. Adhokrasi kültürü ile hiyerarşi kültürü arasında negatif bir ilişki vardır. Bu örgüt tiplerinde hiyerarşik örgütlenme yapısı azalmaktadır. Market kültürü ile klan örgüt kültürü arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Market örgüt kültür tipinde, çalışanlar bir takım gibi yönetilmemektedir. Yönetimde klan örgüt kültür tipinde olduğu gibi katılım söz konusu değildir. Market örgüt kültür tipinin baskın geldiği örgütlerde,

insanlar birbirine sadakatle değil kıyasıya bir rekabetin olduğu çıkar ilişkisine dayanan ilişkiler ile bağlıdır.

Sürekli ilerlemenin teşvik edildiği kültürlerde azalan bürokratik yapılar dikkat çekicidir. Yönetim biçiminde resmi kurallar ve prosedürlerin etkisi attıkça yeniliğe ve gelişime olan ilgi azalmaktadır. Kendini geliştirmek isteyen yöneticilerin kural ve prosedürlere bağlı kalmayıp gelişen ve değişen dünyayı takip ederek kurumlarında girişimci bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağladıkları görülmektedir. Eğitim Yöneticileri, kurallara sıkı sıkıya bağlanmanın kişisel gelişimi olumsuz yönde etkilediğine inanmaktadırlar.

Uşak İli'ndeki eğitim kurumları genel incelendiğinde, liselerde hiyerarşi kültürünün, ilköğretim okullarında klan kültürünün, fen lisesi, bilim ve sanat merkezi ve sosyo ekonomik düzeyi yüksek olan bir ilköğretim okulu ve bir anaokulunda adhokrasi kültürünün baskın olduğu görülmektedir. Çalışmayı kısaca özetleyecek olursak; Uşak İli'ndeki eğitim kurumlarının kendilerini, *geniş bir aile gibi hissettikleri* ancak bu kurumların *düzen ve kurallarla inşa edildiği, yeniliğe ve gelişime açık, rekabet ve üstünlüğün hiç yer almadığı* kurumlar olarak gördükleri söylenebilir. Çalışmanın genel bulgularına bakıldığında, yöneticiler hangi değerleri önemsiyorsa, o kurumda buna benzer bir örgüt kültürünün oluşması ilginç ve önemli bir detaydır.

Çalışmada, sadece yöneticilerin iş değerleri incelenmiş, öğretmenlerin iş değerleri incelenmemiştir. Daha sonra öğretmenlerin, öne çıkan iş değerleri belirlenerek, kurumda mevcut olan değerler sistemi belirlenebilir. Bu belirlenen değerler sistemine göre, yönetici ve öğretmenlerin bu değerler sistemini bilerek bir sistem içerisinde eğitim ve öğretimi yerine getirmeleri gerekmektedir. Hangi değerlerin okul yaşamında önemli olduğunun bilinmesi ve bunların öğretmen, yöneticiler açısından içselleştirilmesi gerekmektedir. Eğitim yönetiminin en önemli sıkıntılarının birinin kaynağı bu alana özgü değerlerin henüz bir sistem bütünlüğü kazanamamış olmasıdır. Bu çalışma eğitim yönetiminde bu alana özgü değerler sisteminin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Çalışmada, verilerin analizi iki farklı şekilde yapılmıştır. İlk olarak analiz birimi birey olarak incelenmiştir. Daha sonra analiz birimi okul olarak değerlendirilmiştir. Analiz biriminin okul olması, örgüt kültürünü çalışmalarında önemli noktadır. Örgüt kültürü gibi kurumu bütüncül değerlendirmeyi gerektiren konularda çalışma yapmak isteyen kişilere analiz biriminin okul olarak da

incelenmesi tavsiye edilebilir. Sonraki araştırmalarda, eğitim yöneticilerin önem verdikleri iş değerlerinin ne düzeyde karşılandığı araştırılabilir. Ayrıca bu çalışmada, sadece mevcut örgüt kültür tipi tespit edilmiştir. Eğitim kurumlarında olması istenen yani ideal örgüt kültürü tipine bakılmamıştır. Daha sonraki çalışmalarda, mevcut örgüt kültürü ile olması istenen örgüt kültürü arasındaki farklara bakılabilir. Yine sonraki çalışmalarda, örgüt kültürü tipi ile çalışanların, iş tatmini, örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet vb. konularla ilişkileri araştırılabilir.

EKLER

EK 1: İş Değerleri Ölçeği.

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmada iş hayatımızdan beklentilerimizin bazılarının ne derecede karşılandığı ve bu durumun bizim çalışma biçimimizi nasıl etkilediği incelenmeye çalışılmaktadır. Mesleki koşulların bizim üzerimizdeki bazı etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Amacımıza ulaşabilmemiz için bu anketi dikkatle okuyup eksiksiz cevaplamanızı sizden rica ediyoruz. Anketin uzunluğunun sizi sıkacağına farkındayız. Bu durumdan dolayı anlayışınıza sığınıyoruz.

Bu anketlerde tek tek kişilerin cevaplarından ziyade tüm kişilerin benzer cevapları bir araya getirileceğinden kişisel bilgilerinizi alma gibi bir niyetimiz bulunmamaktadır. Anketlerin kime ait olduğu da zaten bilinmemektedir. Bu çalışmanın sonuçlarını sizinle paylaşmak isteriz. Genel sonuçları okullara ulaştıracağız. **Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.**

Ebru Karataş

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

ebru.karatas@usak.edu.tr

Cinsiyet: Bayan () Bay ()

Kıdem yılınız:

Medeni hal: Evli () Bekâr () Dul () Ayrılmış ()

HER İFADEYİ OKUDUKTAN SONRA KARŞISINDA BULUNAN SEÇENEKLERDEN SİZE UYGUN OLANINI SEÇİNİZ. HİÇBİR İFADEYİ BOŞ BIRAKMAYINIZ. CEVAP SEÇENEKLERİNİZ:

1 = HİÇ 2 = AZ 3 = NORMAL 4 = OLDUKÇA 5 = ÇOK

BAĞIMSIZLIK VE OTONOMİ	
✓ Çalışma saatlerini kendiniz belirleyebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Hareket serbestisi olan bir işte çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde özgür olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kendi kararlarınızı kendinizin alabilmesi sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kendi patronunuz olabilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5

✓ Yapılan iş ile ilgili son kararı kişinin vermesi sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
BEDENSEL AKTİVİTE	
✓ İşinizde bedensel olarak aktif olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde kaslarınızla çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Sportif ve kültürel çalışmalarında yer almak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Bedeni faaliyeti gerektiren işlerle uğraşmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışırken fiziksel çaba sarf etmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Yürüme, taşıma vb. aktivite gerektiren bir işte çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
İŞİNİZİN ÇEŞİTLİLİĞİ	
✓ İşinizde çok sayıda farklı şeyler yapmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizdeki görevler arasında değişiklik yapabilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde sürekli yeni şeyler öğrenmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Yeni fikirleri uygulayabilme şansına sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde çeşitli sorumluluklara sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde rutin aktivitelerden kaçınmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
ARKADAŞLIK VE DOSTLUK	
✓ Başka insanlarla birlikte uyum içinde çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çene çalabilecek insanlarla birlikte olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Hoşlandığınız kişilerle birlikte olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Dostça ilişkilerin olduğu ortamda çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Özel sorunlarınızı paylaşacağınız kişilerle çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kendinizi yakın hissedeceğiniz kişilerle çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
KİŞİSEL GELİŞİM	
✓ Kişiliğinizi geliştirebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Yeteneklerinizi geliştirmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Yetenekli olduğunuz alanda bir şeyler yapmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde başarı duygusuna sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde kendinizi geliştirebilme olanağı bulmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kişisel gelişimimize olanak sağlayan bir işte çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
ETKİ ETME VE ETKİLİ OLMA	
✓ İşyerinde sözü dinlenen biri olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşyerinde bir otoriteye sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Başkalarını olumlu yönde yönlendirebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kararlara etki etme özelliğine sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalıştığınız ortamda diğer çalışanları etkilemek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma arkadaşlarınız arasında sözü dinlenen bir kişi olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
KABUL GÖRME VE FARKINA VARILMA	
✓ Başarılarından kabul görmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Bilgi ve becerilerinizi başkalarına gösterebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde özel biri olarak görülmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kendinizi ortaya koyabilecek bir işte çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Yaptığınız işin başkaları tarafından takdir edilmesi ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Başarınızın meslektaşlarınız tarafından kabul görmesi sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
ÇALIŞMA MEKÂNI	
✓ Çalıştığınız mekânın beğenmeniz sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalıştığınız mekânın fiziki donanımını sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalıştığınız mekânın mutlaka güzel olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma ortamının ısıtma ve soğutma imkânları sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İş yerinin sağlık koşullarına uygun olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Aydınlık, hoş, temiz bir iş ortamında çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
EKONOMİK GÜVENCE	
✓ Ekonomik açıdan geleceğe güvenle bakabilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5

✓ Ekonomik güvenceyi her an hissetmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İyi yaşayacak kadar kazanmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Yüksek yaşam standartlarına sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışırken ekonomik açıdan kendinizi güvende hissetmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Maddi açıdan hiçbir sıkıntı çekmeden çalışabilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
YARDIMLAŞMA	
✓ Amacı, insanlara yardım olan görevler almak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Başkalarına destek vermek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Sorunları olan insanlara daima yardım etmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma yaşamınızda yardımlaşma sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İnsanlarla iyi geçinmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizin insanlara yardım edebilme imkânını verebilmesi sizin için ne kadar öncelikli?	
YÜKSELME-İLERLEME	
✓ Daima yükselme imkânı bulabilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde önemli bir yerlere gelmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Mesleğinizde hızla yükselmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Mesleğinizde sürekli ilerleme kaydetmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde terfi olanağı bulmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma yaşamınızda iyi bir yerlere gelmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
ESNEKLİK	
✓ İşinizdeki çalışma programının esnek olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde kendi zaman planınızı uygulayabilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalıştığınız mekânın güzel olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kendi zaman çizelgenize göre çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma zamanınızın esnek olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizin yaşadığınız dünyaya güzellik katması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
GÜÇ	
✓ Örgütlenme yapısını doğrudan etkileyebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Diğerlerinin işini yönlendirebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Büyük projelerden sorumlu olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kendi kendinizin patronu olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çok sayıda insandan sorumlu olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Başkasının çalışmasından doğrudan sorumlu olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
REKABET	
✓ Kendi yeteneklerinizin başkalarıyla yarışması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Faaliyetlerinizde başkalarıyla karşı karşıya gelmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde diğer bireyler ile rekabet edebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Beceri ve yeteneklerinizi rekabet etmek için kullanmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma ortamınızda insanlar ile yarış içinde olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kurtlar sofrası diye bilinen rekabetli iş ortamında çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
TOPLUMSAL ETKİNLİKLER	
✓ İşinizde toplumsal etkinliklere zaman ayırabilmeniz sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma ortamınızda sosyal etkinlikler düzenlemek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Toplumsal etkinliklere katılacağım bir işte çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Gönüllü olarak sosyal etkinlikler düzenlemek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Resmi günlerde sosyal etkinlikler düzenlemek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Gayri-resmi günlerde sosyal etkinlikler düzenlemek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
GÜVENLİK/İŞ GARANTİSİ	
✓ Çalıştığınız yerde iş güvencenizin olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizin karşılığında geçiminizi temin edebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Geleceği güvence altında olan işlerde çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma hayatınızda iş garantinizin olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Sürekli bir işe ve gelire sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma ortamınızda kendinizi garanti altında hissetmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5

TANINMA/TAKDİR EDİLME	
✓ Çalışma performansınızın takdir edilmesi sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde ödül ya da ikramiye almak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Diğerleri tarafından saygı duyulan bir işte çalışıyor olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışmalarınızın başkaları tarafından beğenilmesi sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Diğer insanlar tarafından kabul gören bir iş yapıyor olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma yaşamınızda takdir edilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
EĞLENCE	
✓ İşinizden duyduğunuz zevk sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizin eğlenceli olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma ortamınızı eğlenceli hale getirmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Eğlenceli ve hoşlanacağımız işlerde uğraşmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İş yerinizde kendinizi eğlendirebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Hoş vakit geçirebildiğiniz bir iş ortamında çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
ÖRGÜTSEL KİMLİK	
✓ İş yerinde adalet duygusu sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalıştığımız kurumun belirgin özelliklerin olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İş ortamında ortak bir felsefenin olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizi yaşam biçiminiz olarak görmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma arkadaşlarınızla ortak bir amaç doğrultusunda ilerlemek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Ortak değer ve inançlara sahip olan kişiler ile çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
İLETİŞİM	
✓ İlgilerinizi paylaşabileceğiniz birileri ile çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Bir takım ile işbirliği içinde olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Takımın bir parçası olarak çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İş yaparken çeşitli insanlar ile etkileşimde bulunmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Ortak hedef için bir takımın üyesi olarak çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma arkadaşlarınızla sosyal ilişki kurabilmek ile sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
BİLGİ/ARAŞTIRMA	
✓ Sahip olduğunuz bilginizi işinizde kullanabilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Bilginizi işiniz vasıtası ile artırabilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde yeteri kadar bilgiye sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde araştırarak yeni şeyler öğrenmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışırken yeni bir şeyler keşfetmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde temel bilimlere ve araştırmalara katkıda bulunmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
KARARA KATILIM	
✓ İşinizde herkesin karar verme sürecine katılması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kararları sadece yönetimin alması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Karara katılırken yekti sahibi olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde kararlara tüm personelin katılması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Herhangi bir karar verilirken bu kararlarda söz sahibi olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kurumunuz için önemli kararlarda fikir beyan edebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
ESTETİK	
✓ Estetik açıdan hoş bir çalışma ortamının bulunması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Güzel fikirleri değerlendirmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Güzel fikirleri çalışmalarınıza katmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Hoş bir çalışma ortamında çalışıyor olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalıştığımız mekânınızın güzel unsurlar içermesi sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Konforlu bir çalışma ortamına sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5

STATÜ\ PRESTİJ	
✓ İşinizde statü sahibi olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma hayatınızda iyi bir yerlere gelmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma yaşantınızdaki statünüz sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizdeki insanlar üzerinde olumlu etki bırakmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde saygın bir konumda olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İnsanlar tarafından kabul gören önemli bir işte çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
DENGE	
✓ İnsan ilişkilerinde bir denge yaratabilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İş ilişkilerinizin belirli bir seviyede olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Herkesin eşit imkânlardan yararlandığı bir işte çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İş ve aile yaşamınızı dengeleyebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde zamanınızı denge içinde harcamak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizi ve sosyal yaşantılarınızı dengeleyebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
HEYECAN/ MACERA	
✓ İşinizde çok yüksek ve sık heyecanlar yaşamak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizin gerekleri nedeniyle risk almak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinize giderken sürekli heyecan duyuyor olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışırken sürekli maceralarla karşılaşmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Yapılan işten heyecan duymak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışırken yüksek motivasyonda olmanız sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
YETERLİLİK	
✓ İnsanın işinde kendine güvenmesi sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İnsanın işinde kendini yeterli görmesi sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde başkalarının sizi yeterli görmesi sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Yaptığınız işten her zaman emin olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizdeki potansiyelinizin yeterli olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinize her boyutuyla hâkim olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
AHLAKİ\DUYUŞSAL DOYUM	
✓ İşinizin ahlaki standartlar ile uyumlu olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İş ahlakı sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşten sonra kendinizi ahlaki yönden rahat hissetmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İyi bir iş günü geçirdiğini düşünmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Duyuşsal açıdan işinizden memnun olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İş hayatınızda manevi yönden doyum kazanmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
TOPLUMA FAYDALI OLMA	
✓ İşinizde topluma yararlı olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizin topluma faydalı olduğunu bilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizin toplumsal derneklerle işbirliği içinde olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma yaşamınızda toplumsal menfaat sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Diğer insanların refahına katkıda bulunmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Başkalarına yardım edebileceğiniz bir işte çalışıyor olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
PARA	
✓ Bazı lüksleri sağlayabilecek bir gelire sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Finansal açıdan güvenliğe sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Limitsiz bir gelir potansiyeline sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Bir sosyal güvenlik sistemine sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde iyi para kazanıyor olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Para kazanmak için bir işte çalışıyor olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5

Gösterdiğiniz ilgiye
teşekkür ederim...

EK 2: Kurumsal Kültür Ölçeği.

Sayın Katılımcı,

Bu anketle toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Araştırmanın amaçlarına ulaşması için anketi içtenlikle doldurmanız büyük önem taşımaktadır. Anketimiz 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde **kişisel bilgiler** ikinci bölümde ise **etkili yönetim ve organizasyon biçimi için mevcut örgütsel kültür tipini** tespit etmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Katılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ebru Karataş

Uşak Üniversitesi

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

ebru.karatas@usak.edu.tr

1. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen uygun olan seçeneği örnekteki gibi işaretleyiniz. Örnek: (X)

1. Cinsiyetiniz: a. Erkek () b. Kadın ()
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz: a. Bekar () b. Evli () c. Diğer () Belirtiniz.....
4. Kurumdaki göreviniz:
 - a. Müdür () b. Müdür Yrd. () c. Öğretmen ()
 - d. Diğer () Belirtiniz.....
5. Kıdem Yılıınız:
6. Öğrenim Durumunuz:
 - a. İlkokul () b. Ortaokul () c. Lise () d. Ön Lisans () e. Lisans ()
 - f. Yüksek Lisans () g. Doktora () h. Diğer () Belirtiniz.....

2. BÖLÜM: ÇALIŞANLARIN KURUM KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRMELERİ

Aşağıdaki gruplarda kurumunuzun örgütsel kültür biçimini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Kurumunuzla ilgili olanlara daha fazla, az ilgili olanlara daha az olmak üzere, A, B, C ve D seçeneklerine 100 puanı dağıtınız. Seçeneklere 0 ile 100 arası herhangi bir puan verebilirsiniz. Ancak dört ifadenin puanlarının toplamının 100 olmasına dikkat ediniz.

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar birçok şeyi irleriyle paylaşırlar.
B	Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze almasundadırlar ve risk alırlar.
C	Kurumumuz üretim odaklıdır. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerinlması üzerinedir.
D	Kurum çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarınaellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir. işmeyen kurum yapısı ön plandadır.
TOPLAM PUAN		100
Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Bağlılık ve katılım ön plana çıkmaktadır. Takım çalışması ile işler yürütülür.
B	Yaratıcı olmak ve kuruma uyum sağlamak kurumun belirgin özelliklerindadır.
C	Rekabet etmek ve başarı hedefli olmak kurumun belirgin özelliklerindadır.
D	Kurum işleyişini deşışmeyen emirler ve kurallara sıkı sıkı bağlı olarakekleştirebilir. İstikrarlı bir şekilde çalışmak kurumun özelliklerindedir. Kurumamoton bir atmosfer hâkimdir.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumumuzu bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir . Bu kuruma bağlılık yüksektir.
B	Kurumumuzu bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye ilgili değildir. Öncü olmaya önem verilir.
C	Kurumumuzu bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür.
D	Kurumumuzu bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlarıdır. Kurumundüzenli işleyişini korumak burada önemli görülür.
TOPLAM PUAN		100
Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurum çalışanlarını geleneksel değerler , adet ve gelenekler birbirine bağlamaktadır. Bu bağlar ile kurumda karşılıklı güven oluşmaktadır.
B	Kurum çalışanlarını girişimciliğe ve yeniliklere önem verir ve kurumumuzu bir arada tutan bağ çalışanların son teknolojiyi takip edebilmesi ve risk alabilmeleridir.
C	Kurum çalışanlarını bir arada tutan bağ rekabettir . Başarma duygusu ve kurumun amacına yönelik çalışma hissiyatı kurum çalışanlarının birbirine bağlar.
D	Kurum çalışanları birbirine politikalar ve prosedürler ile bağlıdır. Beklentilerin kesinlik kazanması önemlidir.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir rehber ya da ana veya baba gibi düşünülür.
B	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir girişimci ve yenilikçi olarak düşünülür.
C	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir üretimci , bir teknisyen veya çetin bir şoför olarak düşünülür.
D	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir koordinatör , bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür.
TOPLAM PUAN		100
Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumumuzun yöneticisi işleri kolaylaştıran bir rol üstlenir ve bilge olarak görülür.
B	Kurumumuzun yöneticisi risk alabilen bir kişiliğe sahiptir.
C	Kurumumuzun yöneticisi kararlı ve başarı odaklı olarak görülmektedir.
D	Kurumumuzun yöneticisi işleri organize eder ve bir yönetici olarak kabul edilir.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.
B	Kurumumuz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlık önemlidir.
C	Kurumumuz başarıya önem verir. Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir.
D	Kurumumuz istikrar ve durağanlığa önem verir. İşlemlerin düzenli bir şekilde gerçekleşmesi önemlidir.
TOPLAM PUAN		100
Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumda insan kaynaklarının gelişimine önem verilir ve kişiler arası bağlılığa karşı vurgu yapılır.
B	Kurumda yeniliklere önem verilir ve yeni kaynaklara ulaşabilme stratejik bir öneme sahiptir.
C	Kurumda rekabet üstünlüğü vurgulanmaktadır ve İş ortamı (benzer kurumların yer aldığı ortam) hâkimiyeti üzerinde durulur.
D	Kurumumuz işlerin düzenli olarak yürütülmesi üzerinde durur ve çalışma yaşamında etkili olabilmek önemlidir.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumdaki yönetim şekli takım çalışması ile gerçekleşir. Görüş birliği alınarak kurum yönetilir.
B	Kurumdaki bireysel risk olarak yönetilir. Yönetim şekli yenilik temellerine dayanır.
C	Kurumdaki yönetim şekli sıkı rekabete dayalıdır. Rekabet edilen bir ortam yaratmak yönetimin tarzıdır.
D	Kurumda iş ve istihdam güvenliği dikkate alınarak yönetim şekli belirlenir. Çalışma ortamındaki ilişkilerde istikrarlı olmak yönetimin çalışanlarından beklentileri arasında yer alır.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştığımız.	Puan
A	Kurum yönetiminde kararlar oybirliği ile alınır. Yönetime katılım söz konusudur.
B	Kurumda özgürlük bir yönetim şekli olarak kabul edilir ve kurumun eşsiz olduğu yönetimin buna odaklanarak yönetim tarzını belirledi görülür.
C	Yönetimin yüksek talep beklentisi vardır ve yönetim şekli başarı gibi kriterler ile belirlenir.
D	Önceden tahmin edilebilen ve gelenek ve göreneklere uygun davranışlar sergilemek yönetim tarafından beklenen özellikler arasındadır.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştığımız.	Puan
A	Kurum başarıyı insan kaynakları gelişimi olarak tanımlar. Takım çalışması başarı kriteri olarak kabul edilir.
B	Kurum eşsiz ve en yeni ürünleri ortaya çıkardıkça kendisini başarılı olarak görmektedir.
C	Kurum ortak iş alanlarında (rakiplerinin bulunduğu çalışma ortamı) kazandığı sürece başarılıdır.
D	Kurum başarıyı yeterliliği temel alarak tanımlar. Düzenli planlama yapmak kurumun bir başarı göstergesidir.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştığımız.	Puan
A	Çalışanların birbirine olan bağlılığı kurumun başarısı olarak değerlendirilir ve kurum çalışanlara ilgi gösteriyorsa başarılıdır.
B	Kurum ürün lideri (ortaya çıkardığı birbirinden farklı ve yeni ürünler; projeler, malzemeler, eğitsel araç gereçler) olarak tanındıkça kendisini başarılı olarak görmektedir. Kurumun yenilikçi olarak anılması kurum için bir başarı kriteridir.
C	Kurumun başarı kriteri rekabeti yaratabilmektir . Rekabetçi Pazar liderliği (rekabet ortamında lider olabilmek) kurumun başarısını gösterir.
D	Kurum güvenilir olduğu derecede başarılıdır. Kurumların çıktısı olan ürünlerin düşük maliyetli olması önemlidir.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştığımız.	Puan
A	Sıkı bir bağ ile birbirine bağlı olan çalışanlar arasında belli bir yakınlık içinde gerçekleşen yüz yüze iletişim vardır.
B	Yeniliğe ve gelişime önem veren kurumumuzda iletişim çok boyutlu ve sürekli değişen metotlarla bir gelişim içindedir.
C	İletişim kurumun bir parçası ve zorunluluk olarak görülür ve rekabeti besleyen bir iletişim söz konusudur.
D	Kurallara ve prosedüre sıkı sıkıya bağlı olan kurumumuzda formal (resmi) bir iletişim vardır.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumumuzda iletişim sözlü olarak gerçekleşmektedir. İnfomal iletişim önemlidir.
B	İletişimde özgürlükten yana olan kurumumuz esnek ve girişimci iletişim modellerini destekler.
C	İletişim durağan ve kişisel çıkarları korumak adına çalışanlar ile iletişim kurulur.
D	Kurumumuzda yabancılaşma hâkimdir bu sebeple iletişim bürokratik engellere takılır.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumumuzda ortak bir amaca yönelen toplum ruhu teşvik edilir. Sisteme kişilerin katkılarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi oldukça adildir
B	Mesleğinizde sürekli ilerleme kaydetmek kurum tarafından teşvik edilir.
C	alışanlar kuruma katkı sağlayabildiği sürece ödüllendirilmelidir. Mesleğinizde hızla yükselmek kurum tarafından teşvik edilir.
D	Düzen ve kurallara bağlı olarak kişinin istediği değil kurumun istediği yapılır ve bunun karşılığında para ödenir. Çalışma performansı dikkate alınır.
TOPLAM PUAN		100

Seçenek	100 puanı her bir ifadeye paylaştırınız.	Puan
A	Kurumumuzda alışanlar ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar ve bir beklenti içinde değildirler.
B	alışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları , yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir.
C	Her bir çalışan ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkıların karşılığını alacaktır.
D	Kurumumuzda kimin hangi işi yapacağı bellidir ve yapılan işi için insanların herhangi bir ödül bekleme si söz konusu değildir
TOPLAM PUAN		100

Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederim...

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1994). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aldag, R. ve Breif, A. (1975). Some Correlates Of Work Values, *Journal Of Applied Psychology*, 60(6), 757– 760.
- Allport, G.W., & vernon, P.E. (1931). *Study Of Values. A Scale For Measuring The Dominant Interests In Personality*. Boston: Houghton Mifflin.
- Allport, G. W. (1935). *Attitudes In A Handbook Of Social Psychology*. Murchison, C. (Ed) Worcester, Ma: Clark University Press.
- Allport, G.W., Lindzey, G. & vernon, P.E. (1960). *Study Of Values. A Scale For Measuring Dominant Interests In Personality*. Boston: Houghton Mifflin.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern And Growth In Personality*. New York : Holt, Rinehart, & Winston.
- Aktan, D., Turan, S. (2008). Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.
- Argyris, C. (1964). *Integrating The Individual And The Organization*. Hoboken, N.J. Wiley.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bagozzi, R. R. & Burnkrant, R. E. (1979). Attitude Organization And The Attitude-Behavior Relationship. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 37, 913-929.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Ball, I.L., Beiers, V., Farnill, D. & Lindorff, M. (1989). *A Comparison Of Work Related Values Of Personnel Of.Cers And Career Workers*. In B.J. Fallon, H.P. P.Ster, & J. Brebner (Eds.), *Advances In Industrial Organizational Psychology* (Pp.405–413). Amsterdam: Elsevier.
- Başaran, İ.E. (1992). *Eğitime Giriş*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi C:14 S: 1-2*.
- Bing, J. (2004). Hofstede's Consequences: The Impact Of His Work On Consulting And Business Practices, *The Academy Of Management Executives 18(1)*, 80–87.
- Bursalioğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A.
- Beck, B. E. F. ve Moore, L. F. (1985). Linking The Host Culture To Organizational Variables. In Peter Frost Et Al. (Eds.) *Organizational Culture* Beverly Hills: Sage.
- Bülbül, T., Celep, C., ve Tunç, B. (2000). Aday Öğretmenlerin Örgütsel Adanma Odakları. *Trakya Üniversitesi Dergisi Sosyal Bilimler C Serisi, Cilt 1, Sayı 1, Mayıs*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Celep, C., Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cooke, R. A. ve Rousseau, D.M. (1988). Behavioral Norms And Expectations: A Quantitative Approach To Assessment Of Organizational Culture, *Group And Organization Studies, 13/3: 245-273*.
- Corner, P.E. & Becker, B, W. (1975). Values And The Organization: Suggestions For Research. *Academy Of Management Journal. 18, 550-561*.
- Crane, S. R. (1990). "The Organizational Culture Of Halcon Community College: A Case Study", *Dissertation Abstracts International, 51/4: 1057-A, 1058-A*.

- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik* (2. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çeçen, A. (1996). *Kültür ve Politika*, Gündoğan Yayınları.
- Davis, R. V. (1991). Vocational Interests, Values, And Preferences. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds). *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* (2nd Ed). (Vol. 2, Pp. 883-871). Palo Alto, Ca: Consulting Psychologist Press.
- Davis, H. And Rasool, A. (1988). A Reconsideration Of England ‘S Values Research In Cross-Cultural Management. *Advances In International Comparative Management* 3, 109–126.
- Deal, T., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Culture*. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Dose, J. J. (1997). Work Values: An Integrative Framework And Illustrative Application To Organizational Socialization. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 3, 219-240.
- Deshpande, R. ve John U. Farley (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, And Firm Performance: An International Research Odyssey, *International Journal Of Research In Marketing*, 21, 3-22.
- Edgreen, L. D. (1990). The Commando Model: Away To Gather And Interpret Culturel Data.” In B.A. Turner (Ed) *Organizational Symbolism*, Berlin: De Gruyter.
- Elizur, D. (1984). Facets Of Work Values: A Structural Analysis Of Work Outcomes. *Journal Of Applied Psychology*, 69, 379–389.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I.M. (1991). The Structure Of Work Values: A Cross Cultural Comparison. *Journal Of Organizational Behavior*, 12, 21–38.
- England, W., G. (1967). Personal Value System Of American Managers. *The Academy Of Management Journal*, Vol.10, No.1.
- Erçetin, Ş. (2000). İlköğretim Okulları Hangi Değerler İle Yönetiliyor. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 31–43.

- Erdem, F., İşbaşı, Ö. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Sayı 1*.
- Erdem R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Ekim, 2(2),63-67*.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Todaie.
- Feather, N.T. (1975). *Values In Education And Society*. New York: Free Pres.
- Fishbein, M. (1966). *The Relationship Between Beliefs, Attitudes, And Behavior*. In S. Feldman (Ed.), *Cognitive Consistency: Beliefs, Attitudes, And Behavior*. New York: Academic Press.
- Furnham, A. (1984). Work Values And Beliefs In Britain. *Journal Of Occupational Behavior*, Vol. 5, Pp. 281-91.
- Furnham, A., Bond, M., Heaven, P., Hilton, D., Lobel, T., Masters, J., Payne, M., Rajamanikam, R., Stacey, B., & Van Daalen, H. (1993). A Comparison Of Protestant Work Ethic Beliefs Inthirteen Nations. *Journal Of Social Psychology: Political, Racial And Differential Psychology, 133(2)*, 185–197.
- George, M. G., Jones, R. G. (1997). *Experiencing Work: Attitudes, And Moods*. Human Relations, 50 (4).
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 6*.
- Halis, M. (2003). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler. *Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 5*.
- Harold, W., Jianwen, L. ve Stoica, M. (2004). Organizational Culture And Patterns Of Information Processing: The Case Of Small And Medium-Sized Enterprises. *Journal Of Developmental Entrepreneurship, 9(3)*, 240-251
- Harvey, D. F. ve Brown, R. (1988). *An Experimental Approach To Organization Development*, New Jersey: Prentice-Hall Int. Inc.

- Hechter, M. (1993). Values Research In The Social And Behavioral Sciences. In M. Hechter, L. Nadel & R. E. Michod (Eds). *The Origin Of Values* (Pp.1-30). New York: De Gruyter.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*. Sage Publications, Newbury Park, Ca.
- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity Of The Quality Of Life Concept. *Academy Of Management Review*, 9, 389–398.
- Hollander, E. P. (1971). *Principles And Methods Of Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- İra, N. (2004). *Örgütsel Kültür*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir 2004.
- Keller, M. (1991). “A Naturalistic Inquiry Into The Interaction Of Change And Organizational Culture In An Elementary School” Dissertation Abstracts International, 51/9: 2945-A.
- Keskin, S. (2005). Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Klenke, K. (2005). Corporate Values As Multi-Level, Multi-Domain Antecedents Of Leader Behaviors. *International Journal Of Manpower*, 1, 50-66.
- Kinnane, J.F. & Gaubinger, J.R. (1963). Life Values And Work Values. *Journal Of Counseling Psychology*, 10, 363–367.
- Kocadaş, B. (2002). Türkiye'nin Güvenliği Sempozyumu Bildirileri, Elazığ 2002.
- Knoop, R. (1991). *Achievement Of Work Values And Participative Decision-Making*. Psychology Reports 68, 775–781.
- Kuru. M. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Lincoln, J.R., Hanada, M., And Olson, J. (1981). Cultural Orientations And Individual Reactions To Organizations. *Administrative Science Quarterly*,26, 93–115.
- Likert, R.(1970). *The Human Organization*. Old Tappan, N.J: Macmillan.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature And Consequence Of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*. Chiago: Rand McNally.
- Lyons, S. (2003). An Exploration Of Generational Values In Life And At Work. *Dissertation Abstracts International*, 65 (01), 3462.
- Mcgregor, D. (1960). *The Human Side Of Enterprise*. New York: Mcgraw-Hill.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C., & Adkins, C.L. (1991). Value Congruence And Satisfaction With A Leader: An Examination Of The Role Of Interaction. *Human Relations*, 44, 481-495.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1990) Studying Meanings Of Work: The Case Of Work Values. In A. P. Brief And W. R. Nord (Eds.), *Meanings Of Occupational Work*. Lexington, Ma: Lexington Books., Pp. 21-64.
- Nadel, & R.E. Michod (Eds.), *The Origin Of Values* (Pp.1–30). New York: De Gruyter.
- O'reilly, C. ve Others (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person- Organization Fit, *Academy Of Management Journal*, 30/3: 487-516.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, And Clans. *Administrative Science Quarterly*,25, 129-141.
- Ouchi, W. G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, Çev.Yakut Güneri,İstanbul:İlgi Yayıncılık.
- Ouchi, W. G. ve Alan L. W. (1985). Organizational Culture. *Annual Review Of Sociology*, 11, 457-483.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Özkalp, E. (1999). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Etam
- Özkalp, E. (2000). Türkiye’de Yönetim ve Gelişen Kültür Boyutu. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 16 (1-2), 469-488.
- Özmete, E. (2007). *İş Yaşamında Değerler*. İstanbul: Kedim Yayıncılık.
- Pascale, R. ve Athos, A. (1981). *The Art Of Japanese Management*. New York: Simon And Schuster.
- Peters, T. ve Waterman, R.H. (1982). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı,-Mükemmeli Arayış-* (Çev:Selami Sargut) İstanbul:Altın Kitapları.
- Quinn , R.E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Quinn , R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Toward A Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Roe, R.A (1981). Persoonskenmerken. In Drenth, P.J.D. Willems, P.J & De Wolff Ch.J (Eds), *Handboek Arbeids-En Organisationspsychologie* (32pp). Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values And Work: Empirical Findings And Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 1-21.
- Rokeach, M. (Winter, 1968-1969). The Role Of Values In Public Opinion Research. *The Public Opinion Quarterly*. Vol. 32, No. 4 Pp. 547-559.
- Rokeach, M. & Mcllellan, D. D. (1972). Feedback Of Information About The Values And Attitudes Of Self And Others As Determinants Of Long-Term Cognitive And Behavioral Change. *Journal Of Applied Social Psychology*, 2, 226-251.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature Of Human Values*. New York: The Free Press.
- Ros, M., S. S. & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, And The Meaning Of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 1, 49-71.

- Rossenbaum, S. M. (1988). The Organizational Cultures Of Two Academically Dissimilar Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International*, 49/9:2485-A.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. (3. Baskı), Bursa: Alfa Yayınları.
- Sagie, A. & Elizur, D. (1996). The Structure Of Personal Values: A Conical Representation Of Multiple Life Areas. *Journal Of Organizational Behavior*, 17, 573–586.
- Sagie, A. & Elizur, D. (1999). Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1) 73–87.
- Schein, E. H. (1984). Coming To A New Awareness Of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, 3 - 16.
- Schein, E. H. (1990) Organizational Culture. *The American Psychologist*, 45, 109 - 119.
- Schnake, M. (1990). *Human Relations*. Merrill Publishing Com.
- Schwartz, H. ve Davis, S.M (1981) *Matching Corporate Culture And Business Strategy*. *Organizational Dynamics*, (Summer): 30-48.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Schwartz, S.H. (1994). Beyond Individualism–Collectivism: New Cultural Dimensions Of Values. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism And Collectivism: Theory, Method And Applications* (Pp.85–119). London: Sage.
- Scott, T., Russell, M., Huw, D., Martin, M. (2003). The Quantitative Measurement Of Organizational Culture In Health Care: A Review Of The Available Instrument. *Health Services Research*, 38(3), 922-945.

- Super, D.E. (1969). *The Work Values Inventory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Super, D.E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach To Career Development. *Journal Of Occupational Psychology*, 52, 129–148.
- Şahin, S. (2004). Okul Müdürü ve Öğretmenler İle Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 39.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara:Pegem A.
- Terkel, S. (1974). *Working: People Talk About What They Do All Day And How They Feel About What They Do*. New York: Pantheon Books.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara Nobel Yayın Dağıtım.
- Turan, S., Durceylan, B., ve Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Kırgızistan, ISSN 1694-5093)*, 13, 181-202.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, Cilt 44, Sayı 1-2..
- Watson, J. G. & Williams, J. (1977). Relationship Between Managerial Values And Managerial Success Of Black And White Managers. *Journal Applied Psychology*, 62.
- Wilkins, Alan L. & William, G. O. (1983). Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture And Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Weber, M. (1947). *Theory Of Social And Economic Reform*. New York: Free Press.
- Williams, R.M. (1979). Change And Stability In Values And Value Systems: A Sociological Perspective. *Understanding Human Values: Individual And Societal*.

- Williamson, O. (1975). *Markets And Hierarchies, Analysis And Antitrust Implications: A Study İn The Economics Of Internal Organization*. New York: Free Press.
- Woodruff, A.D. (1942). Personal Values And The Direction Of Behavior. *Sci. Rev., 1942, 60, 32-42*.
- Woodruff, A.D. & Divesta, F. J. (1969). The Relationship Between Values, Concepts, And Attitudes. *Educational And Psychological Measurement, 8, 645-659*.
- Yair, L. (2005). *Assessing The Value Of E-Learning Systems*. Information Science Publishing, S. 14. Hersley, Pa, Usa.
- Yılmaz. K. (2006). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi) Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zanders, H., & Harding, S. (1995). *Changing Work Values İn Europe And North-America. Continents And Occupations Compared. In R. De Moor (Ed.), Values İn Western Societies*. (Pp.195–216). Tilburg: Tilburg University Press.

İnternette Alınan Kaynaklar:

http://www.gp-training.net/training/leadership/attitudes_valuesbeliefs.htm kaynağından 12.03.2009 tarihinde alınmıştır.

